

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.**

**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:

Isaí Noberto Cabay Llangarí

Director:

Carlos Ernesto Flores Tapia, PhD.

Ambato – Ecuador

Diciembre 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Isaí Norberto Cabay Llangarí

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg

f.

CALIFICADOR

Joyce Beatriz Mora Rivera, Econ. Mg

f.

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Dr. Mg

f.

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD

f.

DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

The image shows several handwritten signatures in blue ink over horizontal lines. To the right, there are official stamps from the Pontificia Universidad Católica del Ecuador. One stamp is from the 'DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS' and another is from the 'SECRETARIA GENERAL PROCURADURÍA'. The stamps feature the university's logo, a cross with four arms.

Ambato –Ecuador

Diciembre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ISAÍ NORBERTO CABAY LLANGARÍ**, con cédula de ciudadanía **0604962001** autor del trabajo de graduación titulado: **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA**, previa la obtención del título de **MAGÍSTER 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, diciembre 2023

Isaí Norberto Cabay LLangarí.

0604962001



DEDICATORIA

A Dios por ser el creador, porque su palabra siempre me acompaña a donde quiera que voy, por darme ánimo y fortaleza en los momentos duros de mi vida.

A mi padre, porque siempre buscaba mi desarrollo profesional y académico por apoyarme y guiarme en el camino del bien, de la honradez y lealtad.

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanas porque siempre están ayudándome en todo lo que necesito para continuar en mi formación profesional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por prepararme con la plantilla de docentes, quienes contribuyeron a mi formación académica, lo cual me servirá en el futuro profesional.

RESUMEN

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., actualmente carece de procesos estandarizados por lo cual no logra integrar las áreas claves para una gestión eficiente, puesto que, la cooperativa tiene un promedio de cuatro días en la aprobación de créditos, esto genera la insatisfacción de los socios, quienes demanda de una resolución oportuna. Por consiguiente, la cooperativa tiene que implementar planes de mejora en los procesos claves para adaptarse a los cambios constantes en el mercado financiero, donde se requiere actuar de forma técnica, secuencial y cronológicamente para adentrar a la mejora continua a través de la planificación, ejecución, control, evaluación y bajo el cumplimiento de las normativas que regulan las entidades del sector cooperativo financiero, por ende, el objetivo de la presente investigación es diseñar el modelo de gestión por procesos para la mejora continua en la Cooperativa. En cuanto, a la parte metodológica de la investigación es descriptiva, cualitativa y cuantitativa, el paradigma que se utilizó en esta investigación es crítico propositivo, como instrumento de investigación se utilizó la encuesta aplicando un cuestionario dirigido a los empleados, donde los principales resultados son tres procesos claves: créditos, captaciones y cobranzas, a través de los cuales se realizó la propuesta detallada en el acápite correspondiente.

Palabras claves: Procesos claves, Procesos estratégicos, Calidad, eficiencia

ABSTRACT

The investigation is carried out in the Kullki Wasi Ltda. Savings and Credit Cooperative, currently lacking standardized processes, which is why it cannot integrate the key areas for efficient management, since the cooperative has an average of four days in the approval of credits, this generates the dissatisfaction of the partners, who demand a timely resolution. Therefore, the cooperative has to implement improvement plans in the key processes to adapt to the constant changes in the financial market, where it is required to act technically, sequentially and chronologically to enter into continuous improvement through planning, execution, control, evaluation and under compliance with the regulations that regulate the entities of the financial cooperative sector, therefore, the objective of this investigation is to design the process management model for continuous improvement in the Cooperative. Regarding the methodological part of the research, it is descriptive, qualitative and quantitative, the paradigm that was used in this research is critically proactive, as a research instrument the survey was used applying a questionnaire addressed to the employees, where the main results are three key processes: credits, deposits and collections, through which the detailed proposal in the corresponding section was made.

Keywords: Key processes, Strategic processes, Quality, efficiency

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1 Modelo de Gestión por procesos.....	7
1.2. Procesos	15
1.3. Economía Popular y Solidaria	25
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
2.1. Descripción de la Metodología	31
2.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios.....	35
2.3. Caracterización de la empresa y diseño de la propuesta	49
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1. Procesos claves utilizados para el Manual de procesos	52
3.2. Desarrollo del Manual de procesos para la COAC.....	53
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Coordinación entre departamentos.....	36
Gráfico 2. Modelo que mejora el desempeño.....	37
Gráfico 3. Desarrollo de una manual de procesos	38
Gráfico 4. Metodología para procesos estratégicos	39
Gráfico 5. Distribución de funciones y actividades	40
Gráfico 6. Relación con habilidades en el puesto.....	41
Gráfico 7. Actividades de trabajo claras	42
Gráfico 8. Capacitación por parte de la COAC.....	43
Gráfico 9. Conocimiento de metas de la COAC	44
Gráfico 10. Interrelación entre puestos de trabajo.....	45
Gráfico 11. Interacción con otros departamentos.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología de ASME para la realización del diagrama de flujo	21
Tabla 2. Población.....	34
Tabla 3. Coordinación entre departamentos	36
Tabla 4. Modelo que mejora el desempeño	37
Tabla 5. Desarrollo de una manual de procesos	38
Tabla 6. Metodología para procesos estratégicos.....	39
Tabla 7. Distribución de funciones y actividades.....	40
Tabla 8. Relación con habilidades en el puesto 	41

Tabla 9. Actividades de trabajo claras.....	42
Tabla 10. Capacitación por parte de la COAC	43
Tabla 11. Conocimiento de metas de la COAC.....	44
Tabla 12..Interrelación entre puestos de trabajo	45
Tabla 13. Interacción con otros departamentos	46
Tabla 14. Análisis de los factores internos	47
Tabla 15. Análisis de los factores externos	48
Tabla 16. Matriz para identificar la estrategia.....	48
Tabla 17. Resumen de las estrategias y soluciones de la problemática	48
Tabla 18. Procesos del departamento de Negocios.....	52
Tabla 19. Tiempo actual de procesos clave	65
Tabla 20. Indicadores de procesos clave	66
Tabla 21. Estándares	66
Tabla 22. Tiempo óptimo de procesos clave	67
Tabla 23. Estándares en porcentaje.....	67
Tabla 24. Resultados de aplicación de estándares en procesos clave	68
Tabla 25. Argumentos de la idea a defender	70

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos en una organización permite que se consiga aplicar las normas existentes y que se visualice las interrelaciones entre los distintos departamentos (González, et al., 2019), desde este punto de vista el estudio realizado en las Universidades del país estableció que aplicar un modelo de gestión por procesos, permite que se facilite el control en cada una de las actividades que se desarrollan (Jiménez, Gallardo, & Ortiz, 2018).

Se presentan estudios relacionados en donde se determina que la gestión por procesos aplicada a las organizaciones contribuye a la competitividad de las mismas, debido a que las empresas pertenecen a un entorno dinámico y existen cambios, la gestión por procesos facilita aquella adaptación (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019).

La implementación de un modelo de gestión por procesos en microempresas colombianas promueve la repetición y constancia en las prácticas, para mejorar la eficiencia, calidad y desempeño. Permite eliminar ineficiencias, optimizar operaciones y fomentar la colaboración interna. Beneficios destacados en la investigación realizada (Barrios et al. 2019).

Dos apartados importantes se presentan en los trabajos anteriores, el primero respecto de que un modelo de gestión por procesos está ligado al control que se puede realizar en cada una de las actividades de la organización, también las empresas son más competitivas debido a la puesta en práctica de sus actividades, con lo cual adquieren mayor eficiencia en las operaciones presentadas.

Con los antecedentes teóricos y prácticos del modelo de gestión por procesos, se encontró que la teoría que fundamenta el apareamiento de este modelo en la gestión estratégica de las empresas, se denomina teoría de recursos y

capacidades, las empresas al utilizar el enfoque de procesos, lo hacen a través del manual de procesos o a través de la aplicación del ciclo de calidad de Deming denominado con sus siglas PDCA y a través de estas herramientas alcanzan el cumplimiento del modelo en cada una de sus fases (Orellana et al. 2019).

La gestión por procesos difiere con la administración tradicional en que se ubican en dos épocas distintas con clientes de exigencias que evolucionan a medida que cambian sus necesidades incluido el desarrollo tecnológico; en esta realidad, se impone el proceso sobre el empleado, el desarrollo del talento humano sobre el control de los empleados, el aprendizaje permanente sobre el empleado poco capacitado y mecanicista, la gestión participativa con autoridad en los niveles operativos sobre el sistema inflexible y limitado en creatividad (Medina et al, 2020).

El modelo de gestión por procesos viene desarrollándose ampliamente y se ha posicionado en la cultura de la calidad de las organizaciones, ya que los objetivos se enfocan en: el respeto a las personas para satisfacer sus necesidades y demandas; interacción corporativa entre el proceso y los resultados; una gestión participativa donde participan distintos integrantes de los procesos en obtener los resultados programados; ser consecuentes con la calidad, eficiencia y productividad; trabajar con hechos y datos verdaderos que maneje la empresa; trabajar en equipo, reconocer los errores y mantener la decisión del mejoramiento continuo (Dávila E. , 2022).

La gestión por procesos se resume en hacer que las actividades de cualquier organización, sin importar si ofrece bienes o servicios y en cualquier parte del mundo, transforme los insumos de entrada en elementos de salida con mayor valor, entendiéndose que una empresa es un conjunto de procesos que trabajan para entregar uno o varios productos finales, por lo cual se entiende que la gestión tiene que abarcar a toda la gestión (Torreblanca, 2022).

La gestión por procesos necesita de tres elementos que se recomienda aplicar en las organizaciones de manera progresiva, los cuales son: el método básico que no necesita experiencia previa y que por lo tanto puede llevarlo adelante cualquier empresa; el método avanzado que está en un nivel superior al método básico, ya que la empresa necesita tener experiencia previa y madurez gerencial por procesos, aquí la rentabilidad se puede apreciar a mediano plazo; el método experto que no necesita una inversión extra, sino ampliar el Sistema Integrado de Gestión a procesos de todas las áreas de la organización ya que su experiencia tiene que ser de un nivel elevado en la gestión por procesos (Torreblanca, 2022).

Para aplicar un modelo de gestión por procesos, tiene que existir un compromiso entre los responsables de la gestión y todo el resto de colaboradores, donde cada uno de ellos tiene que estar claro en los objetivos y la disciplina operativa, más aún si se considera que los cambios planteados permiten receptar la experiencia y necesidades de cada puesto de trabajo; esta propuesta por procesos incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que tengan mayor relevancia para los productos y servicios finales que ofrecen las instituciones (Medina et al, 2019).

En definitiva, el aplicar un modelo de gestión por procesos le brindará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. la posibilidad de mejora en el control de las actividades, una adaptación más adecuada a la realidad actual, debido a que la Cooperativa pertenece al segmento 1 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y tiene que cumplir con parámetros de calidad en el servicio financiero.

El sector cooperativo financiero juega un rol importante en la intermediación financiera en nuestro país, debido a que la demanda de créditos está en constante crecimiento, una de las instituciones participes es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., quien oferta sus servicios y productos

financieros a nivel nacional, con 20 agencias hasta la presente fecha.

Actualmente, la Cooperativa maneja un promedio de aprobación de créditos de cuatro días a comparación de otras instituciones del mismo segmento. Este problema se da por cuestiones como: deficiencia en los digitadores, retrasos por los verificadores, solicitudes de créditos incompletas, asesores sin un control adecuado respecto al horario de entrega de carpetas y la falta de coordinación en áreas claves, personal no acorde al perfil, excesos de procesos para la aprobación de créditos y la burocracia en la gestión.

Por tal motivo, los aspectos mencionados anteriormente provocan el aplazamiento para acceder a un crédito, los cuellos de botella en fábrica, reprocesos por el verificador, información desvinculada en el sistema operativo, incumplimiento de metas por parte del asesor, y por último la insatisfacción de los socios. De manera que la investigación es prescindible desarrollarlo, para solventar la continuidad del negocio y buscar la forma de mejorar la situación actual en el ámbito de créditos para la Cooperativa.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el trabajo de investigación constará con el siguiente problema científico ¿Cómo implementar la gestión de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.? La idea para defender comprende: El diseño del modelo de gestión por procesos contribuye a estandarizar las actividades claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

En cuanto al objetivo general es diseñar el modelo de gestión por procesos para la mejora continua en la Cooperativa. Por lo cual, para conseguir se plantea los siguientes objetivos específicos: Realizar el estado del arte y la práctica referente a la gestión por procesos en instituciones del sistema financiero nacional y de la Economía Popular y Solidaria; Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Proponer la

estandarización de los procesos claves mediante la definición de actividades con el cumplimiento de normativas vigentes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El tipo de investigación de este estudio es cuantitativo, porque a través de las encuestas se identificó cuáles son las necesidades que se presentan en la Cooperativa, con respecto a los procesos que se realizan en la institución.

