



## **OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

**GESTIÓN DE CALIDAD PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y  
CRÉDITO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

**Autor:**

Martha Salomé Chango Caluña

**Director:**

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

**Ambato – Ecuador**

**Abril 2023**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

GESTIÓN DE CALIDAD PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

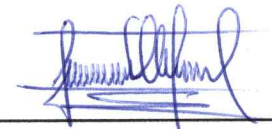
Autora:

Martha Salomé Chango Caluña

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

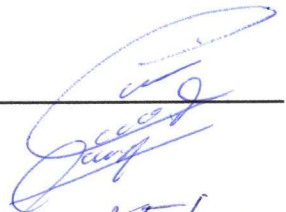
f.



Omar Damián Caveró Álvarez, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f.



María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f.



Juan Carlos Acosta Teneda, Lic. PhD.

**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS**

f.



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA**

f.


Ambato - Ecuador

Abril 2023

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARTHA SALOMÉ CHANGO CALUÑA**, con CC. **180375937-0**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“GESTIÓN DE CALIDAD PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”**, previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la oficina de POSGRADOS:

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, abril 2023



Martha Salomé Chango Caluña  
CC. 1803759370

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por permitirme crecer como persona, como profesional, por ser guía en cada momento de mi vida, brindándome la oportunidad de vivir con salud, conocimiento y sabiduría; y por todas las bendiciones concedidas. A mis padres, a mis hermanos por su apoyo incondicional para mi superación profesional, por estar presentes en cada momento de mi vida. Un agradecimiento muy especial también a mi tutor Mg. Jorge Abril quien ha sido una guía muy importante en este proceso de aprendizaje y enseñanza, agradecerle, por su direccionamiento, por su paciencia, por el apoyo brindado para culminar con éxito el proyecto de titulación.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de investigación lo dedico a Dios por bendecirme la vida, por darme la fuerza para continuar con este proceso para alcanzar mis objetivos. A mis amadas hijas Doménica y Kamila que me han acompañado en esta travesía, la razón más importante para continuar en este largo caminar, a mi padre quien siempre fue mi apoyo incondicional y que ahora desde el cielo siempre me va dar su bendición, a mi madre y mis hermanos por ese apoyo leal quienes estuvieron incentivándome a alcanzar nuevos retos y ampliar el horizonte del conocimiento.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de calidad, tendiente al mejoramiento continuo de los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., por cuanto los servicios que ofrece no son óptimos y las actividades son ineficientes e ineficaces por ende se enmarca en un proceso poco competitivo en el mercado financiero. El tipo de estudio es descriptivo, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, se utilizó el método inductivo y deductivo. La técnica utilizada fue la encuesta, la cual estuvo dirigida a los jefes de cada una de las áreas que integran la institución. Los resultados muestran que se ha implantado un departamento con el propósito de desarrollar una gestión por procesos, mejorar sus productos y servicios financieros, y atender los requerimientos de sus grupos de interés. Sin embargo, aún no se ha definido de forma documental los procesos y procedimientos para todas las áreas que integran la institución. Se diseñó un modelo de gestión de calidad con base a la Norma Internacional ISO 9001:2015, ya que se fundamenta en el círculo de Deming o Mejora continua (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

**Palabras clave:** modelo de gestión de calidad, mejora continua, procesos.

## **ABSTRACT**

This research is carried out with the objective of designing a quality management model, tending to the continuous improvement of the financial processes of the Kullki Wasi Ltd. Savings and Credit Cooperative, since the services offered are not optimal and the activities are inefficient and ineffective, therefore it is part of a process that is not very competitive in the financial market. The type of study is descriptive, with a quantitative and qualitative approach; the inductive and deductive method was used. The technique used was the survey, which was addressed to the heads of each of the areas that make up the institution. The results show that a department has been established with the purpose of developing process management, improving its financial products and services, and meeting the requirements of its interest groups. However, the processes and procedures for all the areas that make up the institution have not yet been documented. A quality management model was designed based on the International Standard ISO 9001:2015, since it is based on the Deming circle or continuous improvement (Plan, Do, Verify and Act).

**Keywords:** quality management model, continuous improvement, processes.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. Generalidades de calidad y procesos.....	7
1.2. Modelos de gestión de calidad .....	17
1.3. Modelo de gestión de calidad cooperativa .....	22
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	28
2.1. Concepción metodológica del modelo.....	28
2.2. Análisis de interpretación de resultados .....	30
2.3. Instrumentos metodológicos y los componentes del modelo .....	39
2.4. Propuesta .....	40
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.1. Modelo de gestión de calidad (Operación y desarrollo).....	51
3.2. Modelo de gestión de calidad (Verificación y evaluación) .....	53
3.3. Modelo de gestión de calidad (Plan de acción y mejora) .....	55
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	29
Tabla 2. Existe algún tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad .....	30
Tabla 3. Definido de manera formal procesos y procedimientos .....	31
Tabla 4. Evalúa el cumplimiento de los procesos.....	32
Tabla 5. Procesos implementados están direccionados a los resultados.....	33
Tabla 6. El manejo de la información .....	34
Tabla 7. Factores que limitan ofertar productos y servicios de calidad .....	36
Tabla 8. Prioriza una buena relación con los grupos de interés .....	36
Tabla 9. Modelo de gestión de calidad.....	37
Tabla 10. Apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos .....	38

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definición de calidad.....	8
Cuadro 2. Principios de calidad.....	10
Cuadro 3. Tipos de procesos .....	13
Cuadro 4. Principios cooperativos.....	16
Cuadro 5. Componentes del sistema de monitoreo PERLAS .....	23
Cuadro 6. Componentes de amplitud, calidad y profundidad del alcance .....	25
Cuadro 7. Componentes del instrumento COLAC.....	26
Cuadro 8. Recursos .....	47
Cuadro 9. Comunicación .....	49
Cuadro 10. Comunicación.....	50
Cuadro 11. Revisión por la dirección.....	55
Cuadro 12. No conformidades y acciones correctivas .....	56
Cuadro 13. Proceso actual de análisis y aprobación de crédito .....	57
Cuadro 14. Proceso de análisis y aprobación de crédito mejorado.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	18
Figura 2. Modelo de gestión de calidad ISO 900: 2015.....	20
Figura 3. Modelo Servperf.....	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población de estudio.....	30
Gráfico 2. Tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad.....	31
Gráfico 3. Definido de manera formal procesos y procedimientos.....	32
Gráfico 4. Evalúa el cumplimiento de los procesos.....	33
Gráfico 5. Procesos implementados están direccionados a los resultados.....	34
Gráfico 6. El manejo de la información.....	35
Gráfico 7. Prioriza una buena relación con los grupos de interés.....	36
Gráfico 8. Modelo de gestión de calidad.....	37
Gráfico 9. Apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos.....	38
Gráfico 10. Árbol de requisitos.....	39
Gráfico 11. Organigrama estructural y funcional.....	42
Gráfico 12. Identificación de grupos de interés.....	43

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tiene que incluir sistemas o metodologías que les permita un adecuado vínculo e interrelación con su entorno, para alcanzar resultados que beneficien particularmente a los grupos de interés; lo que ratifica, Palma et al. (2017) y Carrión (2018) al expresar que la calidad se enmarca en un proceso de mejora continua; en El cual, todas las áreas de las entidades financieras trabajan para satisfacer las necesidades de los socios y clientes.

Por otra parte, Alvarado y Pumisacho (2017) indican que se tiene que contar con la participación de la alta gerencia en el desarrollo de los productos o servicios, con el uso de procesos innovadores que, desde la perspectiva de Lema et al. (2020) estas entidades financieras; además, tiene que procurar la medición y el alcance de sus operaciones para cumplir con las expectativas de sus socios.

Lo que determina que, la calidad representa una de las principales tendencias en todos los sectores económicos y sociales de cualquier economía, principalmente aquellas en crecimiento; además, de enfrentar mercados volátiles y cambiantes que, buscan la satisfacción de los clientes a través de sus productos y servicios; y así, fortalecer su competitividad.

Al abordar el tema, en el contexto mundial, Bombón y Pacheco (2021) expresan que, desde un enfoque económico y social, las cooperativas de ahorro y crédito europeas destacan la importancia que tiene brindar servicios y productos de calidad, por cuanto, estas organizaciones representan más de 160,000 empresas en toda Europa y proporcionan empleo a 5,8 millones de ciudadanos.

Así mismo, *World Cooperative* (2020), indica que las cooperativas desempeñan un papel de gran importancia en el desarrollo económico de un país y se mantienen más estables que los bancos; también, proporcionan un apoyo financiero fiable a sus socios. De tal manera que, en el *ranking* que publica *International Cooperative Alliance* (2020) con corte a 2018, se evidencia que existen 10 instituciones de ahorro y crédito entre el *top 300* de las mejores entidades financieras, estos

establecimientos están ubicados en Francia; Alemania; Canadá; Holanda; Austria; Estados Unidos; Suiza y Japón.

Para que las cooperativas incrementen la percepción de la satisfacción de los clientes y el crecimiento empresarial, hay que apoyar la productividad, innovación y crecimiento. Dado que, las entidades de ahorro y crédito son organismos claves para la inclusión financiera, es preciso promover su fortalecimiento, protección de los depositantes y vigilar por la estabilidad del sistema financiero en general, por lo que, para estas instituciones, es esencial invertir en educación y formación en temas de calidad.

En Latinoamérica, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012) indica que el cooperativismo inicia una nueva etapa, de intercambio de información y experiencias entre los movimientos de todos los países, de esta manera, en la actualidad existen diferentes redes de integración que se consolidan paulatinamente durante los últimos años. Es así como, para la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2021) en la región se facilita el acceso a mercados de exportación, en particular para los productores más vulnerables, dado que, en varios países, estos sectores representan organizaciones colectivas, que, junto con otros grupos fomentan la solidaridad, la inclusión y los derechos humanos.

Conforme a lo señalado, se determina que, en Latinoamérica las cooperativas constituyen un modelo de desarrollo en cada localidad, pues, promueven procesos sistemáticos que permiten planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que llevan a cabo, además, generan empleos directos e indirectos, crean mecanismos de ayuda mutua y protección social, permiten el acceso a productos financieros para la población excluida del sistema bancario tradicional.

Con base a lo expuesto, la Confederación Alemana de Cooperativas en América Latina (CACAL, 2018) hace conocer que existen alrededor de 5.426 cooperativas financieras activas, de las cuales 2.096 son supervisadas por una Superintendencia o el Banco Central de estos países.

Además, indican que el monto total de activos del sector es de USD 121.331 millones que representan el 2,85% del sistema financiero de Latino América. Mientras que, por monto de activos se destacan la Caja Popular Mexicana con USD 3.230 millones, a su vez, Coopeuch de Chile con USD 2.462 millones que representa el 0,63% del Sistema Financiero Nacional (SFN); y, Juventud Ecuatoriano Progresista de Ecuador con USD 2.265 millones que representan el 3,34% del SFN.

Sin embargo, a pesar del éxito logrado por las entidades financieras, también se reconocen debilidades de integración, de gobernabilidad y una baja capacidad de incidencia, lo que disminuye las posibilidades de proyectar una mejor imagen del movimiento de estas asociaciones en la mayoría de los países latinoamericanos. Sin embargo, la cooperación de la región representa un factor de la economía social entre el sector público y privado en constante crecimiento (Pérez y Titelman, 2018).

En tanto que, en Ecuador, Gualpa y Urbina (2021) señalan que las cooperativas de ahorro y crédito surgen como respuesta a la inclusión social, con la finalidad de permitir que los sectores más vulnerables y comúnmente excluidos por la banca tradicional accedan a fuentes de financiamiento. Según Estévez et al. (2019), los productos financieros emitidos por estas entidades a través de los mecanismos de mercado son elementos importantes. Avalos et al. (2019) indica que las instituciones ecuatorianas que ofertan productos o servicios financieros tienen que mejorar la calidad de los productos y servicios que brindada a sus socios y clientes, como un distintivo para mejorar su posicionamiento y nivel competitivo en el sector.

En tal sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. establecida en la ciudad de Ambato, presenta una situación problemática centrada en las operaciones de la calidad que se aplica en la gestión de recursos humanos y la formación organizacional. Ya que, no cuenta con una cultura de calidad y mejora continua que permita reaccionar a los cambios internos y externos que surgen en su entorno, esto impide que la entidad solucione oportunamente las necesidades de los asociados y dificulta el desarrollo de las actividades con normalidad.

Además, no existe un adecuado sistema de comunicación entre compañeros de la cooperativa, lo que ocasiona que los trámites se retrasen; así mismo, la resolución de problemas relacionados con las gestiones de los clientes es ineficiente; por otro lado, la entidad financiera no verifica si se cumple con eficacia la atención y los requerimientos de los socios, esto lleva a que el usuario, busque otras alternativas en la competencia.

Por otra parte, la entidad no aplica adecuadamente procesos y procedimientos documentales para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de registros y anexos, insumos requeridos, para entregar información a los organismos de control, además de proporcionar datos relevantes a los grupos de interés, lo que genera ineficiencia en la toma de decisiones y desarrollo de actividades estratégicas de la organización.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo mejorar los procesos de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

En función de lo expuesto, se aprecia que los requerimientos del sector financiero popular y solidario, son cada vez más exigentes en cuanto a la eficiencia en los procesos de gestión.

### **Idea a defender**

El modelo de gestión de calidad contribuye a mejorar los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

### **Objetivo general**

- Diseñar un modelo de gestión de calidad para la mejora continua de los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

## **Objetivos específicos**

1. Desarrollar un análisis crítico de las teorías relacionadas con gestión de calidad y el funcionamiento en las instituciones financieras, con el propósito de que se fundamente estos supuestos teóricos.
2. Diagnosticar el estado situacional de los procesos de la institución y así, se determinen sus deficiencias.
3. Determinar los componentes que sirvan de base para el desarrollo del modelo de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

## **Justificación**

Para el desarrollo de la investigación, se aplica una metodología investigativa de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque mixto, con el cual, se recopila toda la información necesaria para dar solución a los problemas establecidos. Además, se utiliza el método histórico lógico, el método inductivo y deductivo, para la recolección de la información sobre el tema.

Por lo que, el resultado del estudio proporciona un conjunto de instrumentos que contemplan elementos necesarios para mejorar la gestión de los procesos al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Es así como, la investigación permite mejorar los procesos de gestión interna de la institución. A más de, cumplir con las exigencias dispuestas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Aspectos que coadyuvan con el fortalecimiento de la cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Además, con el diseño de un modelo de gestión de calidad, la investigación aporta y beneficia a los directivos de la entidad, ya que, constituye una herramienta base

para la toma de decisiones que procura mejorar la calidad de sus productos y servicios, los cuales dependen de la capacidad de satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos, así como, de su sostenibilidad en el tiempo, a través, del mejoramiento continuo. En función de lo expuesto, el desarrollo de la investigación contempla los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, abarca la contextualización del sector y la fundamentación teórica que respalda el desarrollo del estudio y sus variables: gestión de calidad y cooperativas de ahorro y crédito.

De la misma manera, en el Capítulo II, se expone la metodología aplicada en la investigación y el análisis de la situación actual de la institución; así como, la aplicación de instrumentos para la recopilación e interpretación de la información.

En el Capítulo III, se encuentra el desarrollo de la propuesta de mejora para actividades financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en función del diseño de un modelo de calidad en los procesos financieros de la institución.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

En este capítulo se fundamenta teóricamente la importancia de la gestión de calidad, su origen y los principales referentes teóricos relacionados con la variable de estudio.

### **1.1. Generalidades de calidad y procesos**

Al hablar de calidad es inevitable no considerar el análisis del origen y desarrollo de su gestión, convirtiéndose en una filosofía que trasciende en el tiempo, por lo que, este concepto es inherente a la misma esencia del ser humano, aunque, como destaca Ruiz et al. (2015), los cimientos de esta disciplina datan de la era de la industrialización a finales del siglo XIX; mientras que, Puche et al. (2021), menciona que no fue sino hasta la década de los ochenta se marca el nacimiento de su gestión, fundamento que la convierte en uno de los pilares incuestionables de la administración empresarial.

Así como, Shewart et al. (1950) señalan que, al final de la segunda guerra mundial los japoneses se interesaron por dar los primeros pasos orientados a la gestión moderna de calidad. Por otro parte, Hernández (2018) menciona que durante las décadas de 1970 y 1990 surgieron nuevos modelos económicos globales, que representan la tercera etapa en la evolución de la calidad. En este contexto, Ynzunz (2017) afirma que fenómenos sociales, tecnológicos y la globalización influye radicalmente en las empresas, al punto de que estas, pierdan el liderazgo de segmentos de mercado, en los que por décadas gozaban de posiciones ventajosas.

En tal sentido, Deming (1943) dice que es necesario considerar las principales teorías relacionadas con la mejora de la calidad. Lozano (1998) señala que la principal razón, es mejorar el desempeño de los procesos industriales. En efecto, Quiroa (2018) ratifica que las empresas necesitan actualizar su estructura organizacional de forma permanente. Es decir, el trabajo en la mejora continua tiene que realizarse en todo momento. No cabe duda, que el factor humano, cumple un papel importante en las instituciones, pues, desarrollan habilidades para el trabajo

en equipo y la resolución de problemas, lo que promueve la eficiencia de sus procesos.

Con base a lo expuesto, en la actualidad, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, también, requieren incorporar procesos mejorados que las sitúen en mercados competitivos, y a su vez, cada organización busque estrategias de diferenciación para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

A partir de lo indicado, es preciso conceptualizar el término calidad desde la perspectiva de varios autores:

Cuadro 1. Definición de calidad

<b>Autor-Año</b>	<b>Definición</b>	<b>Palabras claves</b>	<b>Criterio del investigador</b>
Crosby (1979)	Las mediciones tienen que tomarse continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.	Conformidad en los requerimientos	La calidad, se cumple claramente de conformidad a los requerimientos enunciados por el cliente.
Deming (1992)	“Es hacer lo correcto de manera correcta, ofrece bajos costos de productos y servicios que satisfagan a los clientes”.	Hacer lo correcto a satisfacción del cliente.	La calidad es satisfacer al cliente, en base a sus requerimientos.
Ishikawa (1988)	Características que cumplen los requisitos del consumidor.	Cumplir con los requisitos.	Conjunto de características.
Juran (1990)	“Es la ausencia de deficiencias, o de errores que requieren rehacer el trabajo o que resulten en fallos en operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente”	Ausencia de deficiencias	Un trabajo sin fallos en los procesos de producción, sin errores y sin deficiencias.
Nava (2006)	Conjunto de cualidades que presentan a una persona o a una cosa, es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades de un elemento.	Apreciación de expectativas del cliente.	Cualidades de un producto que satisface al consumidor.
Shewhart (1980)	Entendía la calidad como un problema de variación que alcanza ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan.	Controlar variaciones mediante eliminación a tiempo de causas.	Cumplir con requisitos para el buen diseño de productos o servicios, especificaciones de mejora.
Alcalde San	Es lo bueno o excelente que es un producto. Es la mayor cantidad de características	Es lo adecuado de un producto o	Capacidad de hacer bien las cosas, lo

Miguel (2009)	que posee un producto o servicio y se asocia a mayor precio.	servicio al uso que se pretende dar.	adecuado del producto o servicio.
Izaguirre (2014)	La calidad del servicio es la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.	La calidad expectativa o deseos del cliente	Expectativa del cliente versus con sus percepciones, en producto o servicio.
Díaz y Salazar (2021)	La calidad permite mejorar el rendimiento de la industria y a alcanzar niveles altos de productividad y competitividad.	Mejora el rendimiento	Permite la mejora en el rendimiento, productividad y competitividad.

Fuente: elaboración propia

Con base a lo expuesto, se determina que la calidad es uno de los componentes de gestión que permite crear confianza sobre la validez que un producto o servicio destinado al consumidor; y, a través del cual la empresa establece diferenciación y un mejor posicionamiento. Además, resulta de gran ayuda para las organizaciones, pues contribuye con la eficiente en todo tiempo, y la mejora continua de los procesos que genere satisfacción en el cliente.

Adicional, Tirado y Abril (2020) manifiestan que, hoy en día, entregar un producto de calidad se ha convertido en una necesidad y obligación por parte de la empresa, con ello, toda organización se traza como meta alcanzar el éxito, en tal sentido, la empresa tiene que tener un sistema de calidad e implementar un método de calidad en todos sus procesos.

Ahora bien, es importante describir los principios de calidad, los cuales de acuerdo con Guevara (2020), se vinculan a la organización que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito. Por otro lado, Amaya et al. (2020), señalan que estos elementos de gestión de calidad alcanzan representarse a través de dimensiones o características esenciales que permiten encaminar a las empresas comerciales al campo de la mejora continua enmarcada en el mundo moderno. A continuación, se describe en el cuadro 2, los principios de calidad:

Cuadro 2. Principios de calidad

Autor /Año	Principios	Caracterización	Consideraciones principales
(Cantú, 2011)	Compromisos de la alta administración liderazgo	Liderazgo de alta dirección asegura la participación de todos los colaboradores.	Los principios de gestión de calidad son premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización. Bajo este fundamento, los principios que enuncia el indica la importancia de su aplicación en las organizaciones, ya que se enfoca en la dirección y con ello, en la toma de decisiones, que va relacionado con el liderazgo administrativo y finaliza con la evaluación de los resultados.
	Equipo mejoramiento calidad	Mejora de la estructura administrativa y de equipos de mejora continua.	
	Medición de la calidad	Las herramientas, métodos estadísticos para analizar cualitativa y cuantitativa.	
	Corrección de la calidad.	Identifica errores que causa una desmejora de los procedimientos y solucionar.	
	El comité de la calidad.	Definir mejoras, la comunicación efectiva y concreta responsabilidades.	
	Capacitación y educación	Programas de educación, aprendizaje y capacitación de sus colaboradores.	
	Objetivos de calidad	Establecer propósito de mejora en cada departamento y evalúa el cumplimiento.	
	Prevención de errores	Identifique la causa o el problema y posterior a ello accionar con la prevención.	
	Reconocimiento y recompensa	Refleja el cumplimiento de los objetivos por la eficiencia administrativa.	
	Crecimiento con rentabilidad	Los rendimientos financieros, como objetivos y son sujetas al plan estratégico.	
	Reconocimiento de mercados y cliente	El direccionamiento al cliente, conocer los requerimientos de consumidores.	
	Planeación estratégica.	La planeación muestra a cumplir con la misión y visión institucional.	
	Cultura de calidad	Cumplir con una serie de pasos disciplinarios: las políticas y de más normativas.	
	Enfoque total de sistemas.	Sistema de calidad que integre los procedimientos técnicos y administrativos.	
	Administración de la información	Suministrar la información que requiera cada área.	
	Políticas de calidad.	Fijadas en forma clara y concisa, de tal forma que sea entendible para todos.	
Constancia y propósito para la competitividad	Un plan fijado a largo plazo, la administración está constante en el propósito de mejora de los productos y servicios para ser competitivo en el mercado.		
Métodos de supervisión	El uso de herramientas modernas, para la supervisión.		
Diseño de productos y procesos	Los productos o servicios se construyen a través del diseño.		
Control de procesos	Control de los procesos a través de una herramienta administrativa.		

Autor /Año	Principios	Caracterización	Consideraciones principales
	Relación con proveedores	Se fija políticas de relacionamiento y negociación.	
	Auditoria o evaluación al sistema de la calidad	La evaluación de los resultados, que se lo realiza a través de las diferentes herramientas de medición de la gestión de la calidad.	
Normas ISO 9001:2015, (2017)	Enfoque al cliente	Cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.	Constituyen una síntesis y orientación a los sistemas de gestión de la calidad. Por ello, el autor considera aspectos relevantes dentro de las empresas. De tal forma, que se logra resultados deseados.
	Liderazgo	Establece la unidad de propósito, implica en el logro de los objetivos de calidad.	
	Compromiso de las personas	Personas competentes, empoderadas y comprometidas - proporcionan valor.	
	Enfoque a procesos	Las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados.	
	Mejora	Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.	
	Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información.	
Amaya, (2020)	Enfoque en el cliente	Clientes, comprender necesidades actuales y futuras de ellos.	Componen una serie de pilares básicos e indispensables que tiene quien darse en las organizaciones para que exista una buena gestión, ya que, cada uno de los procesos está interconectados e interrelaciones, de acuerdo con la actividad.
	Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la organización.	
	Participación del personal o Recursos Humanos	Importancia de buscar el compromiso de las personas con los proyectos de la empresa.	
	Enfoque basado en procesos	Conjunto de actividades relacionadas que interactúan y gestiona.	
	Enfoque basado de sistema para la gestión	Identificar y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización y en sus objetivos.	
	Mejora continua	Se orienta al aprendizaje y a la innovación.	
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Los hechos y los datos se reflejan en indicadores en el cumplimiento de objetivos.	
	Gestión de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	

Fuente: adaptado a partir de Cantú (2011); Normas ISO 9001:2015 (2017) y Amaya (2020)

De esta forma, se aprecia la relación de estos principios que, hacen énfasis en la cultura de calidad basado en procesos y sistemas de gestión; lo cual, se centra en el liderazgo de la alta dirección, el compromiso, un adecuado enfoque al cliente en busca de su satisfacción, así como, incorporar acciones de control a la cadena de valor en la organización, aspectos que permiten a los directivos tomar decisiones que promuevan el crecimiento empresarial.

En este contexto, García (2016) y Piñero et al., (2018) sostienen que gestionar la calidad agrega valor a la organización, ya que, se aplican técnicas para la mejora continua, que combinan normas, reglas; y, además, herramientas aplicadas en las áreas funcionales de las instituciones, lo que, posibilitan la obtención diferenciada de productos y servicios. Aspectos, que para Hernández et al. (2018), constituye una estrategia que impulsa la competitividad empresarial, desde un enfoque de procesos interrelacionados que busca la plena satisfacción del cliente.

En tal virtud, se determina que, la gestión de calidad es un instrumento de gran importancia para las empresas que se fundamenta en procesos que influyen de gran manera en el nivel de la satisfacción del cliente, ya que, con base en la mejora continua se incorporan productos y/o servicios diferenciados acorde a los requerimientos de los clientes.

A partir de lo referido, se hace necesario identificar qué son los procesos. Para Arias (2017), son un conjunto de acciones o actividades interrelacionadas entre sí, que interactúan para transformar elementos de entradas en productos. En cambio, para Ruiz (2014) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019) son una secuencia lógica y ordenada de actividades que involucran a todos los departamentos de la organización y generan valor en la obtención del producto o servicio.

Por lo que, la importancia de la gestión por procesos, según Jordán et al. (2017), radica en que los resultados de la organización se alcanzan con más eficiencia cada que las actividades y los recursos relacionados se administran como un todo interrelacionado. Criterio que se complementa con lo que expuesto por Piñuela y

Quito (2020) cada que señalan que hoy en día, factores como: el humano y la tecnología, abren el camino para llevar a cabo una gestión empresarial eficaz; pues a la vez, de coadyuvar con la efectividad de procesos, los automatizan, reducen costos, generan oportunidades de negocio, además, de proporcionan información valiosa para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Cabe mencionar que existen varios tipos de procesos de gestión, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Tipos de procesos

<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
Procesos estratégicos	Son desarrollados por la alta gerencia y la dirección con el objetivo de obtener decisiones acertadas y fortalecer los lazos con el cliente y obtener una percepción positiva de los servicios prestados.
Procesos operativos	Se relacionan directamente con la elaboración del producto o ejecución de las actividades del servicio que se desea prestar.
Procesos de apoyo	Contribuyen a la gestión de los recursos de manera óptima y eficaz en concordancia con los desarrollados en los departamentos administrativos, logísticos y otros operativos.
Procesos de gestión	Incluyen la provisión de los recursos humanos y recursos materiales que se utilizan en la gestión de la empresa.

Fuente: adaptado partir de León (2018)

En síntesis, estos procesos se planifican y gestionan desde el nivel gerencial, a partir de esto, su administración es clave para que se eleven los resultados en todos los niveles de la organización.

Ahora bien, una vez definido la calidad en el ámbito general, se hace menester profundizar en el tema y hablar sobre el sistema cooperativo con enfoque de mejora continua vinculada con la normativa que la rige.

Sin embargo, antes de abordar el tema, resulta menester señalar la concepción de cooperativismo. Así, Gómez (2018) indica que es la acción de trabajar por un objetivo en común entre dos o más personas, con la finalidad de mejorar las condiciones económicas de sus socios y la comunidad, pues se trata de una economía solidaria. Por ello, esta iniciativa engloba a comerciantes, empleados, obreros, maestros, policías, entre otros, cuyo objetivo es mejorar su calidad de vida.

Por ende, la unión de dichas asociaciones en Ecuador conforma el Sistema Cooperativo, que a decir de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018), este, es el conjunto de personas, que de forma voluntaria se unen para satisfacer necesidades socioeconómicas, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social, por tanto, están sujetas a principios universales del cooperativismo previstos en la Ley. Por tanto, constituye uno de los sectores con mayor participación en el mercado financiero, que está compuesto mayoritariamente de organizaciones más pequeñas con respecto al monto de sus activos, y, cubren las necesidades de un determinado segmento de usuarios de los servicios financieros.

Cabe destacar, que para Pacheco y Ramos (2020) una institución que se encuentra en cumplimiento con las exigencias de las entidades de control está mejor posicionada que aquella que no posee dicha característica. Bajo este contexto, un cliente alcanza percibir mayor seguridad en entregar sus fondos en una institución responsable con sus obligaciones fiscales, societarias, civiles, entre otras.

A partir de lo expuesto, es importante describir inicialmente el sistema Cooperativo desde el contexto internacional. En concordancia, García et al. (2017), explica que en los países europeos las cooperativas de crédito adoptan denominaciones específicas en función de su tipo: especializadas, multiactivas e Integrales.

Igualmente, en América Latina, se aplican modelos internacionales de funcionamiento, tal es el caso de, las Normas Internacionales de Información Financiera, los Estándares Internacionales de Auditoría, o, las políticas contra el Lavado de Activos (Quinatoa, 2017). Por lo que, estas incluyen un conjunto de disposiciones para el correcto manejo de la contabilidad, la ejecución de actividades comerciales o procedimientos para realizar auditorías para detectar riesgos asociados con la gestión de activos.

Por otra parte, para la Alianza Cooperativa Internacional (2009) las cooperativas de América Latina disponen de una guía que enmarca los derechos y responsabilidades de cada socio; además de la composición del capital.

Así también, se describen las funciones y actividades efectuadas por la dirección, directrices que permiten a la organización reafirmar su funcionalidad.

En cambio, en Ecuador, el Sistema Cooperativo es regido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011) modificada en el 2018, donde la SEPS es la entidad cuya función es la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario (SEPS, 2020).

Por tanto, es a la SEPS (2022) que el sistema cooperativo nacional proporciona información del estado de la institución, el cual, garantiza y regula el cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente. Por otra parte, en cuanto a la calidad del sistema cooperativo, este organismo de control implementa herramientas tecnológicas que permiten transformar el modo en que se ejecutan los procesos dentro de la institución, de manera que es posible el monitoreo de las actividades desarrolladas por cada una de las cooperativas.

En este contexto, las COACs, además presentan informes de cumplimiento con la comunidad, por lo que, de acuerdo con Gongora et al. (2017) es importante mencionar que el Balance Social Cooperativo (BSC), constituye una herramienta de gestión utilizada para evaluar cuantitativamente el desempeño de un período institucional, que permite valorar aspectos del desempeño en términos legales, económicos y medioambientales. Por su parte, Simanca (2021), complementa los parámetros de valoración del BSC con:

- Características de los socios
- Factores socioeconómicos
- Creación de fuentes de empleo
- Atención en zonas de vulnerabilidad
- Acuerdo de cooperación interinstitucionales
- Vinculación con la comunidad

En este ámbito, se alcanza hablar de Responsabilidad Social (RS), la cual constituye el compromiso que tienen las instituciones con sus grupos de interés. Es así como, para Montoya y Boyero (2016) el BSC mide la RS en correspondencia al cumplimiento de los principios empresariales sostenidos en los valores organizacionales.