Con la aplicación del método cuantitativo se realizará un análisis de los datos que se encuentran en las variables de estudio y se investiga el problema en el contexto de la gestión de procesos. Además, se utilizó la investigación de tipo analítico y bibliográfico, con el uso de fuentes secundarias sobre el tema de estudio.

En el país se encuentra establecido el sistema de la Economía Popular y Solidaria, que tiene importancia desde hace una década, debido a la cooperación entre sus miembros el sistema cooperativo origina que los socios tengan un tratamiento diferente al de la Banca privada, por este motivo el modelo de gestión por procesos es una necesidad en la Cooperativa, para que se controle las actividades que se encuentran en los procesos clave.

Puesto que desarrollar las actividades en los departamentos de los procesos clave, aportará a un mejor desempeño por parte de su personal y se logrará el cumplimiento de las metas; así mismo, la descripción de la gestión por procesos aportará una visión más amplia de cuáles son las áreas sensibles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, para realizar la mejora en sus operaciones.

Otro aspecto importante en este estudio es el compromiso que se genera de parte de los directivos de la Cooperativa, porque al tener esta propuesta desarrollada podrá ser utilizada como parte de las decisiones estratégicas para la organización, con lo cual se mejorarán los resultados entre los distintos

departamentos ya que habrá más coordinación y control de todas las actividades.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Modelo de Gestión por procesos

La gestión por procesos desde el punto de vista académico se relaciona con la integración de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, de modo que tanto las actividades como los procesos que se desarrollan en esta, tengan interacción (Barrios, et al., 2019). Los estudios sobre los modelos de gestión por procesos, como lo menciona Zaldumbide (2019) establece que se desarrolla a través de una metodología, que puede ser con un ciclo conformado por elementos como: documentación, implementación, medición y mejora, con ello se contribuye a la organización dentro de los procesos.

La normal evolución y desarrollo de las empresas y los mercados, han obligado a la administración a modernizarse sin importar su actividad ni la región del mundo donde actúan, a enfocar su gestión mediante procesos que les permitan ser eficientes, la competitividad ocasiona que se ubiquen fuera de los mercados, a quienes no están al nivel que requiere un comercio de bienes y servicios cada vez más exigente, sin dejar de mencionar que los inversionistas también exigen mejores condiciones en la rentabilidad y la estabilidad, y clientes que esperan recibir mejores servicios con productos de calidad a menor costo y que les generen confianza (González et al, 2019).

Los antecedentes históricos de las propuestas de la gestión por procesos están basados en enfocar la gestión y productividad de las organizaciones en los procesos y más no en las personas que realizan las actividades. Este concepto ha evolucionado a la par de las necesidades que imponen los clientes y el mercado global que demanda mayores productos y servicios, por lo que se respetan los derechos humanos y la oportunidad al trabajo digno y bien remunerado de personas que no sean vistas solamente como fuerza de trabajo, sino como parte de las empresas.

Barrios et al (2019) consideran que un modelo de gestión de una organización no solo sirve para ciertas áreas, sino para toda ella, lo que significa que esta herramienta gerencial aplicada de manera oportuna decide de manera eficiente en la gestión integral. Lo expuesto por los autores citados determina que la importancia radica en que su aplicación tiene que ser asumida por todos los sectores involucrados en el negocio, y en el caso de las instituciones financieras cooperativas, existen los socios inversionistas, cuenta ahorristas, directivos y organismos de control.

El concepto general de un modelo de gestión, tiene que considerar a las instituciones como una red de procesos interrelacionados que se interconectan desde el ingreso de los insumos hasta la salida del producto final, se observa que, ninguna parte de este proceso tiene que estar separada del objetivo principal que es el de responder de manera rápida y eficiente a los clientes o socios, entregándoles productos o servicios de calidad logrados en base a una gestión integral que resulte en el crecimiento de la organización (Rodríguez A. , 2021).

Los diversos estudios y propuestas de los autores citados, demuestra que es evidente que las razones para aplicar un modelo de gestión en una cooperativa de ahorro y crédito o cualquier otra organización, es para mejorar el rendimiento operativo y la eficiencia integral, se maximiza, por lo tanto, los resultados en menor tiempo y a menor costo; desde este concepto, la importancia del modelo de gestión está en innovar para sobrevivir en un mercado que cambia continuamente.

Según la propuesta “Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria”, la aplicación de un modelo de gestión por procesos contempla 4 fases de la administración para garantizar una eficiencia adecuada con resultados positivos a lo largo de toda la gestión; estas fases son: la organización, la planificación, la dirección y el control; en el

resultado final los autores concluyen que al establecer este modelo se consiguen resultados positivos en base a un sistema simple y amigable con el talento humano y las herramientas tecnológicas que se usan en la actualidad (Orellana et al. 2019).

La administración moderna cada vez se aleja más de la antigua estructura piramidal la cual aún mantiene su influencia en mayor o menor medida en algunas organizaciones que se resisten al cambio o que no tienen la capacidad de adaptarse a las nuevas herramientas como son los modelos de gestión que favorecen la eficiencia en lo administrativo, operativo y financiero; lo importante es que las organizaciones rompan los paradigmas que las mantienen atadas a una gestión tradicional que no logra abrirse campo a los nuevos retos.

Para aplicar un modelo de gestión por procesos, tiene que existir un compromiso entre los responsables de la gestión y todo el resto de colaboradores, donde cada uno de ellos estará claro en los objetivos y la disciplina operativa, más aún si se considera que los cambios planteados tienen que receptor la experiencia y necesidades de cada puesto de trabajo; esta propuesta por procesos incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que tengan mayor relevancia para los productos y servicios finales que ofrecen las instituciones (Medina et al, 2019).

El modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., parte de una investigación que se ha desarrollado en base a conceptos y propuestas que se encuentran en artículos de revistas científicas, libros y otras publicaciones académicas que tienen relación con el tema.

El modelo de gestión determina cada uno de los puestos de trabajo, para conocer al detalle las actividades y funciones de los colaboradores, por lo que uno de los mayores resultados al definir las competencias y responsabilidades de trabajo es la coordinación del trabajo (Castilla y Góez, 2020).

El concepto Modelo de Gestión parte se define como la manera como se disponen, organizan y combinan los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otra parte importante del modelo de gestión es que va encaminado a mejorar el rendimiento y productividad de los trabajadores, ya que repercute directamente en el trabajo que realiza cada funcionario, el área de manejo del recurso humano tiene la potestad de designar a cada persona que se encuentre directamente relacionada con sus capacidades y la demanda del puesto, lo cual es resultado de la aplicación de un correcto modelo de gestión que le permite conocer detalles de las actividades demandadas en cada puesto de trabajo (Salazar et al, 2019).

De los criterios analizados anteriormente se puede puntualizar que un modelo de gestión se orienta a la capacidad que tiene una determinada organización en llevar a cabo una eficiente distribución de funciones y actividades, lo cual es positivo para las instituciones.

El modelo de gestión permite que las organizaciones mantengan un procedimiento coordinado y alineado con las distintas actividades dentro de la empresa, donde se busca que la gestión llegue a concretar en las mejores condiciones las metas de la institución (Castanedo, 2019).

En este sentido, se determina que la gestión por procesos tiene como objetivo final el cumplimiento de las metas generales, se facilita el logro de los resultados de cada puesto de trabajo y la optimización del recurso humano en toda la gestión.

El objetivo de los modelos de gestión es encaminar la estrategia de gestión de las organizaciones mediante la toma de decisiones correctas y oportunas en los niveles estratégicos, tácticos y operativos del proceso productivo y así garantizar

que los resultados finales sean totalmente efectivos y contribuyan a la gestión integral de la organización (Medina et al, 2020).

La mayor de las responsabilidades de quienes lideran cualquier organización es llegar a cumplir eficientemente los objetivos institucionales al final de la jornada, lo que significa alcanzar resultados con la menor inversión, en el menor tiempo posible, para lograr productos o servicios de calidad con la rentabilidad esperada y en este escenario el modelo de gestión será de utilidad.

Todo modelo de gestión tiene que estar orientado a proponer mejores condiciones de trabajo mediante la toma de decisiones adecuadas que lleven a lograr el éxito en el cumplimiento de las metas al interior de las empresas, sin dejar de considerar que la palabra éxito abarca también a los clientes y otros socios vinculados a la actividad, el proceso productivo abarca instancias que no son siempre de responsabilidad directa de la organización, sino de proveedores que entregan productos o servicios como insumos, materia prima, maquinarias, etc., aquellos son responsables de la entrega de un producto final de buena o mala calidad sin descargar responsabilidades en otros (Medina et al, 2020).

El resumen de los distintos resultados y conclusiones a los que han llegado los autores antes señalados, evidencia que el modelo de gestión por procesos es una herramienta de mucha importancia para las instituciones que lo apliquen con la rigurosidad que el tema demanda. Los artículos citados han demostrado que se dieron resultados positivos en los casos que se aplicaron los modelos de gestión por procesos, sobre todo en poder señalar las responsabilidades de cada puesto de trabajo y las competencias de todo el recurso humano en la gestión de la institución.

Esta propuesta de modelo de gestión por procesos para la Cooperativa viene a aportar con un instrumento que no se aplica en dicha institución y que tiene como

fin proporcionar información a la dirección de la COAC para que se tomen las decisiones adecuadas.

Es importante establecer que la gestión por procesos es una forma de mantener el control del trabajo demandado para cumplir esa tarea, la gestión contempla influenciar en el qué hacer y la forma de hacerlo en todos los puestos de la empresa y esa actividad tiene que tener un resultado que puede ser un producto o un servicio que es monitoreado y evaluado permanentemente en cada tarea, en cada puesto de trabajo y obviamente en el resultado final, aquí estarán claras las responsabilidades del personal y sus tareas dentro del proceso (Salimbeni, 2019).

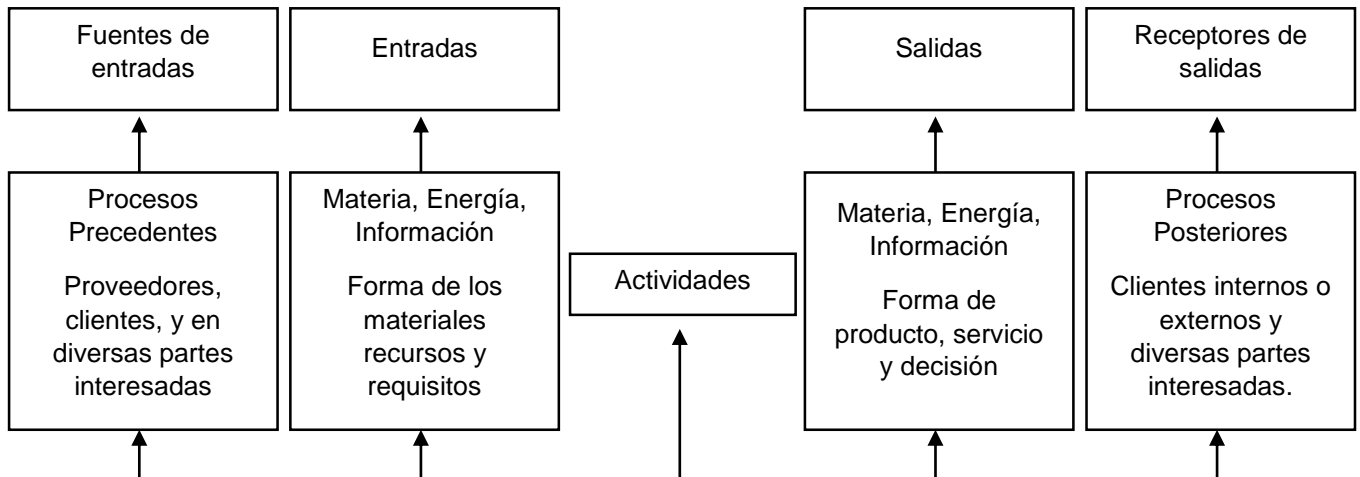
Desde esta perspectiva, la producción necesita un trabajo de gestión previo, ya que no se pueden otorgar responsabilidades donde no existen reglas claras y tareas específicas, esta decisión dará como resultado clientes internos y externos satisfechos e inversionistas incentivados por el accionar de toda la organización.

La gestión de procesos contiene los siguientes elementos:

- Objetivo, que es la finalidad del proceso
- Alcance, comprende las actividades necesarias desde el inicio al fin del proceso
- Entrada, es lo que se recibe desde el anterior proceso
- Salida, es el producto que sale de este proceso
- Recursos, humanos como materiales que se necesitan para cumplir un proceso
- Diagrama de flujo, que representa de manera gráfica cada una de las actividades desde la entrada hasta la salida de un producto o servicio
- Indicador del desempeño, mediante instrumentos que miden las distintas variables en lo cuantitativo (Medina et al, 2019).

Como se detalla la gestión por procesos comprende las actividades relacionadas entre sí para transformar un elemento de entrada en un resultado.

Cuadro 1. Elementos de la gestión por procesos



Fuente: modificado a partir de la Organización Internacional de Normalización (2015)

Los procesos de gestión que llevan adelante las instituciones de servicios tienen que combinar los objetivos de eficiencia y productividad con los procesos internos de atención a los usuarios o clientes, ya que el éxito de cualquier gestión es integral con todos los resultados que logre la empresa, en este escenario de tareas, acciones y toma de decisiones cada uno de los puestos de trabajo tiene sus propias responsabilidades, las que se recomienda sean definidas para otorgar responsabilidades dentro de los objetivos institucionales (Gutierrez, 2022).

Adicionalmente se logran otros resultados positivos que llegan a ser claves en momentos de crisis, al aparecer amenazas externas inesperadas que pueden afectar la productividad y la rentabilidad de la institución, como ha sido el caso de las consecuencias por la pandemia del COVID-19, donde los tiempos

recesivos por la falta de circulante aleja los clientes que hace peligrar la permanencia en el mercado a cualquier empresa que no tenga una eficiente gestión de bajo costo, alta productividad y un recurso humano lo suficientemente entrenado para afrontar días de crisis (Fandiño et al, 2022)

Se puede manifestar entonces que los procesos internos, así como en los resultados externos, se cree necesario considerar la gestión organizacional, porque repercute en el nivel de rentabilidad necesario para la continuación del negocio, la gestión por procesos, sumada a un constante proceso de innovación tienen múltiples beneficios si se aplica adecuadamente y, sobre todo, si existen las evaluaciones oportunas.

En cualquier gestión que intente perdurar a mediano o largo plazo sin importar a la actividad que se dedique, necesita ineludiblemente a la innovación como aliada de primera mano, la competitividad que existe en los mercados locales o del mundo entero necesitan innovar para su crecimiento y desarrollo (Schnarch, 2022).

Se puede decir entonces que no es suficiente el espíritu emprendedor ni la capacidad empresarial para lograr el éxito en los negocios, se necesita estar lo suficientemente preparado para aplicar herramientas que mejoren los resultados del producto o servicio que salen a los mercados.

La gestión por procesos es un instrumento para lograr resultados en eficacia y eficiencia en la gestión integral de una organización, un proceso positivo siempre está ligado a un resultado final que beneficia no solo a la institución, sino a sus usuarios, socios comerciales y al desarrollo comercial del entorno (Vega et al, 2022).

En este sentido se considera a un proceso como la forma de trabajar en conjunto, de manera interrelacionada para lograr un documento, una

aprobación, una orden de pago, depósitos de recursos, transferencias y demás, se puede manifestar que los procesos deben tener resultados claros.

En la gestión por procesos, también las normas contribuyen a un manejo eficiente de las actividades que se producen en la empresa, la norma ISO 9001:2015, que gestiona la calidad, por ejemplo, contiene también el enfoque por procesos ya que la comprensión y aplicación de un sistema de procesos permite alcanzar la calidad de los resultados; el enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2015, permite visualizar de forma coherente los requisitos para cumplir los procesos, se consigue un valor agregado, un desempeño eficaz de los procesos y permite una evaluación final en base a datos confiables (Organización Internacional de Normalización, 2015).

En realidad, este tipo de normas tienen su mayor importancia en el intercambio comercial internacional, pero no es menos cierto que quienes las aplican tienen la oportunidad de realizar una gestión que les hace ganar prestigio y confianza entre sus clientes o usuarios (Carriel et al, 2018).

Las normas ISO permiten que las organizaciones consigan simplificar y unificar procesos para reducir costos y aumentar la productividad.

1.2. Procesos

Los procesos en las organizaciones son una cadena de actividades para alcanzar un resultado final que puede ser un producto o un servicio; desde la administración de una empresa los procesos son actividades que se realizan en distintos departamentos o áreas donde existe un objetivo común que, a pesar de ser actividades distintas, tienen una finalidad determinada que se interrelaciona en satisfacer la demanda de los clientes internos o externos de la organización (Mendoza & Moreira, 2021).

En las organizaciones existen diversos procesos según los objetivos y el fin de la institución. Estos procesos de gestión son: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de gestión.

El proceso de gestión en el área administrativa de una organización comprende todos los recursos institucionales disponibles para trabajar en función de lograr los productos o los servicios que son la razón de ser de la empresa, este proceso administra el recurso humano, financiero, material, etc., lo que significa que el proceso de gestión se simplifica en que sirve para medir, evaluar y controlar toda la actividad, de manera general o por procesos simples o completos (Sotomayor et al, 2019).

La administración de una organización tiene que estar lo suficientemente clara en el cumplimiento de las actividades que demanda un producto ya que los procesos de gestión son parte de la operatividad general y de la rentabilidad en particular, ya que el objetivo de cualquier actividad es tener un resultado económicamente viable y que genere la rentabilidad adecuada, todo dentro del proceso de gestión y la administración de operaciones (Montejano et al, 2021). De las conceptualizaciones registradas anteriormente se establece que los procesos de gestión se relacionan con la supervisión de las actividades que pueden ser revisadas de forma total o parcial en la empresa.

A continuación, se describe el proceso estratégico que comprende las etapas que se cumplen en el objetivo institucional según el enfoque dado por la dirección, estas etapas siguen un procedimiento ordenado y sistemático según los objetivos, la visión y la misión del negocio, teniendo cada uno de los colaboradores que aportar con su trabajo basado en las directrices de los administradores, para alcanzar el producto o servicio final que el cliente o el usuario espera (Ore et al, 2020).

Un proceso estratégico, por tanto, contiene el desarrollo de la misión y la visión de la empresa, además de que se persigue un fin al realizarlo.

En tanto el proceso operativo, es la forma de trabajo o metodología para crear un producto o servicio, el proceso operativo contiene las actividades que se realizan para entregar un producto final como parte de una actividad comercial, un servicio público o privado, o cualquier actividad que demande transformar algo desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el resultado (Sotomayor et al, 2019).

Este tipo de proceso se produce específicamente en las operaciones que se desarrollan en las distintas áreas de la empresa.

En el manejo de procesos, es necesario establecer para la empresa un manual de procesos o denominado también de procedimientos, aquí se visualiza el conjunto de acciones con una secuencia cronológica para llegar a un resultado previamente determinado.

El manual como tal es un conjunto de instrucciones organizadas de manera sistemática para conseguir un objetivo definido, son directrices para conseguir un producto, un servicio, un registro, etc. de manera uniforme, que sirve para que no exista discrecionalidad en las acciones, sino que de una misma manera se logre un fin; el éxito del manual se encuentra en la obligatoriedad de su uso en cada uno de los procesos internos, siendo el trabajador el responsable de llevar adelante esas acciones (Garrido y Romero, 2021).

El procedimiento conlleva una acción vinculada a un método o manera de lograr un fin, sobreentendiendo que, si se trata de una organización formal que mantiene una estructura administrativa definida, estas actividades están establecidas para ser cumplidas según el caso presentado, los procesos definen las normas que rigen la organización y dependiendo de la normativa legal y los

finos que persiguen, se establecen las acciones o implementación de los mismos (Zaldumbide, 2019).

Un manual de procedimientos no es un simple listado de acciones, obligaciones y actividades, es un instrumento que sirve de guía para toda la organización y que permite interactuar entre varios departamentos en la búsqueda de un mismo fin que es los logros institucionales, también contempla la filosofía o modo de trabajo de quien o quienes ejercen la dirección de la organización, ya que lleva implícita sus razones para lograr objetivos en condiciones determinadas por la gestión administrativa (Hatun y Marchiori, 2021).

La importancia de los manuales de procesos en las organizaciones es que ofrecen la posibilidad de mantener orden y claridad en cada una de las actividades que realiza todo el recurso humano, contienen información sistemática y ordenada para cada uno de los puestos y para cada uno de los procesos dentro de la gestión que se puede realizar en una empresa. Como se observa, el manual de procesos o procedimientos es una guía para que en la organización se determinen de manera adecuada la organización del trabajo.

Los procedimientos son acciones ordenadas y lógicas, lo cual significa que cada colaborador tiene que actuar en función de ello, por lo que, el proceso está listo para que otra persona u otro proceso consiga continuar secuencialmente el mismo (Hernández et al, 2021).

Así mismo, se observa que, para la ejecución de los procesos el personal responsable utiliza recursos o herramientas que demanda ese trabajo, por lo que los procedimientos contemplan también recursos materiales e insumos que no pueden faltar para cumplir con las tareas.

Dentro de un manual de procesos tiene que existir la posibilidad de una gestión estratégica que tenga como objetivo final un proceso que evolucione en el

tiempo en virtud de la experiencia dentro de las empresas y los avances en las propuestas teóricas de los académicos, ya que el mundo en general vive un constante cambio hacia mejoras competitivas que hacen que exista la necesidad de estar siempre alerta ante sistemas que se vuelven caducos por avances tecnológicos de los competidores, o simplemente un sistema de mejora continua para ganar mercado en base a obtener productos o servicios en menor tiempo, con menos mano de obra y mayores niveles de rentabilidad (Páez et al, 2018).

En la organización, el manual es una herramienta que tiene diversos usos, ya que, a través de ella, se puede mantener el control en el trabajo individual y colectivo dentro de un proceso específico o del trabajo que se realiza en toda la organización, sirve para delimitar las competencias del talento humano porque tiene especificidades claras, este manual de procedimientos puede ser utilizado de manera exitosa en la valoración de puestos y funciones de todo el personal, ya que determina el trabajo realizado con parámetros definidos desde el inicio, hasta el final de los procesos en cada puesto de trabajo (Coronel et al, 2018).

Otra de las importancias de un manual de procedimiento es que contiene información para la toma de decisiones relacionadas con ámbitos específicos dentro de las empresas, como es el caso de la nómina y su relación con la remuneración percibida, existiendo la posibilidad de medir el trabajo con el rendimiento y el aporte a la gestión general (Hernández et al, 2021).

Su utilidad es sobre todo para el recurso humano, en finanzas y la producción, en cuanto a la parte operativa el manual de procedimientos sirve para encontrar respuestas a resultados inadecuados (Bernal et al, 2021).

Por lo expuesto, se deduce que el manual de procedimientos es altamente beneficioso para el manejo del recurso humano, ya que a través de ello se pueden determinar responsabilidades en caso de existir conflictos ya que se puede identificar dónde están las inconsistencias o incumplimiento de las normas establecidas, como ejemplo si se tiene una alta cartera de morosidad en

cualquier entidad financiera, con un manual de procesos se podrá hacer un seguimiento de las distintas actividades para encontrar el origen del problema al momento de otorgar un crédito y la persona que autorizó el desembolso de dicho crédito.

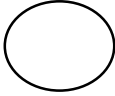
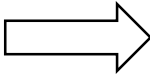

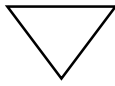
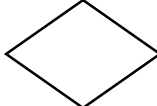

El contenido de un manual de procesos sigue un esquema que puede ser general según las especificidades de cada organización, así como de las actividades demandadas y otras consideraciones propias de una administración o sector productivo, el manual tiene los siguientes contenidos:

- Portada y datos de identificación de la organización
- Índice
- La Misión y Visión
- Documentos habilitantes de las actividades y firmas de autorización del responsable del área de trabajo y de la gerencia
- Objetivos productivos del manual
- Bitácora de trabajo
- Políticas de trabajo de la organización
- Procedimientos operativos
- Formatos de uso en las actividades y procesos
- Herramientas de trabajo
- Diagrama de flujo del proceso
- Anexos (Quimiz y Palacios, 2020).