Conforme lo señalado, los valores de una cooperativa financiera tienen que sustentarse en los siguientes principios:

Cuadro 4. Principios cooperativos

<b>Principios cooperativos</b>	<b>Caracterización</b>
Membresía voluntaria y abierta.	Todas las personas alcanzan ser socias de una cooperativa sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
Control democrático de los socios.	Los miembros, democráticamente, participan en: elección de sus directivos, en definición de políticas y en la toma de decisiones
Participación económica de los miembros.	Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.
Autonomía e independencia	Se refiere a los acuerdos con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
Educación, capacitación e información	La cooperativa capacita y educa a: asociados, dirigentes, gerente, empleados y al público, lo que permite el desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas.
Cooperación entre las cooperativas	Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus socios que tiene que promover la responsabilidad social.
Compromiso con la Comunidad.	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Fuente: adaptado a partir de la SEPS (2020)

En tal sentido, la aplicación del Balance Social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito sistematiza la información, además aumenta la credibilidad y su aplicabilidad y con ello se complementa la referencia económica con lo social, ya que el objetivo es presentar el informe de gestión de la entidad a sus grupos de interés y con ello cumplir con los 7 principios cooperativos.

## 1.2. Modelos de gestión de calidad

Este apartado aborda el tratamiento de los modelos de gestión de calidad, es así como para, Tóala (2017) estos, son un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar bienes y servicios que ofrece. Por su parte, Lucero et al. (2020), manifiestan que en la actualidad existen varias herramientas basadas en “Premios de la Calidad”, que se utilizan de soporte para implementar y evaluar los procesos. Además, Ferreiro et al, (2020) destacan que su enfoque es la mejora continua y para ello, se requiere el compromiso de la dirección y orientación al cliente.

En función de lo expuesto, se describen los modelos de gestión de calidad, cuyo aporte es de importancia para el estudio. De acuerdo a Castillo (2019) uno de los primeros modelos de calidad y de gran aporte, es el ciclo Deming: planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA), que, a partir del año 1950, promueve acciones con miras a la mejora continua en cualquier proceso organizacional. Mientras tanto, para Terrazas (2022) es un instrumento fundamental para la administración de los procesos, en el mantenimiento de su desempeño.

Por otra parte, para Platas y Cervantes (2020) es una herramienta que permite tomar medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, es decir, que no haya la necesidad de realizar una reestructuración del plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios. En el caso hipotético de que la situación se presente de esta manera, se vuelve a iniciar el ciclo.

En la Figura 1 se ilustra el ciclo de Deming:

Figura 1.



Fuente: adaptado a partir de Enríquez (2021)

Es importante destacar, que el ciclo de Deming utiliza la empresa que buscan incrementar sus estándares de calidad y ser eficientes; y así, mejorar los niveles de rendimiento y productividad, puesto que todo el trabajo y esfuerzo se orienta al logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con lo descrito, el ciclo PDCA, es, además, un instrumento que se enfoca en la solución de dificultades encontradas. Es así como, para Castillo (2019) se identifica por medio de un diagnóstico inicial, que corrige fallas y compara los planes con los resultados. Asimismo, Patas y Cervantes (2020) complementa el procedimiento al proponer el análisis los datos obtenidos no deseados y replantea un nuevo diseño que anulen las inconsistencias identificadas, para que no vuelvan a repetirse y conseguir un mejor proceso que permita el desarrollo sistemático con la mejora continua y la innovación.

Con base a lo indicado, se describe el funcionamiento del PDCA expresado por Zapata (2016), Castillo (2019) y Coba, et al. (2020):

- **Planear:** consiste en conocer la situación actual de la empresa, mediante la recolección de información, lo que permite determinar los objetivos,

actividades, recursos, responsables y métodos a utilizar.

- **Hacer:** en esta fase se ejecuta el plan de acción establecido en la primera fase, conjuntamente se tiene que realizar el control para constatar que se ejecute conforme lo establecido. El método de inspección que se alcanzan utilizar es la gráfica de Gantt, ya que permite medir el avance y aplicación de las tareas y el tiempo empleado.
- **Verificar:** en esta fase se tiene que comparar los resultados obtenidos con los planeados, mediante la aplicación de los indicadores de medición establecidos previamente.
- **Actuar:** sí al verificar los resultados logrados, se evidencia que no se logró lo planificado, se tiene que actuar rápidamente, tomar acciones correctivas y de ser necesario establecer un nuevo plan de trabajo.

De la misma manera, otro modelo que destaca es el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) por sus siglas en inglés, hace referencia a la satisfacción de clientes, empleados y el impacto en la sociedad se consigue a través de liderazgo que impulsa la política y la estrategia (Gobierno de La Rioja, 2014); con lo que concuerda, Clares et al. (2018), además, de describir los componentes que aborda el modelo son: el liderazgo, la gestión del personal, política estratégica, recursos, procesos, satisfacción personal, satisfacción de los clientes, impacto en la sociedad y los resultados organizacionales. Asimismo, García y Ruiz (2021) enfatizan en que su principal funcionalidad es analizar a detalle el funcionamiento del Sistema de Gestión (SG) de la institución.

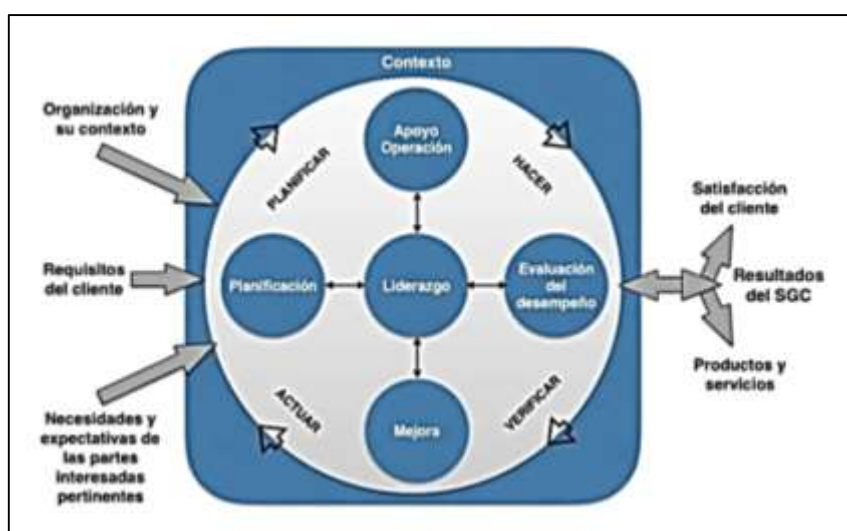
En tanto que, Vásquez y Navarret (2015) y Rodríguez y Sandoval (2018) analizan el Modelo Malcolm-Baldrige como un instrumento que permite organizar la administración de excelencia en una secuencia lógica, consta de siete secciones, seis de las cuales se relacionan con aspectos de la gestión y una con los resultados, es así que, sus elementos claves son: el liderazgo, la planificación estratégica, el enfoque en el cliente y el mercado, la medición, el análisis del conocimiento, la dirección en las personas, la gestión de procesos hasta la obtención del producto final. Además, García y Ruiz (2021) resalta que una de las principales características, es su orientación en el trabajo individualizado de cada área de la

organización, con un enfoque micro.

Seguidamente, el Modelo ISO 9001:2015 estandariza los procesos que tiene un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), y enfoca la producción y el control como factores determinantes en la organización, estos, se actualizan cada cierto tiempo, por tanto, la última versión es la ISO 9001:2015. Esta, tiene un enfoque basado en procesos y la observancia al riesgo, el análisis del contexto empresarial incluye las necesidades y expectativas de las partes interesadas (ISO 9001:2015, 2017 y *Global Suite*, 2020).

De acuerdo con, Dueñas (2022) el proceso de planificación considera los *stakeholders*, las políticas, los roles, las metas, las competencias y aspectos como el contexto, el liderazgo, la planificación y el apoyo que la comunicación forma parte de la organización. Por su parte, el proceso Hacer implica intervenir en el control de las actividades operativas de los productos y servicios diseñados y desarrollados, la fase de verificación, seguimiento, medición, análisis y evaluación a través de auditorías y revisiones de gestión. Finalmente, se toman acciones correctivas en el actuar (Figura 2).

Figura 2. Modelo de gestión de calidad ISO 900: 2015



Fuente: adaptado a partir de Gómez (2015)

En torno a la figura anterior se aprecia el modelo de gestión que genera ordenamiento interno y promueve una cultura enfocada a la calidad; así como, la satisfacción del cliente y de las partes interesadas. Además, la estructura está orientada a un ciclo de mejora continua y alcanza aplicarse a instituciones públicas o privadas.

Ahora bien, el Modelo SERvice PERFormance (*SERVPERF*), de acuerdo con Cronin y Taylor (1994) y Ramos et al. (2020), tiene como objetivo lograr la satisfacción del cliente y superar las deficiencias del modelo antecesor (*SERVQUAL*), pues sugiere que la medición de la calidad se fundamenta en la valoración que tiene el consumidor referente a la actividad empresarial, permite observar e identificar las deficiencias en los procesos de servicio, no obstante, eliminan las expectativas, pero se trabaja en las percepciones. En la siguiente figura se ilustra los componentes de este modelo:

Figura 3. Modelo Servperf



Fuente: adaptado a partir de Cronin y Taylor (1994)

A partir de lo expuesto, se aprecia, las dimensiones que aborda el modelo, los elementos tangibles alcanzan medirse a través de la constatación del estado de los equipos, sus características y funcionalidad. Por otra parte, el elemento de fiabilidad incluye aspectos relacionados con el cumplimiento de los tiene quiere y actividades que proponen realizar en el tiempo y bajo las condiciones acordadas.

En tal virtud, la capacidad de respuesta evalúa el tiempo en el cual se emite una

solución al cliente cada que posee dudas sobre los procesos desarrollados. Asimismo, la seguridad por su parte mide la forma en la que los colaboradores generan confianza, son amables y generan apoyo en la realización de su trabajo. Finalmente, la empatía muestra el nivel de flexibilidad y comprensión necesaria con los usuarios, evita crear fricción sobre los inconvenientes que se alcanzan presentar.

### **1.3. Modelo de gestión de calidad cooperativa**

De acuerdo con, Hernández y Pacheco (2014) un modelo de gestión cooperativos constituye un instrumento de planificación, organización y control. Por otra parte, Espinosa y Parra (2020) enfatizan que las metodologías cooperativas se enmarcan en el fortalecimiento de los servicios que ofertan las instituciones financieras a partir de una evaluación del entorno en el que se desarrollan, ya que, permiten identificar las oportunidades y amenazas a las que se encuentran sujetas y trabajar con los aspectos que generan fortalezas, y así, mitigar las debilidades.

Además, Calvo et al. (2019) enfatizan que la optimización en la ejecución de los procesos incrementa la eficiencia en la organización, reduce tiempo, incrementa el control de los procesos, desarrolla estrategias de motivación y toma de decisiones, lo que contribuye con el desarrollo empresarial.

No cabe duda, que, para cumplir con los objetivos empresariales, existe un factor determinante en las organizaciones, es el Talento Humano, que, con sus capacidades y habilidades, vinculadas con la voluntad, generan sentimientos de pertenencia que promueva los fines y medios organizacionales, y permite asumir ese protagonismo para influir en ellos a través de su aporte y trabajo.

En tal sentido, se analizan metodologías de gestión de calidad cooperativa: tal es el caso, de la Metodología CAMEL que, para López (2016) y Acevedo et al., (2019) presentan el estado de salud financiera de la institución, ya que, mide y analiza de manera global del riesgo en cinco parámetros esenciales: capital, activos, manejo gerencial, estado de utilidades y liquidez. Lo que permite detectar la vulnerabilidad

financiera, y efectividad de la gestión financiera. Mientras que Zulueta et al. (2017), determina que, para la existencia de un buen desempeño financiero, el valor de 1 correspondiente a la evaluación no es motivo de preocupación, mientras que 5, responde a factores altamente inciertos que llevan a las cooperativas a aumentar su posibilidad de quiebra.

Por otra parte, el sistema de monitoreo PERLAS, propuesto por Richardson (2009) y Guevara (2018) es una herramienta para evaluar la gestión cooperativa, que con la aplicación de métricas financieras estandarizadas miden la suficiencia de los recursos y toma de acciones para proteger los activos y asegurar mejores resultados, de desempeño institucional, costos, liquidez y crecimiento, lo que la guía a la eficacia organizacional.

Por lo que, cuenta con 45 indicadores financieros agrupados en 6 categorías: protección, estructura financiera eficaz, calidad de los activos, tasas de rendimiento y costos, liquidez y señales de crecimiento. A continuación, se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Componentes del sistema de monitoreo PERLAS

Categorías	Indicador
<p><b>1. Protección:</b> el objetivo de este grupo es tener los suficientes recursos económicos para alcanzar proteger los activos de las cooperativas.</p>	<p>1. Provisión para pérdidas por préstamos incobrables / Morosidad &gt;12 meses            2. Provisión neta para pérdidas por préstamos incobrables / Morosidad 1-12 meses.            3. Amortización completa de préstamos morosos &gt; 12 meses            4. Castigos anuales de préstamos / Promedio de cartera de préstamos            5. Castigos acumulados recuperados / Castigos acumulados            6. Solvencia y 7. Capital neto.</p>
<p><b>2. Estructura financiera eficaz:</b> con este grupo se pretende garantizar que la operación de la cooperativa arroje los resultados esperados.</p>	<p>1. Préstamos netos / Total activo            2. Activos líquidos / Total activo            3. Inversiones financieras / Total activo            4. Inversiones no financieras / Total activo            5. Depósitos de ahorros / Total activo            6. Crédito externo / Total activo            7. Aportaciones de socios / Total activo            8. Capital institucional / Total activo</p>

<p><b>3. Calidad de los activos:</b> la rentabilidad de una cooperativa se relaciona con el resultado de los activos por ello, los improductivos, serán asociados directamente con disminución de utilidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total morosidad / Total cartera de préstamos</li> <li>2. Activos improductivos / Total activo</li> <li>3. Fondos de costo cero / Activo improductivo</li> </ol>
<p><b>4. Tasas de rendimientos y costos:</b> este grupo realiza un análisis entre los ingresos y costos para mantener un equilibrio, para apreciar si los activos operan de manera correcta mediante su respectiva gestión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso neto de préstamos / Promedio neto de la cartera de préstamos</li> <li>2. Ingresos de activos líquidos / Promedio de activos líquidos</li> <li>3. Ingresos de inversiones financieras / Promedio de inversiones financieras</li> <li>4. Ingresos de inversiones no financieras / Promedio de inversiones no financieras</li> <li>5. Costos financieros: depósitos de ahorros / Promedio de depósitos de ahorros</li> <li>6. Costos financieros: Crédito externo / Promedio de crédito externo</li> <li>7. Costos financieros: Aportaciones de socios / Promedio de aportaciones de socios</li> <li>8. Margen bruto / Promedio de activos</li> <li>9. Gastos operativos / Promedio de activos</li> <li>10. Provisiones para activos de riesgo / Promedio de activos</li> <li>11. Otros ingresos o gastos / Promedio de activos</li> <li>12. Ingreso neto / Promedio de activos</li> </ol>
<p><b>5. Liquidez:</b> aspecto clave para la intermediación financiera, la cooperativa tiene que tener la disponibilidad de efectivo para cubrir sus obligaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activos líquidos – Cuentas por pagar a corto plazo / Total depósitos</li> <li>2. Reservas de liquidez / Total depósitos de ahorros</li> <li>3. Activos líquidos improductivos / Total activo</li> </ol>
<p><b>6. Señales de crecimiento:</b> se asemeja, al análisis financiero horizontal, ya que realiza una comparación en relación con los años bases de las cuentas principales de una cooperativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total de activos</li> <li>2. Préstamos</li> <li>3. Depósitos de ahorros</li> <li>4. Crédito externo</li> <li>5. Capital de aportaciones</li> <li>6. Capital institucional</li> <li>7. Número de socios</li> </ol>

Fuente: adaptado a partir de *World Council of Credit Unions, Inc.*, (2013)

Con base a lo indicado, el modelo PERLAS, proporciona bases financieras y administrativas para que la gerencia alcanza evaluar el desempeño de la institución. Dado que, cada grupo mide un área clave de las operaciones financieras de una cooperativa y consiste en una advertencia a los miembros de los consejos para evitar posibles problemas. En este sentido, el uso de la herramienta proporciona una guía efectiva sobre la cual es posible tomar decisiones para el futuro de la cooperativa.