La herramienta que se utiliza en la descripción de los procesos en una organización es el diagrama de flujo de procesos, en su contenido se describen diversos símbolos o esquemas que se disponen de una manera determinada a fin de que representen o ilustren las relaciones que existen en uno o varios procesos en las organizaciones; el diagrama busca comunicar a los interesados un panorama claro y preciso de cómo ocurre un proceso en una organización o

en una parte de ella, se integran los movimientos de información o actividades mediante una sucesión ordenada y simplificada (Juran et al, 2021).

Figura 1. Simbología de ASME para la realización del diagrama de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicia de una manera distinta; se establece para representar una forma o realizar un plan previamente establecido. Como una operación.
	Resolución y automatización en un problema, donde se especifica la realización eficiente de un transporte.
	Representa la comunicación entre dos o más personas, con una resolución representativa. Acción hacia una función dentro de un proceso detallado específico
	Almacenamiento de un objeto sucede porque existe mantenimiento de control eficaz autorizado.
	Decisión, indica un punto el cual pueden existir dos caminos
	Significa demora, implica que las operaciones tienen un tiempo de demora en su proceso.

Fuente: modificado a partir de Castelani et al. (2019)

La importancia de un diagrama está en que representa esquemáticamente todo el flujo de un proceso, identifica las actividades las cuales pueden ser valoradas en mayor o menor medida en su aporte específico; otra utilidad del diagrama es que se pueden analizar las actividades que no agregan valor al proceso o lo hacen de poca manera, por lo que el diagrama tiene que ser elaborado

disponiendo cada uno de los elementos fielmente con su participación en el proceso.

En el diseño del proceso de recepción y despacho en una empresa de courier, el diagrama también determina a los responsables de la ejecución de las distintas actividades, siendo esto un elemento valorador para conocer los desempeños de los colaboradores en el momento adecuado, por lo que la utilidad de este instrumento sirve a los directivos de cualquiera de las áreas de la organización para formular políticas internas que ayuden en los análisis, definición y solución de problemas en cada una de las fases del proceso (Rodríguez y Pérez, 2018).

La importancia del diagrama de flujo es que permite visualizar un proceso, el mismo que puede tener dos o más actividades que están interrelacionadas para crear un producto desde un inicio a un fin; el diagrama de flujo se puede representar mediante diversos símbolos para ser clasificados por su formato, por la manera en que se presenta, por el propósito que busca, etc. (Ladrón de Guevara, 2018).

Los diagramas de flujo sirven para resolver problemas matemáticos, lo cual se consigue mediante resultados lógicos y precisos que permiten la resolución de problemas en el campo de las matemáticas; para lograr esto, se recomienda partir de la correcta formulación del problema en base a proporcionar información suficiente, necesaria y confiable, esta propuesta permite obtener resultados útiles para la actividad analizada, además de tener a disposición y la posibilidad de poder cuestionar las respuestas logradas, se utiliza una prueba de escritorio para comprobar la veracidad de las soluciones obtenidas (Esparza, 2023).

Entre las múltiples utilidades del diagrama de flujo se encuentran también las relacionadas al control y evaluación de los procesos administrativos que sirven

para generar información descriptiva que permite conocer si los resultados logrados en la administración están relacionados o cumplen lo planificado, lo cual puede ser ampliado con la capacidad de encontrar las causas y soluciones a los problemas detectados (Escamilla y Álvarez, 2019).

El flujograma se realiza con la información que proporciona cada proceso, las cuales se traducen en figuras secuencialmente colocadas para que sean entendidas por el lector que lo requiera, el diagrama es un mapa que está compuesto por símbolos geométricos que indican el inicio o fin del proceso, la decisión para realizar una actividad, los enlaces y conexiones que se dan en el diagrama y símbolos de procesos (Ladrón de Guevara, 2018).

La correcta elaboración de un flujograma determina la validez de este, porque los elementos utilizados significan tareas específicas que siguen un proceso establecido que relacionan una actividad con la siguiente donde se establece una secuencia continua.

Es también necesario para analizar los procesos, identificar la importancia de estandarizar el trabajo en las organizaciones, de allí que Álvarez (2018) expone que la importancia en estandarizar el trabajo es parte sustancial en los procesos e incluye rutinas de trabajo estándar con tres elementos conceptuales que son: Takt time o ritmo de producción; secuencia de trabajo, e; inventario estándar:

- El Takt-time resulta al dividir el tiempo disponible en producir un determinado número de unidades para satisfacer a un cliente; el tiempo de ciclo es el tiempo que transcurre entre un producto y el tiempo en salir otro. Este proceso es utilizado en empresas donde se realizan productos de manera sistemática y repetitiva (Álvarez, 2018).
- La secuencia de trabajo es una hoja de ruta o secuencia de operaciones que se ejecutan para lograr un producto. (Fazinga et al, 2019).

- La estandarización de procesos va más allá de automatizar procedimientos y documentar las actividades, pues se trata de aumentar la productividad, reducir costos y maximizar las utilidades, la estandarización puede utilizar diagramas de flujo básicos, diagramas de flujo multifuncionales y mapas detallados, por lo que, hay necesidad de capacitación del recurso humano y una mejora continua (Espíndola y Hernández, 2020).

Este paso demanda unificar los procedimientos con patrones en las distintas actividades de la institución sin importar la persona que esté al frente de esos trabajos ni las sucursales en las cuales se aplique el mismo trabajo.

Además, en el mencionado análisis de procesos, la observación de las distintas funciones que se realicen en una empresa tiene diversos objetivos y beneficios. Con un manual de funciones se plasman las políticas, actividades y competencias en todas las estructuras administrativas y operativas, de aquí que se puede tener como referencia este documento, porque facilita al personal el cumplimiento de sus funciones, ahorra tiempo y recursos, se evita la duplicación de funciones y se puede identificar las actividades no cumplidas en un proceso determinado, lo que significa que se consiga tener el control desde el ingreso de un insumo o producto hasta la entrega del resultado final del mismo (Quimiz y Palacios, 2020).

El puesto de trabajo lo conforman funciones, tareas, objetivos, herramientas, tecnología y medios, es el vínculo entre la organización y el trabajador, determina las características y los fines de la empresa, donde se demanda la formación del responsable, la experiencia, las funciones y la posición dentro del proceso productivo, administrativo o de asesoría (Amo, 2019).

El puesto de trabajo determina lo que se hace, las funciones que realiza, cómo se realizan las funciones, por qué se hace ese trabajo, con qué se hace el trabajo, las herramientas y medios utilizados, la formación académica y

profesional de la persona que ocupa el puesto, el grado de responsabilidad y autonomía, frecuencia de realización de tareas, relaciones laborales con otros puestos y el lugar donde se ubica el puesto de trabajo (Palomo, 2021).

Se puede entender que el puesto de trabajo es el conjunto de tareas sistemáticas y continuas que ejecuta un empleado en su puesto, la descripción de un puesto de trabajo es un estudio que refleja la naturaleza, el contenido y el alcance de ese lugar dentro de la institución.

1.3. Economía Popular y Solidaria

La Economía Popular y Solidaria (EPS), es una propuesta que comparte espacio con el sistema socioeconómico capitalista, que busca una alternativa a las consecuencias del individualismo, la competitividad y el utilitarismo del libre mercado que genera inequidad en la distribución de la riqueza, el acceso al trabajo y la solidaridad (González, 2022). Este sistema permite el trabajo cooperativo bajo el cual se establecen las cooperativas de ahorro y crédito del país.

La EPS es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental que desarrollan las fuerzas sociales organizadas y asociadas, para desarrollar prácticas de autogestión en beneficio de todos, bajo los conceptos de solidaridad, igualdad de oportunidades y distribución justa de los excedentes que se reparten equitativamente entre los miembros de la comunidad; constitucionalmente el sistema económico del país, mantiene las siguientes formas de organización: privada, pública, mixta y popular y solidaria (Ponce, 2021).

Si se compara la EPS que se enfrenta en los conceptos y la práctica a la escuela Neoclásica de la Economía y el Neoliberalismo en general, que tradicionalmente han propuesto una economía libre de mercado, donde cada individuo lleva adelante su trabajo a la espera del beneficio personal de los excedentes sin

destinar nada de ellos a la comunidad, excepto en los aportes que la ley le obliga mediante el pago de impuestos, tasas y otras obligaciones fiscales que el Estado maneja (Marín & Valencia, 2020), es un sistema más equitativo y con dimensiones sociales.

La EPS es una nueva forma de hacer economía donde personas o grupos de personas se juntan voluntariamente según los vínculos de oferta y demanda, para producir, comercializar, distribuir, o consumir bienes creados solidariamente en emprendimientos unipersonales, familiares, cooperativas o redes de ayuda mutua, y de esta manera mejorar sus condiciones de vida y aportar al desarrollo de su comunidad y del país (Auquilla et al. 2022). Bajo este fin, la propiedad comunitaria o economía social evidencia una tercera propuesta que se suma a los sectores privado y público, lo cual evidencia cierta relación con cada una de ellas, ya que la constitución de organizaciones de la economía social se relacionan a actividades de producción y venta de bienes donde existen individuos que son quienes realizan un trabajo determinado que genera recursos (Vilchez y Correa, 2022).

Muchas organizaciones que realizan sus actividades inmersas en la EPS, no necesariamente han logrado establecer una producción en base a dichos lineamientos, sino que su trabajo ha sido una tradición heredada de sus antepasados, por lo que se puede decir que la EPS no siempre ha creado asociaciones, sino que simplemente existe para regular esas asociatividades e impulsar otras que quieran acogerse a los beneficios y oportunidades de la economía social.

El ordenamiento jurídico que respalda la aplicación de la EPS se encuentra regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que es quien supervisa y controla al sector financiero popular y solidario que hasta diciembre de 2021 contabilizaba 484 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC)

las cuales presentaron un volumen de crédito para el año 2020 de 2450,28 millones de dólares (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

El marco legal que regula esta actividad es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y como entes oficiales de gestión de la política pública se encuentran el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (Guadalupe et al. 2022).

Desde lo jurídico y desde la praxis, la economía de mercado que regía antes de la Constitución del año 2008, no contemplaba la economía popular en cuanto a brindar espacio para desarrollar su trabajo en igualdad de condiciones, habiendo estado relegada a modos de producción y comercialización en sectores familiares y comunales sin tener la oportunidad de acceso a otros mercados y fuentes de financiamiento que no sean ciertas iniciativas de poca cobertura sin respaldo legal (Ponce, 2021).

Otro aspecto importante de este sistema, son los diversos resultados que busca la EPS estarán alineados con el respeto a las tradiciones y las manifestaciones culturales que generalmente son parte de grandes sectores de la población que no están inmerso en la economía tradicional ni en el sistema financiero que los excluye por no tener una actividad económica que sea considerada por la banca y todo el sistema financiero tradicional, lo cual ha significado estar fuera de los beneficios que significan el tener acceso al financiamiento y a la posibilidad de comercializar sus productos en los mercados de las ciudades, los centros comerciales privados y los circuitos cortos de comercialización (Gómez et al 2021).

En momentos como los de la globalización donde el comercio ha alcanzado niveles de alta tecnología y fácil acceso a mercados de todo el mundo, es importante priorizar las propuestas productivas al interior de comunidades que

están desarmadas frente al libre comercio, en este escenario es necesario que el Estado impulse la EPS para garantizar que los recursos se queden en los pueblos y existan emprendimientos que miren a ventas al exterior para alcanzar el desarrollo necesario para lograr el buen vivir.

A nivel internacional, sobre todo en América Latina, también existen propuestas gubernamentales de la economía popular, todas ellas en respuesta a los resultados negativos en grandes sectores sociales a los cuales no ha llegado la prosperidad del libre comercio y la globalización, siendo esta alternativa una fuente que alienta emprendimientos que generen recursos para quienes no alcanzan un suficiente ingreso económico para vivir dignamente (Torres et al. 2017).

La EPS ha llenado el vacío que existía en las propuestas de mercado tradicional que no contemplaba a las actividades de los sectores marginados que siempre han actuado en mercados populares alejados de las grandes ciudades; por otra parte, la economía popular y solidaria ha permitido asociarse para ganar mejor presencia a la hora de comercializar o de buscar financiamiento.

En Ecuador la EPS se instauró en el año 2008 mediante la Constitución de la República que dispone que el sistema económico del país es social y solidario y reconoce prioritariamente a la persona como sujeto y fin de la actividad económica y mercantil; este principio busca también una relación armónica entre el Estado, la sociedad, la naturaleza y el mercado, garantiza la producción y reproducción en las condiciones que desarrollen en buen vivir y la justicia social (Palacios et al. 2022).

La EPS busca sobre todo el desarrollo humano a través de generar empleo y recursos para vivir en condiciones dignas, promueve la concientización sobre los recursos naturales y los impactos ambientales que muchas veces son dejados de lado, por la necesidad de rentabilidad económica e incremento del

capital; la EPS busca una distribución equitativa y contrarrestar el interés agresivo del libre mercado y la rentabilidad (Huilcapi, Ortega et al. 2022).

La economía social de mercado, sintetizada en la Constitución de la República ha permitido que sectores social y económicamente deprimidos alcancen el respaldo legal para satisfacer sus necesidades en cuanto a producir, comercializar, distribuidor y consumir lo que sus tierras y sus habilidades artesanales produzcan en condiciones de igualdad de oportunidades y espacios que le garanticen la equidad y la justicia como elementos significativos para alcanzar mejores condiciones de vida en base a los principios de equidad, trabajo, sostenibilidad ambiental, la cooperación y el compromiso con el entorno (Muñoz et al. 2022).

Entre las diversas oportunidades que brinda la EPS en Ecuador desde la normativa legal, se encuentra el sistema financiero asociativos que comprende las COAC que se han desarrollado significativamente a lo largo del callejón interandino y en menor medida en el resto de las provincias, para gestionar los recursos para ofrecerlos mediante el financiamiento a emprendedores, comerciantes y familias que se encuadran en la economía social de mercado (Muñoz et al. 2022).

Los aportes legales para fomentar la EPS ha sido un incentivo que ha permitido que se creen nuevas organizaciones que promueban el acceso al comercio participativo y al trabajo en sectores de provincias relegadas por la obra pública del gobierno nacional y los gobiernos locales.

El sector artesanal y turístico es otro de los importantes sectores de la EPS, que han logrado un desarrollo significativo en base al acceso a recursos financieros y normativas legales de los gobiernos locales para implementar bienes y servicios para clientes locales e internacionales, sin dejar de mencionar la

oportunidad de exportar productos artesanales con valor agregado en cuanto a ser elaborados mediante los saberes ancestrales (León et al. 2022).

Los resultados logrados en el sector de la EPS que han sido publicados por el Instituto de Economía Popular y Solidaria, señalan que para el año 2018 representaba el 25,7% del PIB y que se ha generado el 64% de puestos de empleo a nivel nacional distribuidos en sectores como el textil, agropecuario, alimenticio y artesanal (Maya et al. 2022).

Los retos que actualmente enfrenta la EPS se relacionan con las limitaciones en cuanto a innovación, sus actividades generalmente se desarrollan en un determinado territorio con las limitaciones que esto ocasiona, sobre todo, si en la comercialización se enfrentan a un modelo de producción que por su volumen abarata costos e innova constantemente; en este escenario se hace evidente la necesidad del fomento a la producción social y solidaria por parte del Estado, promoviendo la capacitación permanente y mejores oportunidades en el acceso a recursos financieros (Palacios et al. 2022).

El resultado de los 15 años de aplicación de la EPS en Ecuador, es positiva en cuanto a la normativa legal disponible para ello y el haber entendido que existe un derecho a la asociatividad para ofrecer elaborar bienes y servicios que pueden ser comercializados con libertad, también se considera que el acceso a créditos en buenas condiciones es aún un problema que tiene que ser resuelto para fomentar el desarrollo de la EPS.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción de la Metodología

En esta propuesta de investigación se aplicaron una serie de técnicas o herramientas que sirvieron para cumplir los objetivos propuestos, porque los métodos se utilizan para lograr el fin que se propone en la investigación. destacan que los métodos desempeñan un papel crucial en la consecución de los objetivos planteados en la investigación, donde estos métodos son herramientas esenciales que se utilizan para alcanzar los resultados esperados y obtener conclusiones sólidas y confiables (Toala y Mendoza, 2019).

El tipo de investigación es descriptiva en cuanto se refiere a la descripción de las características del fenómeno de estudio, en el caso del tema de trabajo de titulación, esta investigación permitió identificar los procesos actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, además de las características en cuanto a la comunicación de las responsabilidades, planteamiento de metas en las áreas, e interrelaciones entre los distintos departamentos. Investigar estos puntos sirvió de manera adecuada para entender la problemática presentada, por este motivo la investigación descriptiva proporcionó una imagen general de la gestión por procesos, que se demuestra en este trabajo en la recopilación de información aplicada mediante la encuesta (Rodríguez Y. , 2020)

A continuación, se expone otro tipo de investigación, que es la cuantitativa, que es aquella que basa sus procedimientos en la precisión del fenómeno estudiado, permitiendo que se hagan inferencias más allá de los datos, con datos sólidos y repetibles (Azuerro, 2019).

En este caso, los datos recopilados son numéricos y se aplicó a una muestra cuyo número es adecuado para obtener datos confiables, los mismos que se pueden utilizar para interpretar al resto de la población, por este motivo la

investigación es cuantitativa, aquello se demuestra en la aplicación del cuestionario y en los resultados que se logran posterior a la aplicación del instrumento, esto es en las conclusiones de la investigación.

Finalmente, la investigación es cualitativa, porque se estudiaron los documentos existentes en la Cooperativa, a través de la observación, esto permitió interpretar la gestión por procesos de los tres procesos claves que se encontró en este análisis. Aquello se demuestra en este trabajo de titulación en el diseño de la propuesta con los procesos claves: crédito, captaciones y cobranza.

Sobre el alcance de la investigación se establecen varios elementos para realizar este estudio, en primer lugar. está delimitada por los objetivos general y específicos, que se cumplen en este trabajo; en segundo lugar, por el establecimiento de la población o muestra que sirvió para focalizar el grupo específico de la investigación y en tercer lugar por las variables presentadas en el tema como son: gestión por procesos. En base a este alcance se determina el cumplimiento de cada uno de estos elementos en el presente texto.

Es necesario identificar además el paradigma de la investigación, porque permite explicar la realidad que se encuentra en la institución, por cuanto un paradigma en la investigación es la concepción del tema investigado, es la visión que los investigadores manifiestan a través de premisas, creencias, principios y valores, lo cual se puede resumir en que el paradigma entrega una visión global a los investigadores que están involucrados en determinado tema, se establece un criterio específico de su campo de trabajo, los parámetros de la investigación y la organización del trabajo entre los investigadores (Maldonado, 2018).

El paradigma que se utilizó en esta investigación es crítico propositivo porque se establece la interpretación y la explicación del modelo de gestión por procesos. Este tipo de paradigma es el que permite al investigador describir su

pensamiento basado en sus habilidades cognitivas y se aplica en la investigación social (Toro et al. 2019).

Toda investigación contempla diversos procedimientos para cumplir los objetivos previamente planteados, las investigaciones se enmarcan en las categorías respecto de su naturaleza puede ser descriptiva por lo que permite realizar proyecciones sobre el fenómeno planteado (Ramos, 2020).

Parte de la metodología es obtener la población y la muestra para el estudio, porque se analiza que la población es el conjunto de elementos que conforman el objeto de estudio y pueden ser individuales o colectivos, es decir, de los contabiliza como un elemento o agrupados, un ejemplo son las personas, grupos humanos, unidades geográficas determinadas, las familias, los eventos entidades intangibles o las organizaciones donde laboran las personas o cualquier colectivo que integre varias personas.

Partiendo de este criterio, se considera como población a 107 personas de la COAC, distribuidos con el siguiente detalle:

Tabla 1. Población

DEPARTAMENTOS	Personal
Administración integral de riesgos	4
Auditoría Interna	4
Área de cumplimiento	2
Seguridad e información	2
Área de Captaciones	4
Área de Crédito	30
Atención al cliente	2
Cajas	3
Área de Talento Humano	4
Procesos internos	1
Área de Cobranza	4
Seguridad física	3
Adquisiciones y Proveeduría	2
Tesorería	2
Seguridad e Higiene	1
Tecnología de la Información	9
Responsabilidad Social	2
Marketing	3
Contabilidad	6
Legal	3
Custodio de valores	3
Call Center	2
Operaciones	5
Transporte	4
Secretaría General	1
Gerente General	1
Total	107

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kulki Wasi Ltda. (2023)

Una vez que se estableció la población, a continuación, se obtiene la muestra que es un conjunto de elementos, o un subconjunto que ha sido seleccionado de la población para aplicar determinada técnica de investigación, la muestra representa con sus características a todo el resto de la población y estrechamente vinculada a la teoría de las probabilidades (Dieterich, 2021).

Para el estudio se utilizó la fórmula de la población finita.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + N * e^2}$$

Significado:

N= Tamaño del universo

n=Tamaño de la muestra

Q= probabilidad de no ocurrencia

P=probabilidad de ocurrencia

Z=nivel de confianza 1,96

e=margen de error 0,05

Una vez aplicada la fórmula, se obtuvo que la encuesta se va dirigir a 107 personas que pertenecen a los distintos departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 107}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 107 * 0,05^2}$$

n = 84 número de encuestas aplicadas

En la metodología se aplica técnicas, estas se emplean en la investigación científica, a través del cuestionario, para Cisneros et al. (2022) este puede ser estructurado y permite que el encuestado entienda claramente las preguntas presentadas y en el menor tiempo posible, con estas características la encuesta se aplica a la población que se obtuvo para la muestra. Rodríguez et al. (2022) también aporta sobre el uso del cuestionario y manifiesta que este instrumento tiene preguntas técnicamente formuladas para recopilar la información que se necesita del encuestado, las preguntas pueden ser cerradas o abiertas y responden a una investigación que puede ser cualitativa como cuantitativa.

2.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios

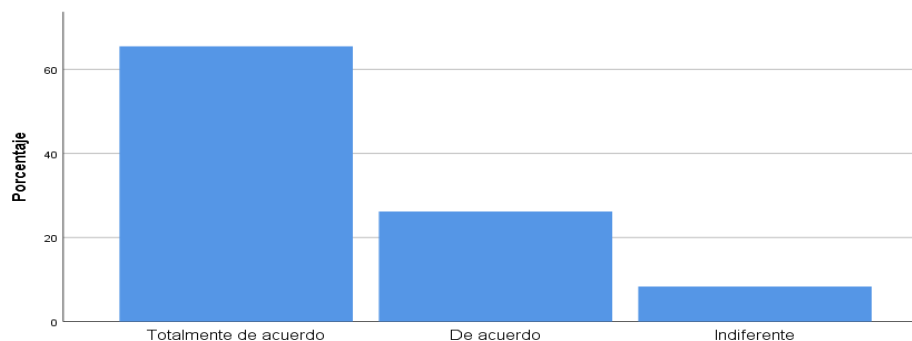
1. ¿Usted piensa que existe coordinación entre los procesos de los distintos departamentos para lograr las metas comunes?

Tabla 2. Coordinación entre departamentos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	65,5
De acuerdo	22	26,2
Indiferente	7	8,3
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 1. Coordinación entre departamentos



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

La importancia de la coordinación entre departamentos radica en mejorar la eficiencia operativa, fomentar una comunicación fluida, maximizar el trabajo en equipo lograr resultados alineados con los objetivos organizacionales. En esta consulta, de las 84 personas encuestadas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en general, la mayoría de las personas encuestadas cree que hay una coordinación efectiva entre los departamentos para lograr las metas comunes, mientras que una minoría no está segura o no cree que exista coordinación. En las empresas la coordinación es un elemento clave para el desarrollo y la competitividad, este aspecto se observa en la posición académica porque se considera que el estilo de la administración tiene liderazgo y que promueve la participación de las personas involucradas en cualquier institución (Pantoja y Salazar, 2019). De lo observado, los directivos de la Cooperativa tienen resultados aceptables en la gestión.