Otra metodología para revisar es la Alfaro, que según Abril (2015) cambia la visión

tradicional por una nueva en la cual las empresas son instrumentos para alcanzar metas, que no sólo luchan por lograr sus objetivos propuestos, sino también por lograr su propia sobrevivencia como unidad social. En este sentido, esta metodología establece indicadores para medir aspectos como: la amplitud, profundidad y la calidad de alcance de los servicios que brinda una cooperativa. A continuación, se detallan los componentes de esta metodología:

Cuadro 6. Componentes de amplitud, calidad y profundidad del alcance

Componentes	Grupo de indicador	Indicador
Amplitud: según Alfaro (1999) tiene que ser medido no solo en función del acceso a servicios de crédito, sino también en función	1. Amplitud de los servicios de crédito. 2. Amplitud de los servicios de intermediación financiera	1.1. El número de Préstamos 2.1 La tasa de apalancamiento financiero 2.2. La razón volumen de pasivos promedio/volumen de cartera de crédito promedio.
Profundidad: examina que tan pobres son los clientes de la institución y si ellos pertenecen a grupos menos favorecidos	1. Profundidad del Alcance	1.1. El tamaño promedio de los préstamos 1.2 La relación tamaño promedio de los préstamos/PIB per cápita
Calidad de Alcance: hace referencia al propósito básico de las instituciones financieras	1. Crecimiento del volumen de servicios 2. Tasas de interés efectivas 3. Recuperaciones	1.1. Crecimiento volumen de: cartera, del pasivo y de depósito 2.1. Tasa de interés activa efectiva 2.2 Tasa de interés pasiva efectiva 3.1 Tasa de pérdidas por cuentas incobrables

Fuente: adaptado a partir de Alfaro (1999)

Es así, que esta metodología permite realizar un análisis más profundo de aspectos importantes de una organización tales como la situación económica, financiera y administrativa. De esta forma, la metodología pone a consideración la aplicación de indicadores como: la amplitud, calidad y profundidad del alcance, componentes que permiten tomar decisiones a nivel jerárquico en una institución financiera para evitar los posibles riesgos que se presenten a futuro.

A continuación, la metodología del cuadro de dirección financiera Confederación Latino Americana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC, 2002), contempla indicadores financieros y no financieros, es así, que el principal objetivo del modelo es reducir los riesgos del mercado con los cuales las cooperativas de ahorro y

crédito tiene que enfrentarse, y a la vez, relacionar todos los aspectos que se involucren en el desarrollo económico. Por lo que, Pachacama (2016) menciona que esta metodología plantea equilibrar las operaciones para aumentar la rentabilidad, la maximización del valor agregado a cada miembro de las cooperativas en la calidad del servicio brindado.

A partir de lo indicado, Nava (2009) acota, que esta metodología permite hacer un análisis sobre la necesidad que las entidades sean evaluadas para medir su estabilidad frente a diferentes factores que afectan su operación. Por su parte, abril (2015) describe que la propuesta de la COLAC está compuesta por 5 grupos que son: competitividad cooperativa, operaciones y resultados, liquidez y apalancamiento, administración y control, crecimiento y tecnología, ver cuadro 7.

Cuadro 7. Componentes del instrumento COLAC

<b>Grupos</b>	<b>Razones/indicadores</b>	<b>Caracterización</b>
Competitividad cooperativa	Penetración de mercado; activo por asociado; aportaciones por asociado; préstamo por asociado, ahorro por asociado; actividad cooperativa; gasto en gobernabilidad gasto en gobernabilidad.	Se analizan aspectos claves para conocer qué tan competitiva es la cooperativa.
Operaciones y resultados	Participación de cartera, de inversiones y de activo fijo; nivel activo improductivo; rendimiento financiero; costo financiero; margen de contribución; margen de excedente; rentabilidad del activo y rentabilidad del patrimonio.	Tres grupos: uso de activos, participación de inversiones y la participación del activo fijo sobre el activo total, son de manejo equilibrado.
Liquidez	Índice de liquidez; prueba ácida, razón de endeudamiento; palanca patrimonial y palanca patrimonial institucional.	Las cooperativas poseen dinero que es utilizado para otorgar los préstamos a los socios.
Administración y control	Eficiencia económica; eficiencia administrativa; morosidad de cartera; provisión para cuentas malas, provisión para cuentas malas mayor a 90 días; formación del recurso humano; activos por empleado e ingreso por empleado.	Los indicadores de eficiencia buscan establecer lineamientos de desempeño y parte de los ingresos y gastos para un crecimiento de la cooperativa.
Crecimiento y tecnología	Crecimiento de activos, de préstamos, de depósito; crecimiento de patrimonio; crecimiento de asociación de activos, nivel de publicidad, gasto en tecnología, equipos tecnológicos.	La finalidad de estos indicadores es evitar que las cooperativas acumulen un volumen de asociados a los cuales no alcanzan hacer frente por falta de recursos.

Fuente: adaptado a partir de Ipiales y Villalba (2018)

Por lo expuesto, estos indicadores de crecimiento estudian la evolución de las cooperativas en las cuentas con mayor movimiento y más representativas que reflejan la administración eficiente en: rentabilidad, solvencia, liquidez, riesgo, rentabilidad, entre otras.

En definitiva, la aplicación de las mencionadas metodologías permite a las cooperativas de ahorro y crédito, analizar su desempeño a partir de la información obtenida a través del sin número de transacciones y operaciones diarias, y con ello establecer un punto de partida para conocer el posible comportamiento económico para el futuro.

Seguidamente, entre las herramientas aplicadas en las instituciones financieras para medir el rendimiento del personal y la calidad en general se utiliza el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que según la *GlobalSuite* (2018) este instrumento estructura los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral, que permiten evaluar a través de indicadores el desempeño institucional, para que se cumpla todo lo planificado de manera satisfactoria.

Es por ello, que Abad (2018) y Pérez (2021) consideran una opción viable por su variabilidad y para adaptarlo, la empresa tiene que realizar su propio mapa estratégico que define y relata las tácticas, a través de las distintas perspectivas del BSC, que apoyan la gestión administrativa y mejora operacional de la entidad, pues, proporciona a los administradores una visión completa de la entidad, incluidas medidas operativas para satisfacer a los clientes, nivel de innovación y mejora organizacional y financiera.

En tal sentido, la aplicación de este instrumento es relevante para planificar, dirigir y controlar el rendimiento de la institución financiera, en aspectos como: económico, eficiencia de los procesos departamentales, calidad del producto, el cumplimiento de la normativa, satisfacción del cliente, entre otros aspectos.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se define la metodología utilizada para la recopilación de la información requerida para diagnosticar el estado situacional de los procesos y áreas funcionales de la institución; y así, se determinen sus deficiencias para establecer herramientas que permitan mejorar los servicios financieros.

### **2.1. Concepción metodológica del modelo**

Se determina la metodología a seguir para desarrollar la investigación, la cual define el tipo y enfoque de investigación, los métodos, instrumentos y técnicas, la especificación de la población estudiada, el análisis de los resultados y la determinación de instrumentos metodológicos conceptuales para identificar los componentes del modelo.

En este contexto, la investigación es de tipo descriptiva; ya que, por medio de esta se describe y caracteriza la gestión de calidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. También, se considera la investigación bibliográfica para la construcción del estado del arte y la práctica; la cual, se basa en la búsqueda de información en fuentes secundarias como: artículos científicos, libros, tesis, y más documentos que se encuentran en repositorios digitales.

Por otra parte, el enfoque de esta investigación es de carácter cuanti-cualitativo, debido a que se utilizan indistintamente métodos y técnicas de los dos paradigmas asumidos. Por tanto, por medio de ello se obtienen resultados que se describen y explican en función de los principales hallazgos obtenidos para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Los métodos utilizados son el inductivo y deductivo; lo cual, permite integrar evidencia de hechos ocurridos en el pasado y su posterior formulación de ideas o teorías con el objetivo de analizar datos que son relevantes para el diagnóstico del estado situacional de los procesos y áreas funcionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.; además, permite sintetizar la información obtenida,

organizarla y construir una nueva con base a la histórica. Por tanto, el método inductivo enmarca un proceso que, a partir de hechos particulares, se generan conclusiones que los explican o relacionan; mientras que, el deductivo, consiste en obtener conclusiones a partir de la información general. Dentro de un contexto global, por medio de estos métodos se llega a alcanzar conclusiones determinantes a partir de la información alcanzada durante el desarrollo de la investigación y en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados. En lo que respecta a la técnica, en esta investigación se utiliza la encuesta por medio de un cuestionario como instrumento, el cual está estructurado por preguntas abiertas que permitan conocer el estado situacional de la gestión de calidad de los procesos que se lleva a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

En este sentido, para obtener información necesaria para diagnosticar el estado situacional de los procesos de la institución e identificar sus deficiencias, la población está integrada por 20 personas que tienen el cargo de jefes de Área de los diferentes departamentos de la institución, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población

	<b>Departamento</b>	<b>Número de personas</b>
1.	Cumplimiento	1
2.	Auditoría	1
3.	Negocios	1
4.	Procesos	1
5.	Fábrica de crédito	1
6.	Jurídico y legal	1
7.	Sistemas	1
8.	Inversiones	1
9.	Responsabilidad social	1
10.	Seguridad física	1
11.	Operaciones	1
12.	Contabilidad	1
13.	Talento humano	1
14.	Riesgos	1
15.	Gerencia	1
16.	Marketing	1
17.	Call center	1
18.	Proveeduría	1
19.	Seguridad de la información	1
20.	Personal de negocios de la oficina matriz	1
	<b>Población total</b>	<b>20</b>

Fuente: elaboración propia

Por tratarse de una población finita no se calcula muestra; por tanto, la encuesta se aplica a la población total.

## 2.2. Análisis de interpretación de resultados

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta que estuvo dirigido a quienes laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Gráfico 1. Población de estudio



Fuente: elaboración propia

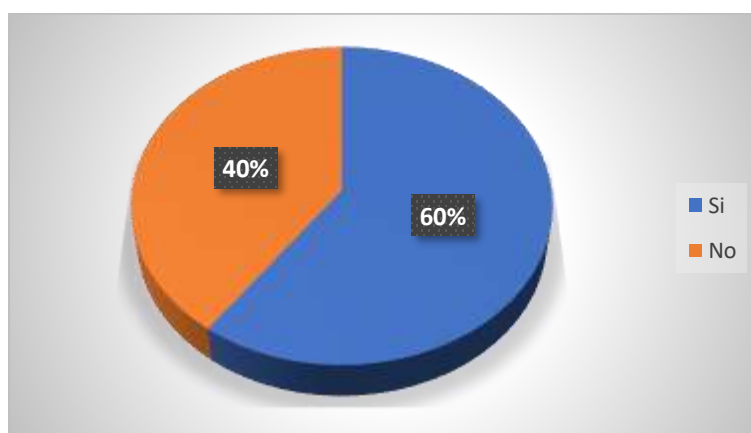
1. ¿Existe algún tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Tabla 2. Existe algún tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad



Fuente: elaboración propia

Conforme los resultados presentados en el gráfico precedente, el 60% de los encuestados indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. sí cuenta con algún tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad; mientras que el 40% indica que no. Cabe mencionar que actualmente la institución ha implementado un departamento que se encarga de la gestión por procesos con enfoque a la calidad, con la finalidad de mejorar sus servicios y atender los requerimientos de sus *Stakeholders*.

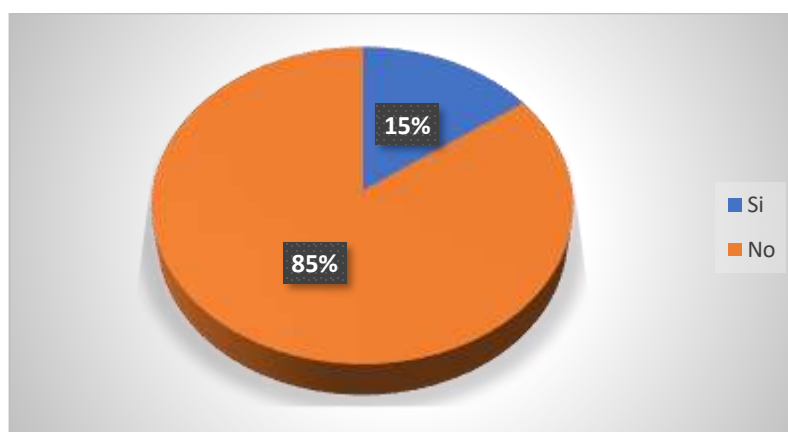
2. ¿Se han definido de manera formal procesos y procedimientos para el adecuado cumplimiento de las tareas y actividades correspondientes a cada área?

Tabla 3. Definido de manera formal procesos y procedimientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Definido de manera formal procesos y procedimientos



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, el 85% de los encuestados indican que en la institución no se han definido de manera formal procesos y procedimientos que le permitan lograr un adecuado cumplimiento de las tareas y actividades correspondientes a cada área; mientras que el 15% señala que si se ha definido.

Cabe mencionar que, actualmente en la institución presenta falencias en las operaciones de la calidad que se aplica en la gestión de recursos humanos y la formación organizacional; esto derivado, de que no cuenta con una cultura de calidad y mejora continua que permita reaccionar a los cambios internos y externos.

Además, aún no se ha realizado el levantamiento de los procesos de todas las áreas; así también, existen procesos definidos pero que aún no se han socializado con todos los involucrados; por ende, se encuentran en proceso para su ejecución.

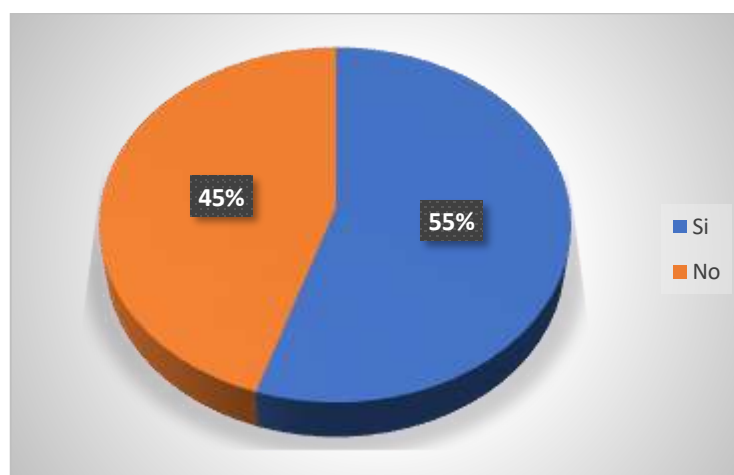
3. ¿En la institución se evalúa el cumplimiento de los procesos de cada área? ¿Qué métodos utiliza?

Tabla 4. Evalúa el cumplimiento de los procesos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Evalúa el cumplimiento de los procesos



Fuente: elaboración propia

Según los resultados presentados en el gráfico anterior, el 55% de los encuestados afirman que en la institución sí se evalúa el cumplimiento de los procesos de cada área, para lo cual, utiliza indicadores de gestión, se realiza con pruebas de conocimiento de cada una de las áreas, se evalúa a cada trabajador después de las capacitaciones; además, se efectúa evaluaciones del desempeño y cumplimiento de metas del área de negocios y operaciones. También se realizan auditorías internas. Sin embargo, existe un 45% que indica que no se evalúan los procesos, lo que permite inferir que existen falencias en la comunicación interna entre departamentos y jefaturas de áreas.