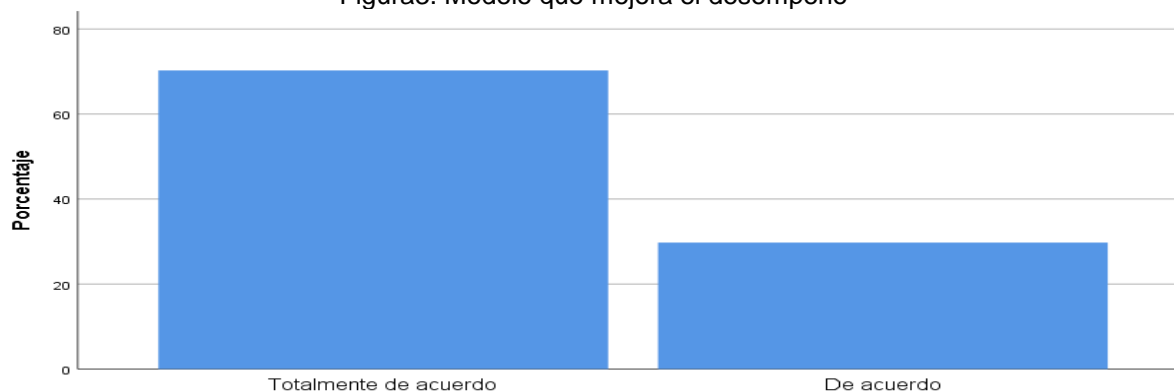
2. ¿Usted cree que a través de un modelo de gestión por procesos en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI se logrará un eficiente desempeño?

Tabla 3. Modelo que mejora el desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	70,2
De acuerdo	25	29,8
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura3. Modelo que mejora el desempeño



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

La implementación de un modelo de gestión por procesos en la Cooperativa asegurará un desempeño eficiente al optimizar operaciones, estandarizar prácticas y promover una cultura de mejora continua. Los empleados encuestados sobre la implementación de un modelo de gestión por procesos en la entidad y su posible impacto en el desempeño están de acuerdo que el modelo de gestión llevaría a un desempeño eficiente.

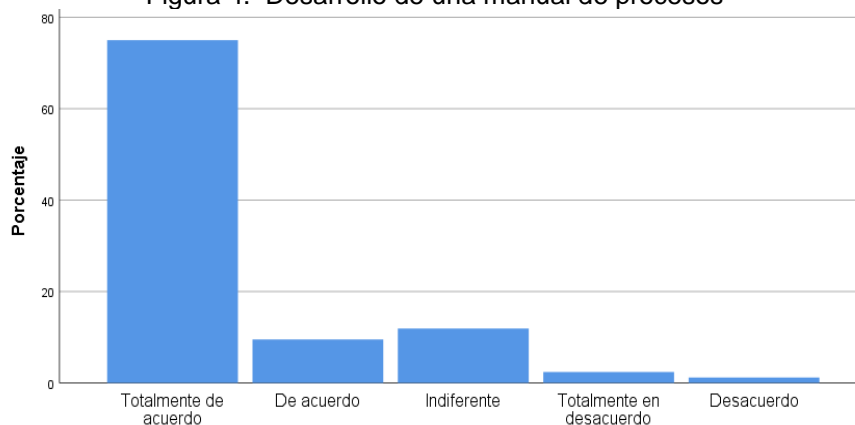
1. ¿Piensa que desarrollar un manual de procesos para la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI permitirá alcanzar un objetivo mayormente eficaz?

Tabla 4. Desarrollo de una manual de procesos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	63	75,0
De acuerdo	8	9,5
Indiferente	10	11,9
Totalmente en desacuerdo	2	2,4
Desacuerdo	1	1,2
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 4. Desarrollo de una manual de procesos



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

La importancia de la pregunta radica en que desarrollar un manual de procesos en la entidad, facilitará la estandarización, claridad y eficacia en las operaciones, permitiendo alcanzar un objetivo mayormente eficaz dentro de la misma. A esta consulta, los trabajadores encuestados, piensan que desarrollar un manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. permitirá alcanzar un objetivo mayormente eficaz, por los resultados que se lograrán con este proceso.

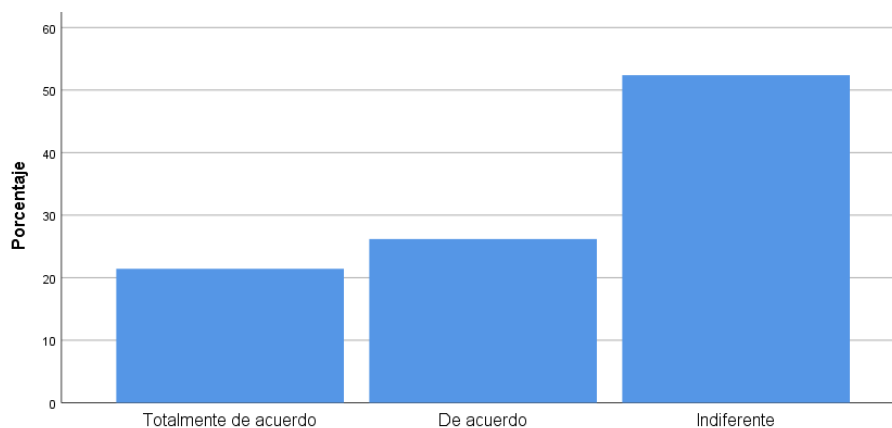
4. ¿Considera que en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI se aplica metodología para los procesos estratégicos?

Tabla 5. Metodología para procesos estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	21,4
De acuerdo	22	26,2
Indiferente	44	52,4
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 5. Metodología para procesos estratégicos



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

La aplicación de una metodología efectiva en los procesos estratégicos de la Cooperativa es importante para lograr resultados positivos y garantizar un crecimiento sostenible y una gestión eficiente, por esa razón se realizó esta pregunta donde los encuestados respondieron que si se aplica metodología para los procesos estratégicos, es una decisión de los directivos que contribuirá a los resultados que persigue la institución, este aspecto es importante para la reputación de la empresa porque cumple con lo que exige la SEPS.

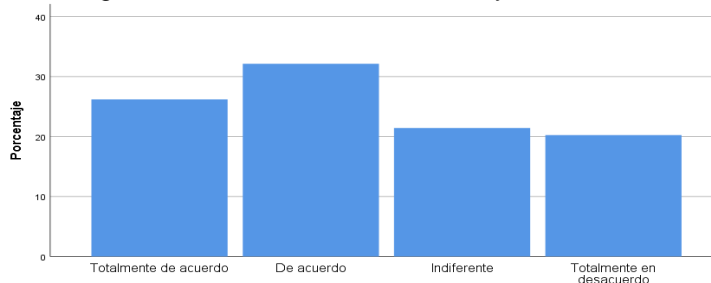
5. ¿Usted considera que en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI Ltda. existe una eficiente distribución de funciones y actividades?

Tabla 6. Distribución de funciones y actividades

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	26,2
De acuerdo	27	32,1
Indiferente	18	21,4
Totalmente en desacuerdo	17	20,2
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 6. Distribución de funciones y actividades



Fuente: encuestas aplicadas

Interpretación

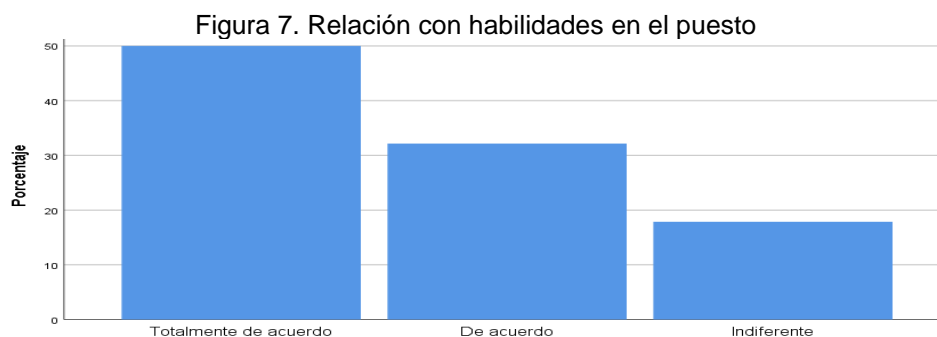
Una eficiente distribución de funciones y actividades en cualquier organización, sobre todo las de tipo financiero, es esencial para asegurar un flujo de trabajo efectivo, optimizar recursos y lograr los objetivos estratégicos en toda la gestión. En la pregunta presentada, se encontró que la mayoría de las personas encuestadas consideran existe una eficiente distribución de funciones y actividades en la cooperativa, este aspecto implica que las actividades se asignan con una carga de trabajo equitativa lo que produce calidad en el trabajo.

6. ¿Usted cree que el puesto que desempeña tiene relación con su capacidad y la demanda del puesto?

Tabla 7. Relación con habilidades en el puesto

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	50,0
De acuerdo	27	32,1
Indiferente	15	17,9
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

Es importante que el puesto que ocupa un colaborador de la entidad, esté alineado tanto con su capacidad y habilidades de trabajo, así como con las demandas y requerimientos de este. Esta relación garantiza un desempeño óptimo y una contribución efectiva a la organización, por esta razón se planteó la pregunta, a la cual, de los 84 empleados encuestados la mayoría está de acuerdo en que su puesto de trabajo está relacionado con su capacidad y la demanda del puesto, en general, existe opinión positiva sobre la relación entre el puesto de trabajo y la capacidad y la demanda del puesto.

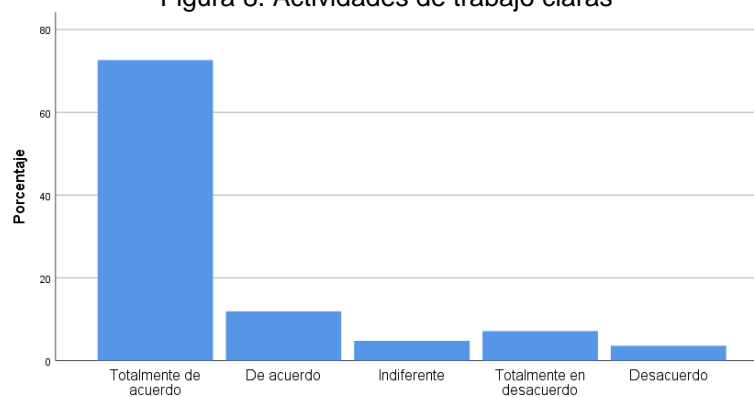
7. ¿Piensa que las tareas en cada puesto de trabajo son claras?

Tabla 8. Actividades de trabajo claras

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	72,6
De acuerdo	10	11,9
Indiferente	4	4,8
Totalmente en desacuerdo	6	7,1
Desacuerdo	3	3,6
Total	84	100

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 8. Actividades de trabajo claras



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

En la pregunta realizada a 84 personas en la Cooperativa, se encontró que la mayoría están totalmente de acuerdo en que las tareas en cada puesto de trabajo son claras, este resultado es altamente positivo con la importancia del tema tratado en esta consulta. Que las tareas en cada puesto de trabajo estén claramente definidas, evita la confusión dentro de los procesos y mejora la eficiencia, porque permite que los empleados conozcan exactamente qué se espera de ellos, mediante un desempeño efectivo y satisfactorio para la entidad.

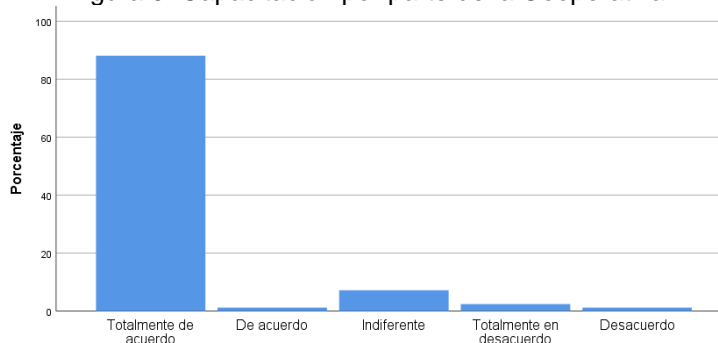
8. ¿Usted como empleado recibió alguna capacitación para comprender la gestión integral que se lleva a cabo en la cooperativa?

Tabla 9. Capacitación por parte de la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	74	88,1
De acuerdo	1	1,2
Indiferente	6	7,1
Totalmente en desacuerdo	2	2,4
Desacuerdo	1	1,2
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 9. Capacitación por parte de la Cooperativa



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

Los resultados de la encuesta realizada a los 84 empleados de la entidad señalan que la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo en que han recibido capacitación para comprender la gestión integral que llevan a cabo en la cooperativa. Es importante que los empleados reciban capacitaciones para responder positivamente en la gestión inherente a su puesto e integral de toda la Cooperativa. La capacitación permite potenciar las habilidades y tener los conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente las responsabilidades y contribuir de manera efectiva.