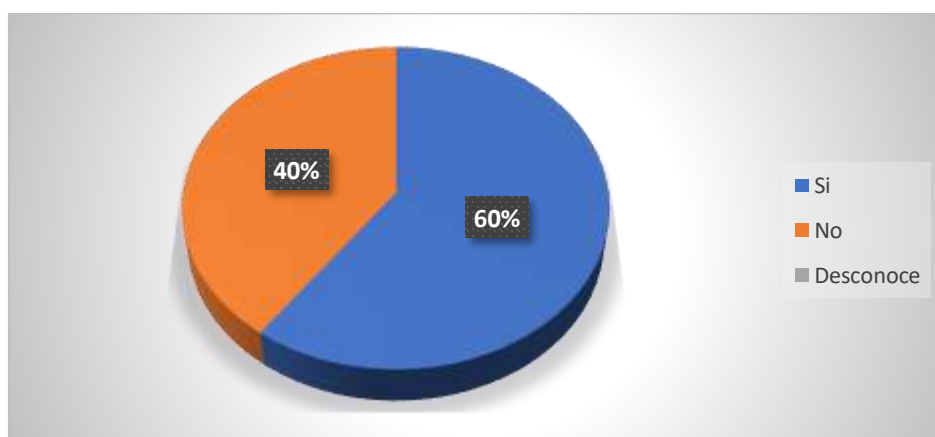
4. ¿Los procesos implementados en la institución están direccionados para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua?

Tabla 5. Procesos implementados están direccionados a los resultados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%
Desconoce	0	0%
Total	20	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Procesos implementados están direccionados a los resultados



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados indican que los procesos implementados en la institución están direccionados para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua; mientras que el 40% afirma que no lo están. Es importante considerar que, en la institución aún no se han inventariado los procesos de todas las áreas, por lo cual, no es posible inferir que todos estén direccionados a la mejora continua; no obstante, es el principal enfoque de la calidad.

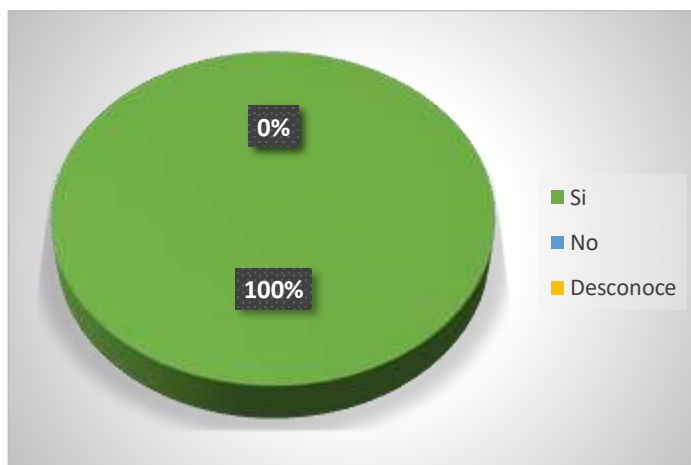
5. Considera usted que el manejo de la información permite el desarrollo continuo del conocimiento de la entidad; así como, la innovación de los procesos.

Tabla 6. El manejo de la información

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. El manejo de la información



Fuente: elaboración propia

Conforme los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados consideran que el manejo de la información permite el desarrollo continuo del conocimiento de la entidad; así como, la innovación de los procesos; sin embargo, varios de los trabajadores de la institución manifiestan que en esta no existe una adecuada segregación de funciones y una adecuada comunicación de los nuevos procesos implantados.

Por otra parte, hay que considerar que es importante lograr un adecuado manejo de la información, ya que, mediante el conocimiento de esta, se alcanza ofertar mejor todos los servicios que brinda la institución.

6. Describa los factores que limitan ofertar productos y servicios de calidad en la COAC Kullki Wasi Ltda.

De acuerdo con los encuestados, los factores que limitan ofertar productos y servicios de calidad en la institución son los siguientes:

Tabla 7. Factores que limitan ofertar productos y servicios de calidad

<b>Factores que limitan ofertar productos y servicios de calidad</b>
• Incremento de procesos y políticas.
• Personal que no cumple con las competencias requeridas para el cargo asignado.
• Falta de conocimiento de los productos y servicios que oferta la institución por parte del personal encargado de atención.
• Publicidad y marketing muy básicos, utiliza poca innovación para dar a conocer los productos y servicios de la cooperativa.
• No se aplican los procesos y procedimientos definidos.
• Desconocimiento del proceso que se dirige para proponer mejoras.
• Mala actitud de los trabajadores para ejecutar y cumplir los procesos y procedimientos.
• No existe un control de calidad.
• Falta de cumplimiento en los procesos internos de la institución.
• La correcta implementación de los proyectos
• Falta de certificado ISO
• Controles deficientes.

Fuente: elaboración propia

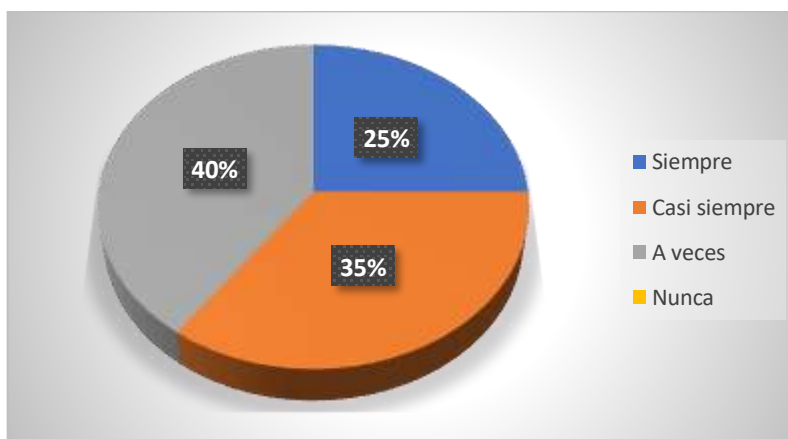
7. En la institución se prioriza una buena relación con todos los grupos de interés.

Tabla 8. Prioriza una buena relación con los grupos de interés

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	5	25%
Casi siempre	7	35%
A veces	8	40%
Nunca	0	0%
Total	20	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Prioriza una buena relación con los grupos de interés



Fuente: elaboración propia

Conforme los resultados obtenidos, el 40% de los encuestados manifiestan que en la institución a veces se prioriza una buena relación con todos los grupos de interés, el 35% afirma que casi siempre; mientras que el 25% asevera que lo hace siempre. Los resultados muestran que en la cooperativa no se da la prioridad debida para mantener una buena relación con todos sus grupos de interés, lo que repercute en la reputación de la misma, su imagen y confianza, afectan su posicionamiento en el mercado.

8. Según su criterio ¿qué beneficio le brindaría a la institución un modelo de gestión de calidad?

Tabla 9. Modelo de gestión de calidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Acciones que promueven la calidad en los productos y servicios	5	25%
Mejora continua en cualquier proceso organizacional	5	25%
Mejor atención a los grupos de interés	0	0%
Todas las anteriores	10	50%
Total	20	100.0%

Fuente: encuesta

Gráfico 8. Modelo de gestión de calidad



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados expuesto en el gráfico anterior, el 50% de los encuestados afirman que el beneficio que le brindaría a la institución un modelo de

gestión de calidad es que contaría con acciones que promueven la calidad en los productos y servicios, mejora continua en cualquier proceso organizacional y mejor atención a los grupos de interés; en tanto que, para un 25% sólo le brindaría acciones que promueven la calidad en los productos y servicios y el para el otro 25% le proveería de mejora continua en cualquier proceso organizacional.

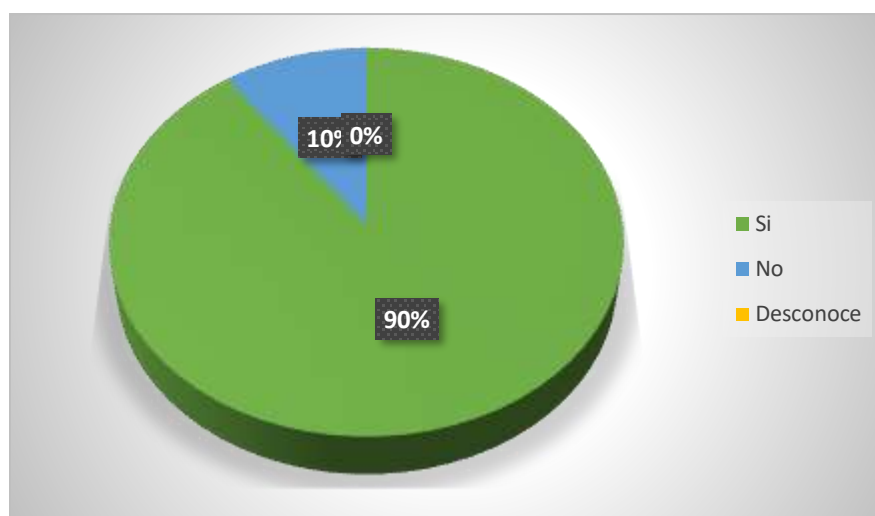
9. ¿Existe en la institución la posibilidad del apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos?

Tabla 10. Apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	90%
No	2	10%
Desconoce	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos



Fuente: elaboración propia

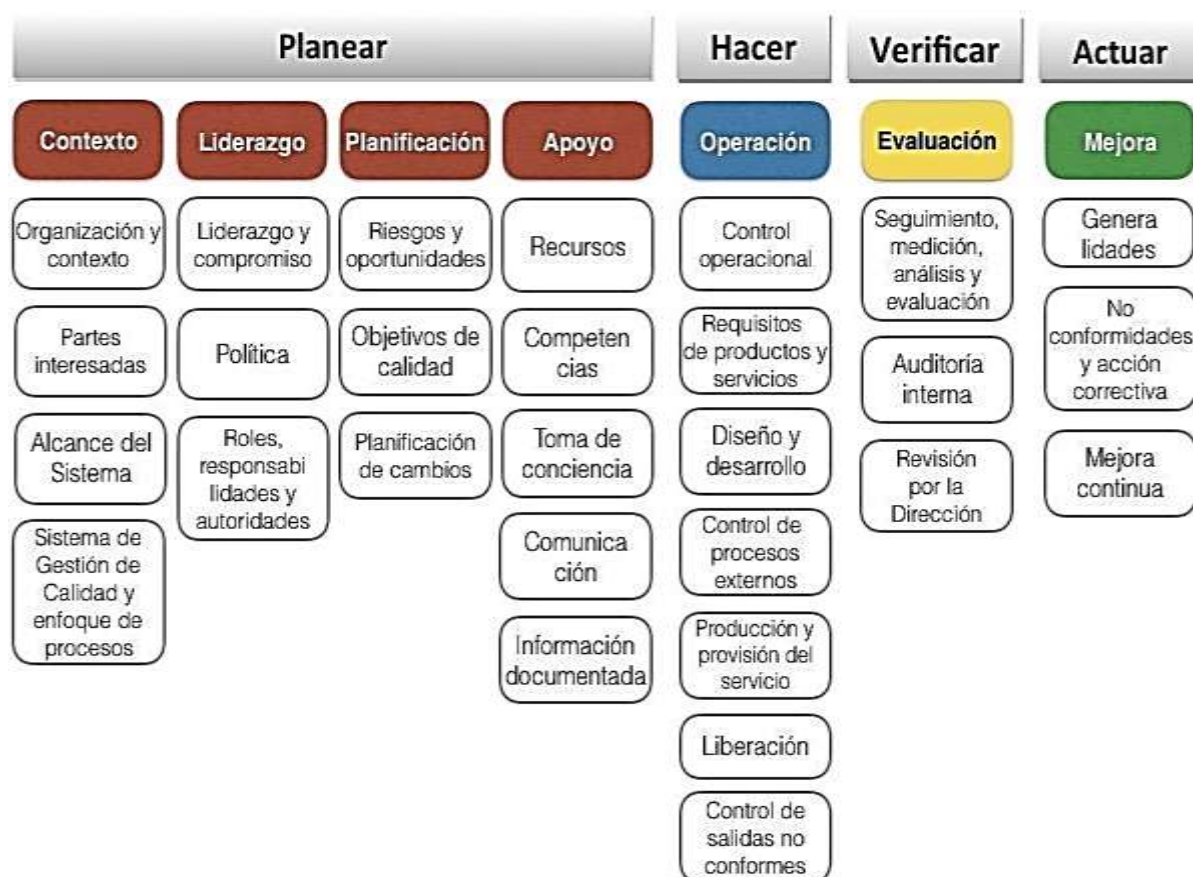
Los resultados obtenidos, muestran que según el 90% de los encuestados, sí existe en la institución la posibilidad del apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos; pues afirman que la dirección esta consiente de la importancia del cambio y mejora continua; por lo que, gerencia general trabaja en conjunto con la jefa del área de procesos para continuar con la implementación y cambios que se

requieren en los diferentes procesos que cumple la institución.

### 2.3. Instrumentos metodológicos y los componentes del modelo

Para identificar los componentes que sirvan de base para el desarrollo del modelo de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se tomó como instrumento metodológico un árbol de requisitos, a través del cual se identifica de forma clara la estructura y cada uno de los componentes del modelo a desarrollar: Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2015.

Gráfico 10. Árbol de requisitos



Fuente: recopilación de antecedentes investigativos

## 2.4. Propuesta

### **Modelo de gestión de calidad (Planificación, liderazgo, apoyo y contexto)**

A finales del 2002, varios líderes de los pueblos de Chibuleo, Salasaca y Pilahuín se reunieron en la ciudad de Ambato con el objetivo de constituir una cooperativa de ahorro, la cual posteriormente se llamó KULLKI WASI Ltda. Inicialmente estuvo integrada por un grupo de doce personas lideradas por el Lic. Juan Andagana como gerente y el Dr. Manuel Caizabanda como presidente del Consejo de Especialidades Médicas.

Esta institución financiera fue creada por Acuerdo Ministerial No. emitido por 002-SDRCC de 2003, publicado por parte del Ministerio de Bienestar Social 6582, el 23 de enero de 2003; y, mediante resolución número SEPS-ROEPS-2013-000266 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ocurrido con observaciones la adecuación de su estatuto social, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., en sus 19 años de vida institucional se encuentra en el segmento uno, pues la institución cumple con los requisitos emitidos por la SEPS con rigurosidad, con el apoyo del Consejo de Administración y Vigilancia, quienes controlan permanentemente a todos los departamentos que cumplen con el rol asignado.

#### **Datos generales:**

**Razón social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda.

**RUC:** 1891710255001

**Dirección:** Matriz, Juan B. Vela y Martínez esq.

**Teléfono:** (03) 3731100

**Página web:** [www.kullkiwasi.com.ec](http://www.kullkiwasi.com.ec)

**Misión**

“Fomentar el desarrollo de nuestros socios y clientes, brindar servicios financieros inclusivos, con transparencia, calidad, responsabilidad social y ambiental”.