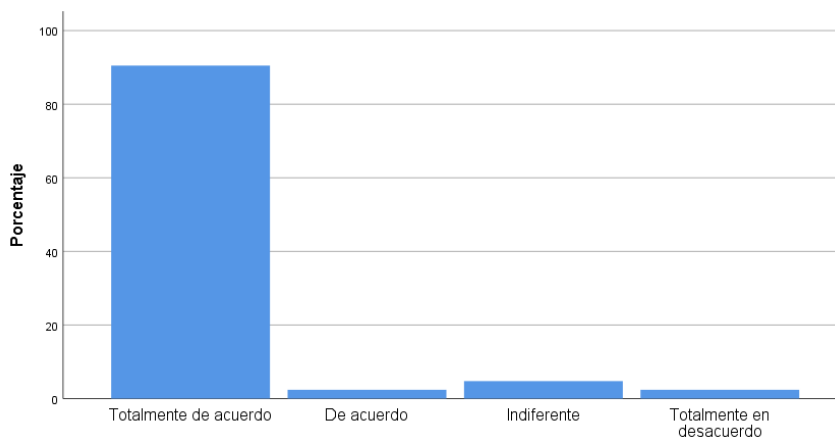
9. ¿Usted conoce las metas generales de la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI LTDA.?

Tabla 10. Conocimiento de metas de la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	76	90,5
De acuerdo	2	2,4
Indiferente	4	4,8
Totalmente en desacuerdo	2	2,4
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 10. Conocimiento de metas de la Cooperativa



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

De la encuesta realizada, la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo en que conocen las metas generales de la Cooperativa, solo un pequeño porcentaje, está en total desacuerdo o no está seguro, es importante que los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. conozcan las metas generales de la entidad, lo cual les permitirá alinear su trabajo con los objetivos organizacionales, mediante la coherencia, la colaboración y el logro conjunto de resultados.

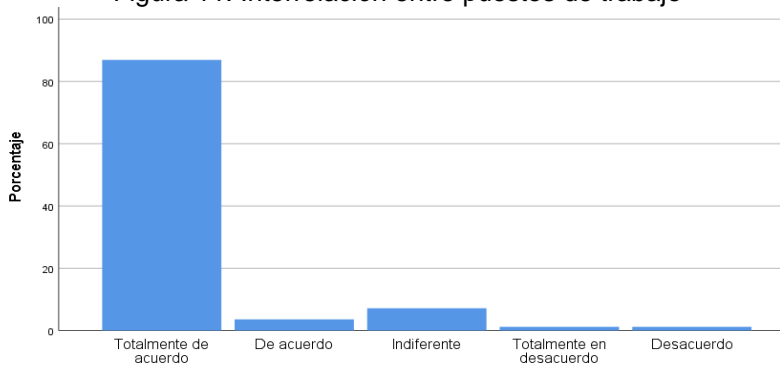
10. ¿Usted considera las competencias de trabajo se interrelacionan con otras áreas?

Tabla 11. Interrelación entre puestos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	73	86,9
De acuerdo	3	3,6
Indiferente	6	7,1
Totalmente en desacuerdo	1	1,2
Desacuerdo	1	1,2
Total	84	100

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 11. Interrelación entre puestos de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

En esta pregunta, la mayoría de las personas encuestadas indicaron que están totalmente de acuerdo en que las competencias de trabajo se interrelacionan con otras áreas en la Cooperativa, solo un pequeño porcentaje, está en total desacuerdo o no está seguro. Este resultado es importante porque señala que las competencias de trabajo están interrelacionadas con otras áreas o procesos de la entidad, porque las habilidades y conocimientos de los empleados influyen en la colaboración efectiva

entre departamentos, promoviendo el intercambio de ideas y el logro de resultados conjuntos en la cooperativa.

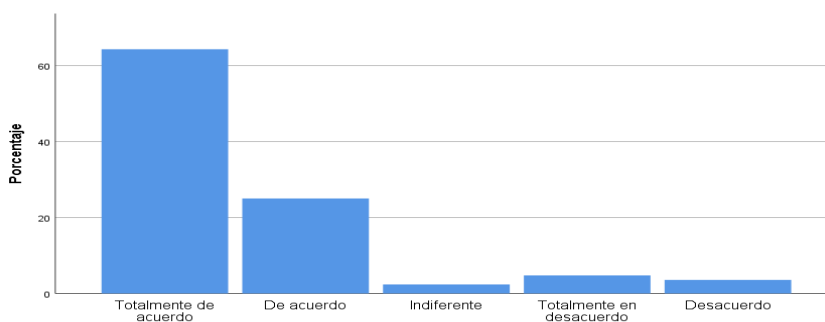
11. ¿Usted considera que en su departamento el personal interactúa con los demás departamentos?

Tabla 12. Interacción con otros departamentos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	64,3
De acuerdo	21	25,0
Indiferente	2	2,4
Totalmente en desacuerdo	4	4,8
Desacuerdo	3	3,6
Total	84	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Figura 12. Interacción con otros departamentos



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Interpretación

La encuesta realizada presenta que la mayoría de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en su departamento el personal interactúa con los demás departamentos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Este resultado es positivo para esta pregunta que indaga sobre la importancia de que exista interacción en los departamentos de la entidad, ya que, la colaboración y comunicación

fluida entre el personal de distintas áreas fomenta la integración, el intercambio de información y la cooperación para lograr los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

Matriz FODA

A continuación se realiza la matriz FODA, es una herramienta que sirvió para identificar los aspectos más relevantes de las oportunidades y fortalezas de los distintos factores que se presentan en la Cooperativa, también de las debilidades y amenazas para conocer los aspectos que pueden incidir en la problemática presentada.

Cuadro 2. Análisis de los factores internos

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Coordinación procesos	Coordinación para lograr metas comunes	
Gestión administrativa	A través de la gestión se logra un mejor desempeño	
Cumplimiento de logros	Cumplimiento de objetivos por parte del personal de la coac	
Métodos estratégicos para lograr procesos		No existe metodología para aplicación de procesos internos
Distribución de funciones y actividades		Inadecuada asignación de funciones y actividades
Competencias del personal		Perfil inadecuado en los puestos
Comunicación de tareas	Órdenes de tareas son claras	
Capacitación al personal	Personal preparado	
Conocimiento de metas	Personal conoce las metas de su puesto de trabajo	
Interrelación de tareas	Actividades se interrelacionan con otras	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2023)

Cuadro 3. Análisis de los factores externos

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Legales		Presión para el cumplimiento de normativa de la SEPS
Política gubernamental		Incremento de protestas por medidas económicas
Económico		Aumento de desempleo o inflación
Tecnológicos	Innovación y desarrollo de procesos de la Cooperativa con tecnología	
Sociales	Incremento de la demanda en otras áreas geográficas	
	Aumento de pedidos de colocaciones de crédito que no son cubiertos por banca tradicional	

Fuente: modificado a partir de datos del INEC; SEPS (2022)

Del análisis de los factores internos y externos se observa que existen debilidades y amenazas, a partir de esta información se puede realizar una combinación con las fortalezas para obtener las estrategias que son las siguientes:

Tabla 13. Matriz para identificar la estrategia

		Debilidad			Fortalezas
		D1	D2	D3	F1
Amenazas	A1				E2
	A2				
	A3				
Oportunidades	O1	E1			
	O2				
	O3			E3	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2023)

Tabla 14. Resumen de las estrategias

<u>Estrategias</u>	<u>Solución a la problemática</u>
E1	Procesos estandarizados
E2	Manual de procesos claves
E3	Procesos eficientes

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda. (2023)

Los resultados del diagnóstico determinan la solución de la problemática presentada respecto a los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

2.3. Caracterización de la empresa y diseño de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tuvo sus inicios como tal, en el mes de abril de 2003, con el objetivo claro de establecerse como una entidad financiera de propiedad de sus socios, que oferta servicios en el ámbito financiero como préstamos, cuentas de ahorro, otorgar tarjetas de crédito, entre otros; diferenciándose de un banco tradicional en cuanto a que una cooperativa está destinada en la satisfacción de las necesidades financieras de los socios (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2023).

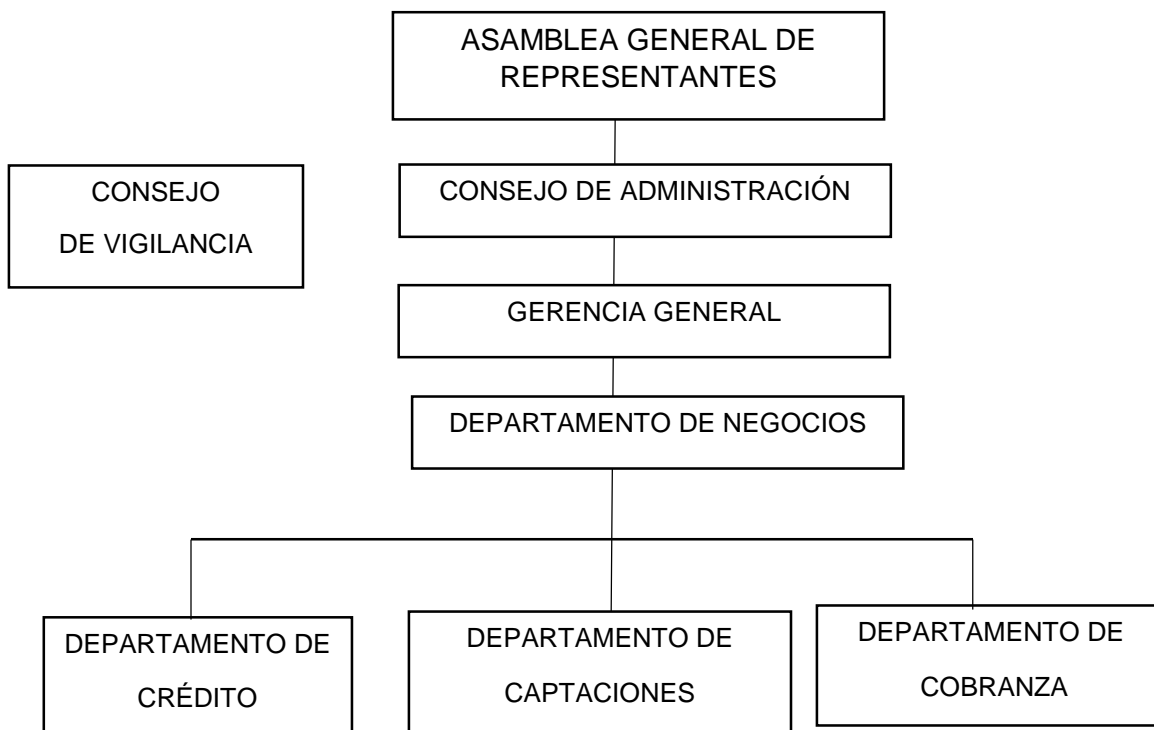
Desde su inicio hasta la actualidad, la Cooperativa brinda un apoyo financiero de elevada calidad y de fácil acceso para los socios (Gutiérrez & Avendaño, 2019). Uno de los servicios destacados de la cooperativa es el de préstamos monetarios a sus socios, quienes de otra forma atravesarían por un difícil acceso a la obtención de este servicio financiero de modo tradicional, adicionalmente la cooperativa se preocupa por implementar una cultura de ahorro en sus socios, de modo que la educación financiera es fundamental en la institución (Dávalos & Salazar, 2020).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., posee 22 agencias en todo el territorio nacional, con reconocimientos en la región Costa, Insular, Oriente y en la Sierra, se preocupa por la necesidad del socio de invertir en una institución confiable y segura (Rojas & Andrade, 2018). La cooperativa en la actualidad posee más de 140,000 socios; y actualmente es reconocida como una institución grande del Segmento Uno, los valores característicos que distinguen a una institución de este rango busca estar a la vanguardia, con innovación de manera constante; todo esto fue posible gracias a la visión del Gerente General, Juan M. Andagana G, quien tuvo un propósito firme desde el inicio de la cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2023).