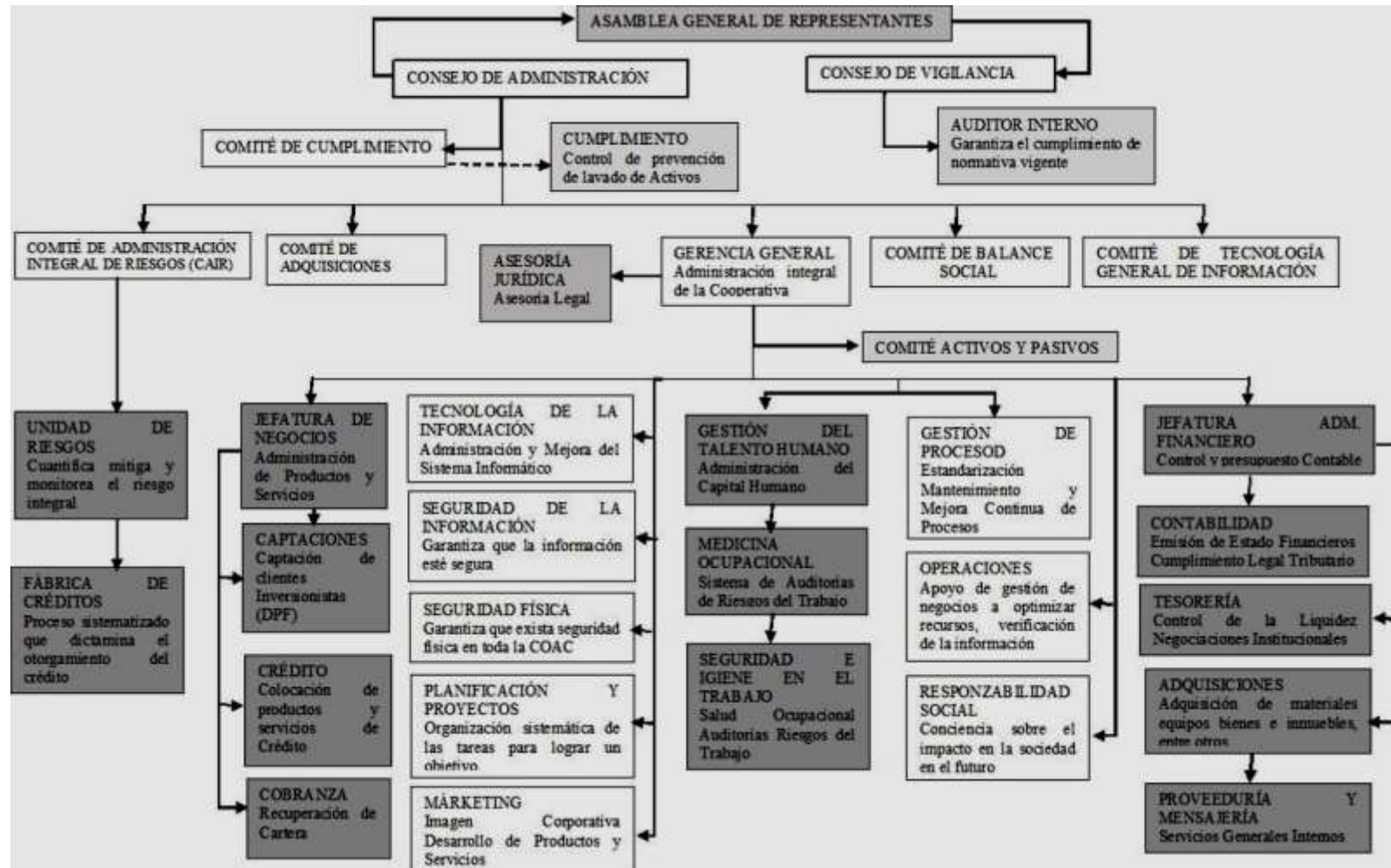
**Visión**

“Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad”.

**Organigrama estructural**

En el siguiente gráfico se presenta el organigrama estructural y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda.:

Gráfico 11. Organigrama estructural y funcional.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda.

## Partes interesadas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ofrece diversos productos y servicios a sus socios, quienes son uno de los principales *stakeholders* para la institución; así como, las personas naturales y jurídicas (empresas) y los usuarios de los servicios. Por otra parte, se encuentran los trabajadores que laboran en la cooperativa, los proveedores, entes de control y comunidad en general.

Gráfico 12. Identificación de grupos de interés



Fuente: elaboración propia

## Alcance del sistema

El Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9001:2015 involucra a los procesos internos de todas las áreas/departamentos que integran la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

## Sistema de gestión de calidad y enfoque de procesos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que diseñar, implementar, mantener y mejorar continuamente su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme los requerimientos de la ISO 9001:2015, e incluir aquellos procesos necesarios para su funcionamiento correcto.

En consecuencia, la institución tiene que determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación, mediante “Manual de procesos del SGC”, “Matriz de objetivos, indicadores y metas por departamento”, “Matriz de gestión de riesgos por proceso” y la matriz FODA.

El Manual de procesos del SGC tiene que contener lo siguiente:

- a. Entradas y salidas en cada proceso.
- b. Secuencia e interacción de estos procesos.
- c. Criterios y métodos descriptivos de los procesos, para lograr una operación y control eficaz.
- d. Fichas de procesos donde se especifiquen los recursos necesarios para ejecutar los procesos.
- e. Determinar en las fichas de caracterización de procesos y en cada procedimiento documentado la responsabilidad y autoridad para cumplir y hacer cumplir el mismo.

En la matriz de objetivos, indicadores y metas por departamento, se tiene querrán determinar las mediciones e indicadores necesarios para controlar cada proceso.

En la “Matriz de gestión de riesgos por proceso” se tiene querrán abordar los riesgos de cada departamento; así como, las oportunidades.

Además, mediante el análisis de indicadores, el Comité de Calidad evaluará los procesos e implementación de cualquier cambio.

Así también, mediante la identificación y gestión de acciones correctivas, el Comité de Calidad efectuará la mejora de los procesos y del SGC.

Es importante tener en cuenta que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que contar con información documentada de los procesos, con el propósito de:

- a. Conservar la información documentada y apoyar el desarrollo eficiente en cada uno de sus procesos.
- b. Mantener la información para garantizar que los procesos sean ejecutados conforme lo planificado.

La política del SGC propuesta es la siguiente:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. los directivos y colaboradores están comprometidos en ofrecer servicios y productos financieros de calidad basados en la gestión por procesos con transparencia, calidad, responsabilidad social y ambiental, para contribuir en el desarrollo de nuestros socios y clientes.

### **Roles, responsabilidades y autoridades**

Los roles, responsabilidades y autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. se encuentran definidos en los Estatutos, Reglamentos Internos y Manuales de cada una de las áreas que integran la institución.

### **Riesgo y oportunidades**

Los riesgos de gestión que alcanzan afectar el Sistema de Gestión de la Calidad u otras actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene que ser identificados, analizados, evaluados y manejados según al procedimiento de “Departamento de Gestión de Riesgos”.

Por otra parte, las oportunidades tienen que ser identificadas y tratadas cada que se realice la Planificación Estratégica, mediante los mecanismos establecidos en el procedimiento de “Identificación de Oportunidades de Mejora”.

## **Objetivos de calidad**

Los objetivos de calidad tienen que alinearse a la política de la calidad. Se plantean los siguientes objetivos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.:

1. Implementar un enfoque de calidad y mejora continua, basada en la gestión por procesos.
2. Cumplir con los requisitos de las partes interesadas y regulatorios aplicables a la institución.
3. Generar un ambiente y clima laboral que motive el mejor desarrollo personal y profesional de todos sus colaboradores.
4. Ofrecer a los socios servicios y productos de calidad.

## **Planificación de cambios**

Cada que sea necesario efectuar cambios en el SGC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el Consejo de Administración, la Gerencia, el Comité de Gestión de la Calidad y el responsable del departamento de mejora continua evaluarán los siguientes aspectos:

1. Objetivo del cambio y posibles consecuencias.
2. Alineación e integración al SGC.
3. Disponibilidad de recursos.
4. Asignación y/o reasignación de responsabilidades.

Además, cada que los cambios involucren la creación y/o modificación de información documentada esta tiene que ser actualizada y respaldada, de forma física y digital.

Para identificar las necesidades de recursos, los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que realizar reuniones; en las cuales, se expongan los requerimientos para la implementación, mantenimiento y mejora del

SGC y de este modo incrementar la satisfacción de las partes interesadas. Para lo cual, se consideran los siguientes recursos:

Cuadro 8. Recursos

Recursos	Descripción
Humanos	La institución designará de entre su talento humano quienes formaran parte del Comité de Gestión de Calidad y los responsables de la implementación, mantenimiento y mejora del mismo.
De infraestructura	La institución proveerá del espacio físico, el equipo tecnológico, de oficina y demás bienes necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del SGC.
Financieros	La institución destinará los recursos económicos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del SGC, conforme lo solicitado por el Comité de Gestión de la Calidad.

Fuente: elaboración propia

## Competencias

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que determinar las competencias necesarias que tiene que cumplir las personas que laboren en las diferentes áreas que integran la institución; así como, los perfiles de quienes integraran el Comité de Gestión de la Calidad.

En el perfil de estas personas se considera su nivel académico, formación y experiencia, para lo cual se verifica la veracidad de la información presentada por el aspirante a ocupar un puesto en la institución.

En función de las necesidades asociadas a la formación en aspectos vinculados al SGC se tiene que preparar un “Programa de capacitación anual”, para lograr que los colaboradores adquieran las competencias requeridas en esta área.

## Tema de conciencia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que cumplir con sus actividades para impulsar que sus colaboradores tomen conciencia de:

1. Política de calidad, a través de su difusión en diferentes medios (reuniones correos electrónicos, trípticos, otros).
2. Ejecución eficaz de los procesos de calidad.
3. Su contribución al SGC, inclusive los beneficios que trae la mejora de su desempeño y cumplimiento eficaz de los procesos.
4. Implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC y la Norma Internacional ISO 9001:2015.

## **Comunicación**

La comunicación alcanza ser formal e informal; la primera, se realiza a través de canales o rutas definidas de manera formal con la finalidad que la información llegue correctamente; la segunda forma de comunicación fluye sin ningún camino definido, es espontánea y flexible (Balmón, 2022) .

En este sentido, la comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. es formal, ya que se ha definido los canales adecuados que se tiene que utilizar, tanto como para los clientes y externos.

## **Generalidades**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. contempla la comunicación interna y externa pertinente respecto al SGC, para lo cual, toma en cuenta lo expuesto en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Comunicación

¿Qué comunicar?	¿Cuándo?	¿A quién?	¿Cómo? (Mecanismos)
Información referente al SGC	Según aplique: Auditorías Internas, Auditorías Externas, revisiones de alguna parte interesada, entre otras.	A todo el personal que labora en la institución.	Juntas, minutas, trípticos, pizarrones, auditorías internas, revisiones por la dirección, comunicados, por mencionar algunos.
Respuesta a quejas / comunicados / oficios de cualquier parte interesada	Según se reciba y lo solicite cada una.	A quien corresponda el comunicado.	Según lo requiera la parte interesada: correo, oficio, visita personal, entre otros.
Cumplimiento de Requisitos Legales y Otros Requisitos	Según se requiera y en cada área identificada.	Responsable del departamento	Procedimiento de Requisitos Legales y Otros Requisitos; dado que la información referente a los procesos que se comunica, son coherente y fiable.

Fuente: elaboración propia

### Comunicación interna

La comunicación y difusión a las partes interesadas (trabajadores, socios, directivos) del SGC y documentos que lo integran se comunicaran a través de:

- Reuniones
- Correos electrónicos
- Medios electrónicos e impresos
- Página web de la institución: <https://www.kullkiwasi.com.ec/#/>

### Comunicación externa

El SGC alcanza ser consultado a través de la página web de la institución (<https://www.kullkiwasi.com.ec>); por otra parte, los usuarios externos consiguen solicitar información referente a este sistema de manera formal.

### Información documentada

### Generalidades

El SGC está integrado por varios documentos que son la base para que la institución mejore la calidad de sus procesos, productos y servicios. Para efectuar un adecuado control de los documentos se elaboró los siguientes procedimientos:

Cuadro 10. Comunicación

<b>Procedimientos</b>	<b>Descripción</b>
Procedimientos para la operación del SGC	Control de documentos, acciones de prevención y correctivas, ejecución de auditorías al SGC, control de registros.
Planificación	Contexto de la institución, identificación, levantamiento y evaluación de los procesos, análisis de riesgos y planificación de acciones.
Procedimientos de procesos y controles	Gestión, seguimiento y evaluación de los procesos implantados.

Fuente: elaboración propia

### **Creación y actualización**

Para crear y/o actualizar la información documentada que integra el SGC, la institución tiene que elaborar la “lista maestra de información documentada”, en la cual tiene que constar la siguiente información:

- Identificación y descripción de cada documento.
- Formato y medios de soporte.
- Revisión y aprobación relacionada a la conveniencia y adecuación efectuada.

### **Control de la información documentada**

Con el propósito de asegurar que la información esté disponible cada que se requiera, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que implantar controles; que, además, permitan protegerla contra pérdida de confidencialidad y garantizar su preservación. En este sentido, el personal vinculado al SGC es responsable de que los cambios efectuados en los procesos, procedimientos y formatos sean debidamente registrados. Además, la institución posee el equipo tecnológico necesario, en el cual se almacenará de manera digital toda la documentación que compone el SGC.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se desarrollan los resultados prácticos de la propuesta que consiste en el diseño del modelo de gestión de calidad para la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Lo cual, se fundamenta en la Norma Internacional ISO 9001:2015, que enmarca el círculo de Deming: 1) Planear: Contexto, Liderazgo, Planificación y Apoyo; 2) Hacer: Operación; 3) Verificar: Evaluación; 4) Actuar: Mejora. De tal forma, que brinda un enfoque de calidad basada en la gestión por procesos.

### **3.1. Modelo de gestión de calidad (Operación y desarrollo)**

#### **Control operacional**

Los planes de acción adecuados tienen que basarse en una planificación adecuada y sistemática que permita a la institución brindar productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes. Para prevenir defectos, el Gerente General y el responsable del Departamento de Calidad tiene que desarrollar procesos basados en una planificación, donde se determine, los objetivos de la calidad, procesos y procedimientos documentados, actividades de verificación y validación, y registros necesarios para garantizar la conformidad del proceso y el producto resultante.

#### **Requisitos de productos y servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene que garantizar que los servicios y productos financieros que ofrece a sus socios y clientes cumplan con los requisitos; además de que estos sean claramente comprendidos, con el propósito de satisfacer las expectativas y requerimientos de los usuarios; además de evitar reclamos y quejas en un futuro.

## **Diseño y desarrollo**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene que diseñar e implementar productos y servicios financieros, en función de los requisitos y sugerencias emitidas por los socios, como también, los factores necesarios para su ejecución.

## **Control de procesos extremos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene que diseñar e implementar un proceso para verificar que los servicios, productos y procesos financieros adquiridos externamente se encuentren de acuerdo a los requisitos estipulados por la institución, para lo cual se tiene que aplicar los siguientes criterios:

1. Evaluación
2. Selección
3. Seguimiento del desempeño
4. Reevaluación de los proveedores externos
5. De ser necesario, mantener la información documentada

## **Producción y provisión del servicio**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., posee un manual de procesos y procedimientos de los productos y servicios financieros que ofrece, así como de los recursos a utilizar; además, se han definido de manera formal las actividades de seguimiento y medición con el propósito de verificar el cumplimiento de los criterios para el control de los procesos y aceptación de los productos y servicios financieros que ofrece la institución.

Para la producción de productos y prestación de los servicios financieros, la Cooperativa posee una infraestructura adecuada, al igual que de talento humano competente.

## **Liberación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene que aplicar las disposiciones planificadas para verificar el cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios financieros, que no tiene y querrán implementarse hasta que se haya verificado su conformidad satisfactoriamente.

## **Control de salidas no conformes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene que adoptar las acciones apropiadas en relación a los efectos de la no conformidad; es decir, los servicios y/o productos financieros no conformes tiene que ser corregidos cada que el proceso lo permita, caso contrario tiene que ser sometidos a una nueva verificación para la respectiva evaluación y alcanzar la conformidad del producto.

### **3.2. Modelo de gestión de calidad (Verificación y evaluación)**

#### **Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que identificar:

1. Procesos que requieren seguimiento y medición.
2. Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación que garanticen resultados válidos.
3. En qué momento es necesario dar seguimiento y medición.
4. Cada que analizar y evaluar los resultados obtenidos a través del seguimiento y medición.

Por consiguiente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que dar seguimiento, medición, análisis y evaluación al SGC y al desempeño de las partes involucradas; además de conservar la evidencia documentada de los resultados obtenidos.

## **Auditoría interna**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ejecutará auditorías internas conforme los requisitos propios de la institución, los requisitos de la ISO 9001-2015 para proporcionar información sobre la implementación y mantenimiento del SGC.

Para evaluar el SGC, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que planificar, implementar y mantener un “programa de auditoría”, donde se especifique la frecuencia, métodos, responsabilidades y requisitos. Durante la ejecución de la evaluación, se utilizará una “lista de cotejo” en la que consten los procesos involucrados.

La ejecución de la auditoría tiene que incluir:

- Criterios de la auditoría y alcance.
- Selección del equipo de auditoría para garantizar su objetividad e imparcialidad.
- Exposición de los resultados mediante un “informe de auditoría”.

## **Revisión por la dirección**

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., con el propósito de revisar que el SGC se encuentre alineado con la dirección estratégica de la institución tiene que definir las entradas y salidas de la revisión planificada.

Cuadro 11. Revisión por la dirección

Revisión por la dirección	Descripción
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones implementadas por revisiones previas.</li> <li>• Cambios en cuestiones externas e internas relacionadas con el SGC.</li> <li>• Información referente al desempeño del SGC que incluya tendencias relativas a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Satisfacción y retroalimentación de las partes interesadas.</li> <li>b) Nivel de cumplimiento de los objetivos de la calidad.</li> <li>c) Desempeño de los procesos.</li> <li>d) Conformidad de los servicios y productos.</li> <li>e) No conformidades y acciones correctivas.</li> <li>f) Resultados de seguimiento y medición.</li> <li>g) Resultados de la auditoría interna.</li> <li>h) Desempeño de proveedores externos.</li> </ul> </li> <li>• Eficiencia de las acciones adoptadas para abordar riesgos y oportunidades.</li> </ul>
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones y acciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Oportunidades de mejora.</li> <li>b) Necesidades de cambio en el SGC.</li> <li>c) Insuficiencia de recursos</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Toda la documentación generada durante la revisión tiene que ser guardada en medios magnéticos y físicos, como evidencia y constancia de la revisión realizada.

### 3.3. Modelo de gestión de calidad (Plan de acción y mejora)

#### Generalidades

Con el propósito de lograr la implementación con éxito el SGC es importante impulsar el compromiso por parte de todos los colaboradores que integran la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., especialmente del Consejo de Administración, Gerencia y el Departamento de Calidad. De tal forma, la mejora se logrará a través de la continua evaluación a los procesos, servicios y productos, la evaluación del cumplimiento, las auditorías internas y la revisión por parte del Comité de Gestión de la Calidad, ya que se estará en la capacidad de tomar acciones de mejora, compararlos con los objetivos y metas de la calidad e identificar oportunidades.

## No conformidades y acción correctiva

Cada que se susciten no conformidades, incluidas aquellas generadas por cualquier tipo de quejas emitidas por los socios/clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se registrarán en el documento “Acciones Correctivas”; además, se tiene que considerar los siguientes criterios:

Cuadro 12. No conformidades y acciones correctivas

Procedimiento	Descripción
¿Cómo reaccionar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar acciones para corregirlas y controlarlas.</li> <li>• Enfrentar las consecuencias.</li> </ul>
Acciones para eliminar las causas de las no conformidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis.</li> <li>• Identificación de las causas que la originan.</li> <li>• Identificación de no conformidades similares o potenciales.</li> </ul>
Acciones	Implementación de cualquier acción necesaria.
Revisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las acciones correctivas tienen que ser evaluadas para constatar su eficacia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Mejora continua

Para que el SGC se implemente de forma eficaz, es necesario retroalimentar a las partes interesadas; para lo cual, se tiene que proceder de la siguiente forma:

Los comentarios, sugerencias y/o propuestas emitidas por una parte interesada tiene que ser enviados al responsable del SGC a través de correo electrónico o de forma escrita, quien realice el análisis correspondiente. Este documento tiene que contener la siguiente información:

1. Objetivos de la sugerencia de mejora.
2. Diagrama de flujo.
3. Departamento/Área que se beneficiara con la mejora.
4. Indicadores sugeridos que se utilizaran para evaluar los resultados obtenidos.

A continuación, el Comité de Gestión de la Calidad analizará la propuesta recibida, para ello, tomará en cuenta los siguientes puntos:

1. Justificación de la mejora.
2. Alineación con la política de la calidad y sus objetivos.
3. Recursos requeridos.
4. Indicadores para su evaluación.
5. Resultados de las auditorías internas realizadas al SGC.

Posterior a que el Comité de Gestión de la Calidad emita la resolución, se entregará un documento firmado por el responsable del SGC al Consejo de Administración y a Gerencia, con la finalidad de implementar la propuesta de mejora si fuera el caso.

Bajo estas premisas, se considera importante mejorar el proceso de análisis y aprobación para la concesión de créditos, pues existen muchos socios que caen en mora; por tanto, se tiene que contar con la descripción detallada de los procedimientos a ejecutar por cada uno de los responsables de este proceso.

Cuadro 13. Proceso actual de análisis y aprobación de crédito

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>#</b>
Solicita información sobre los requisitos para un crédito.	Socio	1
Explica los requisitos para el otorgamiento del crédito. (CRE-REG-018, CRE-REG-020, CRE-REG-023).	Analista de Crédito	2
Llena la solicitud de crédito y entrega los documentos.	Socio	3
Recepta los documentos, revisa y valida que estén completos. (En el caso de ser vinculado tiene que llenar CRE-REG-S001)	Analista de Crédito	4
Verifica que cumpla con lo establecido en el Manual de Crédito. ¿Es viable el crédito? NO, Solicita documentos faltantes. Regresa a la Actividad 4.		5
SI, Entrega documentos al Asesor de Crédito.		6
Realiza la visita in situ al deudor y garante.	Asesor de crédito	7
Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito. (CRE-REG-002, CRE-REG-017). ¿Es viable el crédito?		8
NO, Emite informe en el cual se indica que la información es errónea o que no cumple con las políticas establecidas.		9
Revisa el informe y emite criterio o solicita los documentos faltantes al socio. ¿El Informe es correcto? NO, Emite el nuevo análisis con las justificaciones respectivas. Regresa a la Actividad 8.	Analista de Crédito	10
SI, Informa al socio que no cumple con los requisitos y políticas de crédito. FIN		11
SI, es viable el crédito Envía los documentos al Analista de Crédito para la validación.	Asesor de crédito	12
Revisa y valida la información levantada por el Asesor.		13

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>#</b>
¿La información es correcta? NO, Devuelve al Asesor de Crédito para que corrija o complete la información y el análisis. Regresa a la Actividad No. 8	Analista de Crédito	
SI, Revisa y valida la información levantada por el Asesor.		14
Analiza y realiza la recomendación del crédito ¿Recomienda el otorgamiento del crédito? • NO, Devuelve al Analista de Crédito para su corrección de ser el caso.	Comité de Agencia	15
Revisa y valida el motivo de la devolución de los documentos. ¿Se alcanza completar la documentación? • NO, Regresa a la Actividad 11.	Analista de crédito	16
SI, Devuelve al Asesor de Crédito para que corrija o complete la información y el análisis		17
Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito.	Asesor de crédito	18
SI, ¿Recomienda el otorgamiento del crédito? Envía al Analista de Crédito para que ingrese los documentos escaneados en Digital KW.	Comité de Agencia	19
Escanea los documentos e ingresa al Digital KW. Pasa al Subproceso Fábrica de Crédito. FIN	Analista de crédito	20

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2022)

A continuación, se presenta las sugerencias de mejora al proceso actual de análisis y aprobación de crédito para las siguientes actividades:

- Actividad 2
- Actividad 3
- Actividad 4
- Actividad 7

Cuadro 14. Proceso de análisis y aprobación de crédito mejorado

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>#</b>
Solicita información sobre los requisitos para un crédito.	Socio	1
Verifica el historial crediticio del socio. Explica los requisitos para el otorgamiento del crédito. (CRE-REG-018, CRE-REG-020, CRE-REG-023).	Analista de Crédito	2
Si es socio, tiene que tener la cuenta activa, caso contrario tienen que activarla. Reúne los documentos requeridos, llena la solicitud de crédito y entrega al analista de crédito. No es socio, primero tiene que apertura una cuenta en la institución.	Socio	3
Recepta los documentos, revisa que se encuentren correctamente llenados, valida que estén completos. (En el caso de ser vinculado tiene que llenar CRE-REG-S001)	Analista de Crédito	4
Verifica que cumpla con lo establecido en el Manual de Crédito. ¿Es viable el crédito? • NO, Solicita documentos faltantes. Regresa a la Actividad 4.		5
SI, Entrega documentos al Asesor de Crédito.		6

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>#</b>
Realiza la visita in situ al deudor y garante, toma fotografías de la casa y/o terreno.	Asesor de crédito	7
Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito. (CRE-REG-002, CRE-REG-017). ¿Es viable el crédito?		8
NO, Emite informe en el cual se indica que la información es errónea o que no cumple con las políticas establecidas.		9
Revisa el informe y emite criterio o solicita los documentos faltantes al socio. ¿El Informe es correcto? NO, Emite el nuevo análisis con las justificaciones respectivas. Regresa a la Actividad 8.	Analista de Crédito	10
SI, Informa al socio que no cumple con los requisitos y políticas de crédito. FIN		11
SI, es viable el crédito Envía los documentos al Analista de Crédito para la validación.	Asesor de crédito	12
Revisa y valida la información levantada por el Asesor. ¿La información es correcta? NO, Devuelve al Asesor de Crédito para que corrija o complete la información y el análisis. Regresa a la Actividad No. 8	Analista de Crédito	13
SI, Revisa y valida la información levantada por el Asesor.		14
Analiza y realiza la recomendación del crédito ¿Recomienda el otorgamiento del crédito? <ul style="list-style-type: none"> <li>NO, Devuelve al Analista de Crédito para su corrección de ser el caso.</li> </ul>	Comité de Agencia	15
Revisa y valida el motivo de la devolución de los documentos. ¿Se alcanza completar la documentación? <ul style="list-style-type: none"> <li>NO, Regresa a la Actividad 11.</li> </ul>	Analista de crédito	16
SI, Devuelve al Asesor de Crédito para que corrija o complete la información y el análisis		17
Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito.	Asesor de crédito	18
SI, ¿Recomienda el otorgamiento del crédito? Envía al Analista de Crédito para que ingrese los documentos escaneados en Digital KW.	Comité de Agencia	19
Escanea los documentos e ingresa al Digital KW. Pasa al Subproceso Fábrica de Crédito. FIN	Analista de crédito	20

Fuente: adaptado a partir de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2022)

## CONCLUSIONES

- El desarrollo del análisis crítico de las teorías relacionadas con la gestión de calidad evidencia la importancia que tiene la implementación de modelos de gestión basados en la calidad con un enfoque en la gestión por procesos y la mejora continua, en cuanto a los productos y servicios que una institución financiera ofrece a sus socios y clientes; así como, la mejora en su desempeño institucional, con el propósito de satisfacer los requerimientos de sus grupos de interés.
- Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, se ha diagnosticado que sí existe algún tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad, en coherencia ha implantado un departamento con el propósito de desarrollar una gestión por procesos, mejorar sus productos y servicios financieros, atender los requerimientos de sus grupos de interés. Sin embargo, aún no se ha definido de forma documental los procesos y procedimientos para todas las áreas que integran la institución. Por otra parte, actualmente se evalúa el desempeño y cumplimiento de los objetivos de cada área a través del uso de indicadores.
- Se ha determinado como componente base para el desarrollo de un modelo de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. la Norma Internacional ISO 9001:2015, la cual, enmarca el cirulo de Deming: 1) Planear: Contexto, Liderazgo, Planificación y Apoyo; 2) Hacer: Operación; 3) Verificar: Evaluación; 4) Actuar: Mejora. Además, brinda un enfoque de calidad basada en la gestión por procesos, lo cual permitirá a la institución brindar servicios y productos financieros de calidad que satisfagan las expectativas y requerimientos de sus socios y clientes.

## RECOMENDACIONES

- Las instituciones de educación superior tienen que impulsar a que sus profesionales posean los conocimientos necesarios para diseñar, implementar y mantener un modelo de gestión de calidad que se ajuste a los requerimientos de los diferentes tipos de empresas.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que socializar con las partes interesadas el modelo de gestión de calidad desarrollado en este proyecto, con la finalidad de lograr el compromiso de todos los colaboradores de la institución y lograr con éxito su implementación.
- El Departamento de Gestión de la Calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tiene que diseñar un plan de capacitación respecto al sistema de gestión de calidad con la finalidad de contar con un equipo de trabajo que posea sólidos conocimientos en el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

Abad, P. (2018). *El cuadro de mando integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro: <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661250003/>

Abril, F. E. (2015). *Análisis financiero de las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 3 zonal 6 bajo el sistema de monitoreo Perlas para el período 2010 - 2013*. Obtenido de universidad politécnica salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7880/1/UPS-CT004724.pdf>

Acevedo, A., Prada, D., & Fernández, H. (2019). *Análisis del riesgo de quiebra de la banca comercial en Colombia – Una revisión mediante el modelo CAMEL*. *RevistaEspacios*, 40(11), 28. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p28.pdf>

AENOR. (2018). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Obtenido de [http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB\\_DOC\\_Tabla\\_AEN\\_11328\\_1.pdf](http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB_DOC_Tabla_AEN_11328_1.pdf)

Alianza Cooperativa Internacional. (2009). *Marco de las cooperativas de américa latina*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/LeyMarcoAL.pdf>

Alianza Cooperativa Internacional. (2021). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Obtenido de COOP: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.

Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio*. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497.

Amaya, P. M., Felix, E. C., & Rojas, S. (2020). *Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios*.

Obtenido de revista venezolana de gerencia, vol. 25, núm. 90:  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/>

Andrade, F., Machado, O., & Armendariz, C. (2018). *Método inductivo y su refutación deductista*. Conrado, 14(63). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300117](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117)

Arias, A. (2017). *La gestión de los procesos*. Obtenido de <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Avalos, V., Vallejo, L., Esparza, F., & Álvarez, M. (2019). *Calidad del servicio: técnica para mejorar el posicionamiento en las cooperativas de ahorro y crédito*. Revista mktDescubre - ESPOCH FADE, edición especial 1er congreso internacional de marketing de la Red, 296-306.

Balmón, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ediciones paraninfo, S.A.

BCE, B. C. (2015). *Cuadernos de trabajo. Retrieved from N. 135 metodología para medir la vulnerabilidad financiera de las entidades financieras privadas mediante un sistema de alertas tempranas*: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad135.pdf>

Bombón, D., & Pacheco, F. (2021). *Impacto económico de las cooperativas de ahorro y crédito de tipo cerrada en los empleados de instituciones y empresas públicas y privadas*. Obtenido de boletín de coyuntura, N° 28:; <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/download/1064/973/>

Cajal, A. (2017). *Invstigación de campo, características , tipos, técnicas y etapas*. Obtenido de <https://s9329b2fc3e54355a.jimcontent.com/download/version/1545253266/module/9548087369/name/Investigaci%C3%B3n%20de%20Campo.pdf>

- Calvo, A., Sarmiento, Y., Fuentes, D., & Alfonso, L. (2019). *Modelo de prácticas de gestión en las cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro y medio sinú del departamento de Córdoba (Colombia)*. Espacios, 40(11). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p24.pdf>
- Cantú, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Perspectivas docentes, N°. 57. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6349235>
- Carrera, S. I. (2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPS-GT001932.pdf>
- Carrión, J. (2018). *Influencia del sistema de calidad e innovación tecnológica en los resultados enfocados en la mejora continua en la manufactura de transformadores de distribución y potencia*. Industrial data, 21(1), 63-72.
- Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEPAL. (2019). *Planificación muktiescalar*. Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44875/1/S1900726\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44875/1/S1900726_es.pdf)
- Clares, P., Cusó, F., & Juárez, M. (2018). *Aplicación de los modelos de gestión de calidad a la tutoría universitaria*. Revista complutense de educación. Obtenido de <https://revistas.um.es/reifop/article/view/267591>
- Coba, E. M., & Cortés, J. A. (2016). *Aplicación de la metodología CAMEL para el análisis financiero de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 zonal*

3. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23897>

Coba, E. M., Díaz, J. F., & Tapia, E. P. (2020). *Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano*. Obtenido de revista de ciencias sociales Vol. XXVI, núm.2: <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431016/html/>

Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>

Corporación del Seguro de Depósitos, F. d. (2018). *El seguro de depósitos y su rol en un creciente sector cooperativo*. Global Findex, 14.

Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2014). *V Conferencia internacional de derecho económicos*. Obtenido de CONAFIPS: <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Financiamiento-de-la-Econom%C3%ADa-Popular-y-Solidaria-en-el-Ecuador.pdf>

Daza, M., Daza, M., & Pérez, A. (2017). *Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia)*. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 5(1), 20-26.

Desoutter. (2021). *Revolución Industrial – de industria 1.0 a industria 4.0*. Obtenido de <https://www.desouttertools.mx/industria-4-0/noticias/1015/revolucion-industrial-de-industria-1-0-a-industria-4-0>

Díaz, G. A., & Salazar, D. A. (2021). *La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial*. Obtenido de revista UEES: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/547/578>

- Dueñas, M. (2022). *Modelo de gestión ISO 9001:2015*. Obtenido de [https://www.pmconsul.com/modelo-de-gestion-de-calidad-iso-90012015/#:~:text=El%20modelo,\(ISO%209001%3A2015\)](https://www.pmconsul.com/modelo-de-gestion-de-calidad-iso-90012015/#:~:text=El%20modelo,(ISO%209001%3A2015))
- Durango, R. A. (2019). *Exigencia del balance social a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en el Ecuador*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6997/1/T3003-MDEM-Durango-Exigencia.pdf>
- Enriquez, D. (2021). *Diseño y propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001 de 2015 para la empresa joyería y relojería*. Bogotá. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/24535/Documento%20Proyecto%20de%20Grado%20Joyer%C3%ADa%20y%20Relojer%C3%ADa%20Roma%20-%20Diego%20Enriquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinosa, J., & Parra, C. (2020). *Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso de la cooperativa Chone Ltda*. Polo del conocimiento. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7554392.pdf>
- Estévez-Torres, Z. E., Clivillé, A., & Mejías, N. (2019). *Autonomía económica versus crédito de desarrollo humano. Caso de estudio beneficiarios del cantón Durán*. Obtenido de Ideas: <https://ideas.repec.org/a/erv/oidles/y2019i2710.html>
- Ferreiro, V., Brito, J., & Garambullo, A. (2020). *Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales*. RIDE. Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672020000100111](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000100111)

- Fragoso, J., & Espinoza, I. (2017). *Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF*. Contaduría y administración, 62(4), 1270-1293.
- García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Obtenido de revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales, vol. 18, Nº. 3: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- García, G. (2022). *Eficacia, productividad, eficiencia, ¿sabes distinguir estos conceptos?* Obtenido de sage advice: <https://www.sage.com/es-es/blog/eficacia-productividad-eficiencia-asesoria-sabes-distinguir-estosconceptos/>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Obtenido de revista espacios vol. 38, Núm.52: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, M. A., Asso, J. L., & Sanjuán, I. M. (2017). *Las cooperativas de crédito en España tras la reestructuración del sector financiero*. Obtenido de apost. Revista de ciencias sociales, núm. 75, pp. 98-129: <https://www.redalyc.org/journal/4959/495955634004/html/>
- García, V., & Ruiz, A. (2021). *Gestión de calidad para los procesos de rendición de cuentas en instituciones públicas del Ecuador. EQA sinergia*. Obtenido de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/3239/3445?inline=1>
- Global Suite. (2020). *¿Cuál es el objetivo fundamental de las normas ISO?* Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/>
- GlobalSuite. (2018). *Balanced scorecard o cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>

- Gobierno de la Rioja. (2014). *Modelo de excelencia EFQM*. Obtenido de ADER: <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- Gómez, L. (2017). *Nivel de autoeficacia general y calidad percibida mediante el grado de satisfacción de mujeres puérperas durante su experiencia del parto*. Obtenido de benemérita Universidad Autónoma de Puebla: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/514>
- Gómez, S., & Hinistroza, G. (2018). *Avances y experiencias del cooperativismo como tendencia. El caso de Ecuador. Cofin Habana, 12(2)*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S20736061201800020018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S20736061201800020018)
- Gongora, H., Rodriguez, P., & Zumárraga, E. (2017). *Importancia del balance social en las cooperativas en Ecuador. Ciencia américa, 6(2)*. Obtenido de <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/135/19>
- Guallpa, A., & Urbina, M. (2021). *Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. *Revista economía y política*, 34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571167877010>
- Gualpa, E. D. (2015). *Implementación de un sistema de gestión de calidad, para el proyecto crecer del gobierno provincial del Azuay, según la normativa ISO 9001:2008*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7881/1/UPS-CT004726.pdf>
- Guevara, C. A. (2020). *Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero*. Obtenido de Universidad del Zulia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641017/html/>
- Guevara, S. (2018). *Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, periodo 2016: Análisis y propuesta*. Pontificia Universidad Católica

del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14643/Disertaci%C3%B3n%20Shirley%20Guevara.pdf?sequence=1&Allowed=y>

Hernández, B. (2018). *La función de extensión y su impacto en el sistema de gestión de calidad de la Universidad Autónoma de Chiapas*. Obtenido de Universidad Autónoma de Chiapas: <https://repositorio.unach.mx/jspui/bitstream/123456789/3491/1/RIBC153778.pdf>

Hernández, C., & Carpio, N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. Revista alerta, 2(1). Obtenido de <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>

Hernández, H., Barrios, D., & Martínez, D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Criterio Libre, 16(28), 169-185. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/articloe/view/2130>.

Hernández, L., & Pacheco, H. (2014). *Aplicación del modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa en la unidad básica de producción cooperativa los burros*. Revista cooperativismo y desarrollo, 2(2), 1-28.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., & González, J. D. (2015). *Gremios y corporaciones laborales. Debates historiográficos y estado de la cuestión*. Revista internacional de ciencias sociales, 34.

International Cooperative Alliance. (2020). *World cooperative monitor (2020)* Exploring the cooperative economy.

- ISO. (2008). *Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008*. Obtenido de <http://integra.cimav.edu.mx/intranet/data/files/calidad/documentos/EN%20S O%209001%202008.pdf>
- ISO 9001: 2015. (2017). *Principios basados normas ISO 9001*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Izaguirre, M. H. (2014). *Gestión y marketing de servicios turísticos y hoteleros*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Jordán, J., Jordán, D., Verdesoto, O., & Ludeña, S. (2017). *Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo*. Revista suracademi, 7(1).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. (2022). *Sobre nosotros*. Obtenido de <https://kullkiwasi.com.ec/index.php/gobernanza/>
- Lema, A., Deanna, C., & Córdova, B. (2020). *Calidad y servicio al cliente en una cooperativa de ahorro y crédito del cantón Riobamba crédito del cantón Riobamba*. Uniandes EPISTEME. Revista digital de ciencia, tecnología e innovación, 7(4), 476-487
- León, C., Menéndez, A., Rodríguez, P., López, B., & García, M. (2018). *Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de ciencias médicas*. Archivo médico camagüey. Obtenido de <http://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/5777/3261>
- López, L. (2016). *Análisis camel y el procesos de toma de decisiones en la cooperativa San Francisco de Asis Ltda*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23468/1/T3682M.pdf>

- Lozano, L. (1998). *¿Qué es calidad total?*. Obtenido de revista medica herediana v.9 n.1 Lima: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006)
- Lucero, J., Hidalgo, R., & Cueva, E. (2020). *Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano*. Estudios de la gestión. Revista internacional de administración (8), 11-33. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2406>
- Macías, T., Martínez, G., & Lino, H. (marzo de 2022). *La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador*. Polo del conocimiento, 7(3), 1395-1411. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/3799/8780>
- Miguel, P. A. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Miranda González, F. J., Rubio Lacoba, S., & Chamorro Mera, A. (2014). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid. Las rozas.
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Obtenido de revista científica visión de futuro, vol. 20, núm. 2, pp. 1-20: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Nava, M. A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de revista venezolana de gerencia v.14 n.48 Maracaibo:[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Nueva ISO 9001:2015. (agosto de 2017). *¿Cuáles son los principios de la gestión de calidad?*. Obtenido de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>

- OIT, O. I. (2012). *El cooperativismo en América Latina*. Obtenido de oficina regional de la Oit para América Latina y el Caribe: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_188087.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf)
- Pachacama, C. (2016). *El control en la planificacion de la cooperativa de ahorro y credito Alianza del Valle Ltda., a través del balanced scorecard (Bsc)*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1684/1/T-UIDE-1129.pdf>
- Pacheco, G., & Ramos, Y. (2020). *Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno en una cooperativa de ahorro y crédito*. Polo del conocimiento, 5(7), 722-735. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/1547/2892>
- Palma, H., Cardona, D., & Pineda, M. (2017). *Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovacion en el sector salud de la ciudad de Barranquilla*. Revista lasallista de investigación, 14(1), 170-178
- Pérez, E., & Titelman, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Obtenido de CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf)
- Pérez, O. (2021). *Las 4 perspectivas del balanced scorecard y su importancia*. Obtenido de peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Piñero, E., Vivas, F., & Flores, L. (2018). *Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI(20), 99-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/html/>
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). *Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital*. Estudios de la gestión: Revista internacional de administración(8),

127-144. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413>

Platas, J., & Cervantes, M. (2020). *Gestión integral de la calidad: Un enfoque por competencias*. Grupo editorial patria. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=HJotEAAAQBAJ&dq=uso+en+la+herramienta+PHVA:&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=HJotEAAAQBAJ&dq=uso+en+la+herramienta+PHVA:&source=gbs_navlinks_s)

Puche, N., Velásquez, M., Núñez, Y., & Rangel, H. (2021). *Sistemas de gestión de la calidad: una revisión general desde inicios hasta la actualidad*. Revista TEKHNE, 24.1, 12-23

Quinatoa, H. G. (2017). *Comportamiento de la cartera de crédito y su incidencia en la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Ambato, año 2015*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25885/1/T403M.pdf>

Quiroa, M. (2018). *Administración científica*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-cientifica.html>

Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación*. CienciAmérica, 9(3), en línea. doi:<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Ramos, E. V., Mogollón, F. S., S. L., & Cherre, I. (2020). *El modelo servperf como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa*. . Obtenido de Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 417-423.: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000200417](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200417)

Ramos, E., Mogollón, F., Santur, L., & Cherre, I. (2020). *El modelo de SERVPERF como herramienta de evaluación de la calidad de servicio de una empresa*.

Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 417-423. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-417.pdf>

Richardson, D. C. (2009). *Sistema de monitoreo perlas*. Obtenido de consejo mundial de cooperativas de ahorro y crédito: [http://www.woccu.org/documents/pearls\\_monograph-sp](http://www.woccu.org/documents/pearls_monograph-sp)

Rodríguez, A. M., & Sandoval, L. J. (2018). *Modelo malcolm baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST, Estelí - 2017*. Obtenido de FAREM: <https://repositorio.unan.edu.ni/8931/1/18784.pdf>

Ruiz, A., Ayala, J., Alomoto, N., & Acero, J. (2015). *Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en hispanoamérica y España*. *Elseiver España*(31), 320. Obtenido de [www.elseiver.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elseiver.es/estudios_gerenciales)

Ruiz, D., Almaguer, R. M., Torres, I. C., & Hernández, A. M. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Obtenido de ciencias holguín, vol. XX, núm. 1, pp. 1-11: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Sánchez, J., Dominguez, R., & León, M. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad 70 años de pensamiento de la CEPAL*. Obtenido de Naciones Unidas: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44785/1/S1900378\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44785/1/S1900378_es.pdf)

SEPS. (2020). *¿Qué es la SEPS?*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>

SEPS. (2022). *Panorama SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Panorama-SEPS-feb-2022.pdf>

- Sevilla, A. (2017). *Activo financiero*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/activo-financiero.html>
- Simanca, F., Blanco, F., Páez, J., & Cortes, J. (2021). *Medición de indicadores para analizar el impacto económico y social de las cooperativas de ahorro y crédito*. *Revista espacios*, 42(6). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a21v42n06/a21v42n06p06.pdf>
- Terrazas, J. E. (2022). *Gestión de la calidad y mejoramiento continuo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-de-la-calidad-y-mejoramien-to-continuo/>
- Tirado, L., & Abril, J. (2020). *Calidad y productividad: un análisis al método 5s en la rentabilidad para empresas del sector avícola de la provincia de Tungurahua*. *Revista de investigación, formación y desarrollo*, 8(2), 15-31. doi:<https://doi.org/10.34070/rif.v7i1>
- Tóala, G. M. (2017). *La gestión de la calidad universitaria en las carreras de administración, fuente de desarrollo en la educación superior*. Obtenido de revista dominio de las ciencias, ISSN-e 2477-8818, vol. 3, nº. extra 1: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6134922>
- Torres, J., & Luna, I. (2017). *Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo servperf.* . Obtenido de contaduría y administración UNAM , 62(4), 1270-1293.: doi: 10.1016/j.cya.2016.01.009
- Ugaz, L. A. (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60759272/CATOLICA\\_PDF20191001-80517-jpl3cs-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1650821979&Signature=O-AxDPrpPjGgpl7Sn6AFcAld3xrhPZMBO~~F2vxZ~A5e28BR-v8ZPxERqTQRz1eY3uQ9X--VPCsUmiPUCORhkZY4nAp ut39T5cO4410xKT~BEVmt-GAQ3Xn8](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60759272/CATOLICA_PDF20191001-80517-jpl3cs-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1650821979&Signature=O-AxDPrpPjGgpl7Sn6AFcAld3xrhPZMBO~~F2vxZ~A5e28BR-v8ZPxERqTQRz1eY3uQ9X--VPCsUmiPUCORhkZY4nAp ut39T5cO4410xKT~BEVmt-GAQ3Xn8)

- Valdiviezo, K. S., & Zuñiga, C. A. (2019). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de la empresa góndolas y perchas S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/17389>
- Vásquez, D., & Navarrete, M. (2015). *La gobernabilidad local en el contexto de la nueva gestión pública: requisito para la gestión ambiental urbana*. Luna Azul. Obtenido de <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/lunazul/article/view/1760/1676>
- Vasquez, K. B. (2021). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en la elaboración de utensilios de cocina a base de aluminio fundido para la microempresa Fundimar S.A.* Obtenido de Universidad Técnica Estatal de Quevedo: <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6118>
- World Council of Credit Unions, Inc. (2013). *Sistema de monitoreo PERLAS*. Obtenido de [http://www.woccu.org/documents/pearls\\_monograph-sp](http://www.woccu.org/documents/pearls_monograph-sp)
- Ynzunz, C. B., Izar, J. M., Bocarando, J. G., Aguilar, F., & Larios, M. (2017). *El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras*. Obtenido de conciencia tecnológica, núm. 54: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94454631006/html/index.html>
- Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=FgT2DwAAQBAJ&dq=uso+en+la+herramienta+PHVA:&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=FgT2DwAAQBAJ&dq=uso+en+la+herramienta+PHVA:&source=gbs_navlinks_s)
- Zulueta, O., Salas, H., Díaz, C., & Zequeira, M. (2017). *El método camel un instrumento para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas*. Revista caribeña de ciencias sociales. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/08/metodo-camel-cuba.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

**Objetivo.** Diagnosticar el estado situacional de los procesos de la institución y así, se determinen sus deficiencias.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente.

Marque con un X según corresponda.

1. ¿Existe algún tipo de política y/o sistema con enfoque a la calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Si

No

2. ¿Se han definido de manera formal procesos y procedimientos para el adecuado cumplimiento de las tareas y actividades correspondientes a cada área?

Si

No

3. ¿En la institución se evalúa el cumplimiento de los procesos de cada área? ¿Qué métodos utiliza?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

.....

4. ¿Los procesos implementados en la institución están direccionados para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Desconoce	<input type="checkbox"/>

5. Considera usted que el manejo de la información permite el desarrollo continuo del conocimiento de la entidad; así como, la innovación de los procesos.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Desconoce	<input type="checkbox"/>

6. Describa los factores que limitan ofertar productos y servicios de calidad en la COAC Kullki Wasi Ltda.

.....

.....

7. En la institución se prioriza una buena relación con todos los grupos de interés.

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. Según su criterio ¿qué beneficio le brindaría a la institución un modelo de gestión de calidad?

- Acciones que promueven la calidad en los productos y servicios
- Mejora continua en cualquier proceso organizacional
- Mejor atención a los grupos de interés
- Todas las anteriores


9. ¿Existe en la institución la posibilidad del apoyo de la dirección a cambios estructurales en los procesos?

Si

No

Desconoce


Gracias por su colaboración.