Las sedes de la Cooperativa se encuentran en Ambato, la cual es su sede matriz, también tiene presencia en Izamba, Huachi Chico, el cantón Píllaro, Machachi, Otavalo, Riobamba, Ibarra, Sangolquí, Tena, Guaranda, Quito sector Guamaní, Santo Domingo, Pelileo, Salcedo, Quito sector Centro, Durán, Galápagos en la isla Santa Cruz, cantón Baños, Latacunga, Quito sector Calderón y Guayaquil (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2023)

Desde la fundación de la institución, el Mgs. Juan M. Andagana G., se encargó de que la empresa cumpla con todos los requisitos para constituirse como cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, 2019). SEPS, requiere tener un listado sólido de miembros fundadores, estatutos claramente definidos, un plan de negocios y un capital mínimo necesario para que la organización funcione, la cooperativa tiene una estructura jerárquica, valores como institución, y una organización que derive en la garantía para brindar servicios de buena calidad para sus socios; puesto que, las normativas, los permisos y los requisitos se encontraban en orden, la SEPS autorizó a la Cooperativa, como entidad financiera acreditada (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Figura 13. Organigrama Estructural de la COAC Kullki Wasi



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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta que se lleva a cabo se fundamenta en investigaciones donde se observa la aplicación del modelo REDER, para identificar cada uno de los elementos de este modelo se procede a la indentificación de los procesos claves de la Cooperativa (Orellana et al. 2019)

3.1. Procesos claves utilizados para el Manual de procesos

Las actividades que se presentan en el departamento de Negocios son las que forman parte del modelo, en vista de que son las que agregan valor a los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito para sus socios y clientes nuevos.

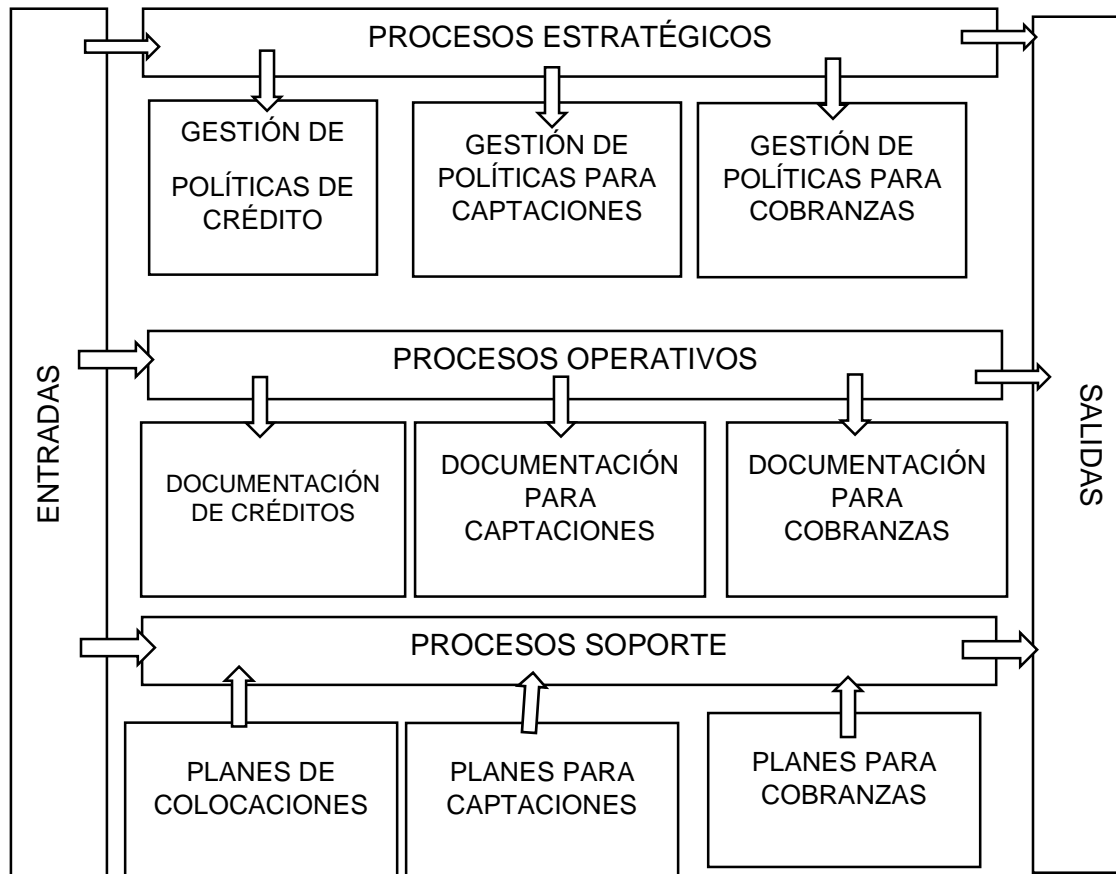
Cuadro 3. Procesos del departamento de Negocios

Procesos	Factores que contribuye el proceso
Crédito	Influye en la satisfacción del cliente
	Utiliza recursos de la COAC
	Influyen en la misión de la COAC
Captaciones	Influye en la satisfacción del cliente
	Genera impacto en la calidad del servicio
Cobranza	Impacta en el cumplimiento de gestión
	Evita riesgos económicos para la COAC

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda. (2022)

Mapa de procesos

Figura 14. Mapa de procesos



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2023)

3.2. Desarrollo del Manual de procesos para la COAC

El manual de procesos se compone de los siguientes puntos:

- Objetivo del manual
- Marco Normativo
- Responsables
- Levantamiento de procesos
- Diagrama de flujo

Objetivo

Este documento conocido como manual de procesos, tiene por objetivo proporcionar información a los directivo y empleados de la Cooperativa, de modo que cuenten con datos importantes para su cumplimiento.

Marco normativo

Se encuentra regulado a través de la normativa de la SEPS. Para las cooperativas de segmento 1.

De conformidad con la Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018 se establece una Norma de control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, que en la parte de las Disposiciones transitorias determina que las Cooperativas de Ahorro y Crédito procederán a la implementación de la norma referente a definir el portafolio de procesos, en los segmentos a los que corresponde la entidad.

Responsables

Los siguientes funcionarios de la institución, son los encargados de revisar y realizar este manual de procesos: Jefe de crédito, Jefe de cobranza y Jefe de colocaciones.

Levantamiento de proceso: Créditos

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de crédito	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 1 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-C			
Proceso		Créditos		
Subproceso		Solicitud de crédito		
Propósito del proceso	Establecer los elementos que contenga una solicitud de crédito para que el personal del área lo utilice			
Responsables	Asesor de crédito Jefe de crédito			
Ámbito	Inicio del proceso			
Entradas	Externas		Grupos de interés	
	Clientes		Socios	
Salidas	Externas		Grupos de interés	
	Socios		Empleados del departamento de crédito	
Recursos	Personal de asesoría de crédito	Personal de fábrica de crédito	Infraestructura física del departamento	Herramientas tecnológicas
Indicadores	Número de solicitudes realizadas			
Documentos	Hoja de verificación de la solicitud			
	Registro de datos de la visita al cliente			
Normativa	Requisitos para el solicitante			
Despliegue del proceso	Requisitos: Solicitud sin errores en los datos personales Datos económicos Datos del garante			

DN-C - Departamento de Negocios-Crédito

DN-C-SC Departamento de Negocios-Crédito -Solicitud de Crédito

Levantamiento de actividades



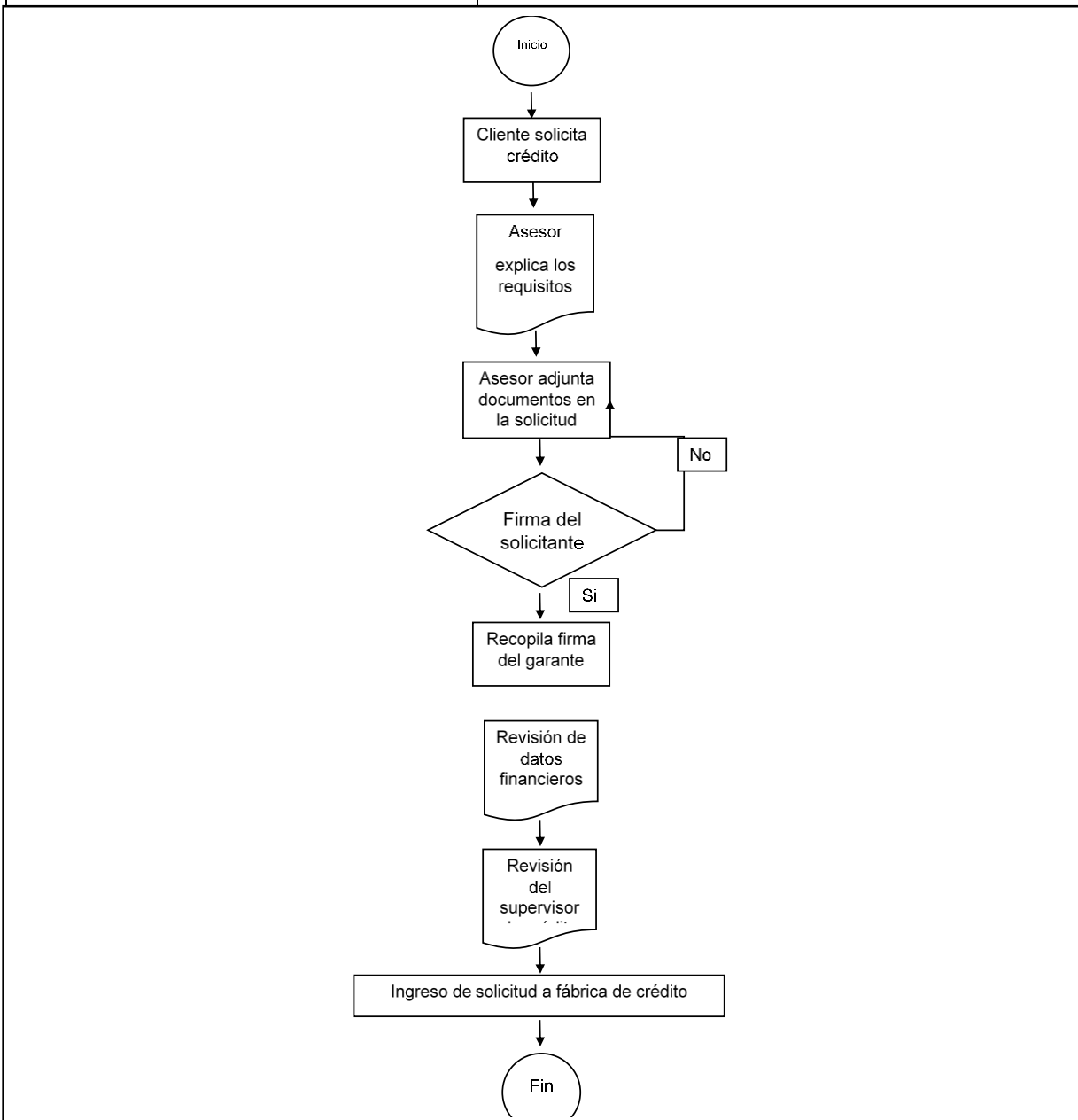

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de crédito	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 2 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-C			
Proceso		Créditos		
Subproceso		Solicitud de crédito		
No. Actividad	Actividad	Tiempo	Observaciones	
1	Cliente solicita crédito	1 día	De conformidad a los requisitos para los sectores económicos	
2	Asesor explica los requisitos	30 minutos		
3	Asesor llena la solicitud	40 minutos		
4	Asesor revisa los documentos	20 minutos		
5	Asesor adjunta los documentos en la solicitud	10 minutos		
6	Recopilación de la firma del solicitante	1 día		
7	Recopilación de la firma del garante	2 días		
8	Asesor revisa los datos financieros del cliente	40 minutos		
9	Asesor entrega solicitud a supervisor de crédito	20 minutos		
10	Ingreso a la fábrica de crédito	30 minutos		
Indicador	DN-C-SC	Fórmula para verificar el cumplimiento del indicador	Frecuencia de aplicación del indicador	
Número de solicitudes realizadas		Número de solicitudes realizadas/Número de clientes visitados	Semanal	

Diagrama de flujo del proceso de crédito

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de crédito	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 3 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-C			
Proceso		Créditos		
Subproceso		Solicitud de crédito		



Levantamiento de proceso: Captaciones

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de captaciones	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 4 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-CAP			
Proceso	Captaciones			
Subproceso	Inversiones renta fija			
Propósito del proceso	Establecer los elementos que contenga una inversión en renta fija para el personal de captaciones.			
Responsables	Asesor de inversiones Jefe de inversiones			
Ámbito	Inicio del proceso			
Entradas	Externas	Grupos de interés		
	Clientes	Socios		
Salidas	Externas	Grupos de interés		
	Socios	Empleados del departamento de inversiones		
Recursos	Personal de inversiones	Infraestructura física del departamento	Herramientas tecnológicas	
Indicadores	Número de captaciones realizadas			
Documentos	Hoja de verificación de la inversión			
	Registro de datos de la visita al cliente			
Normativa	Tasa de interés para el inversionista			
Despliegue del proceso	Requisitos: Inversión de renta fija Procedencia del monto de inversión			

Levantamiento de actividades



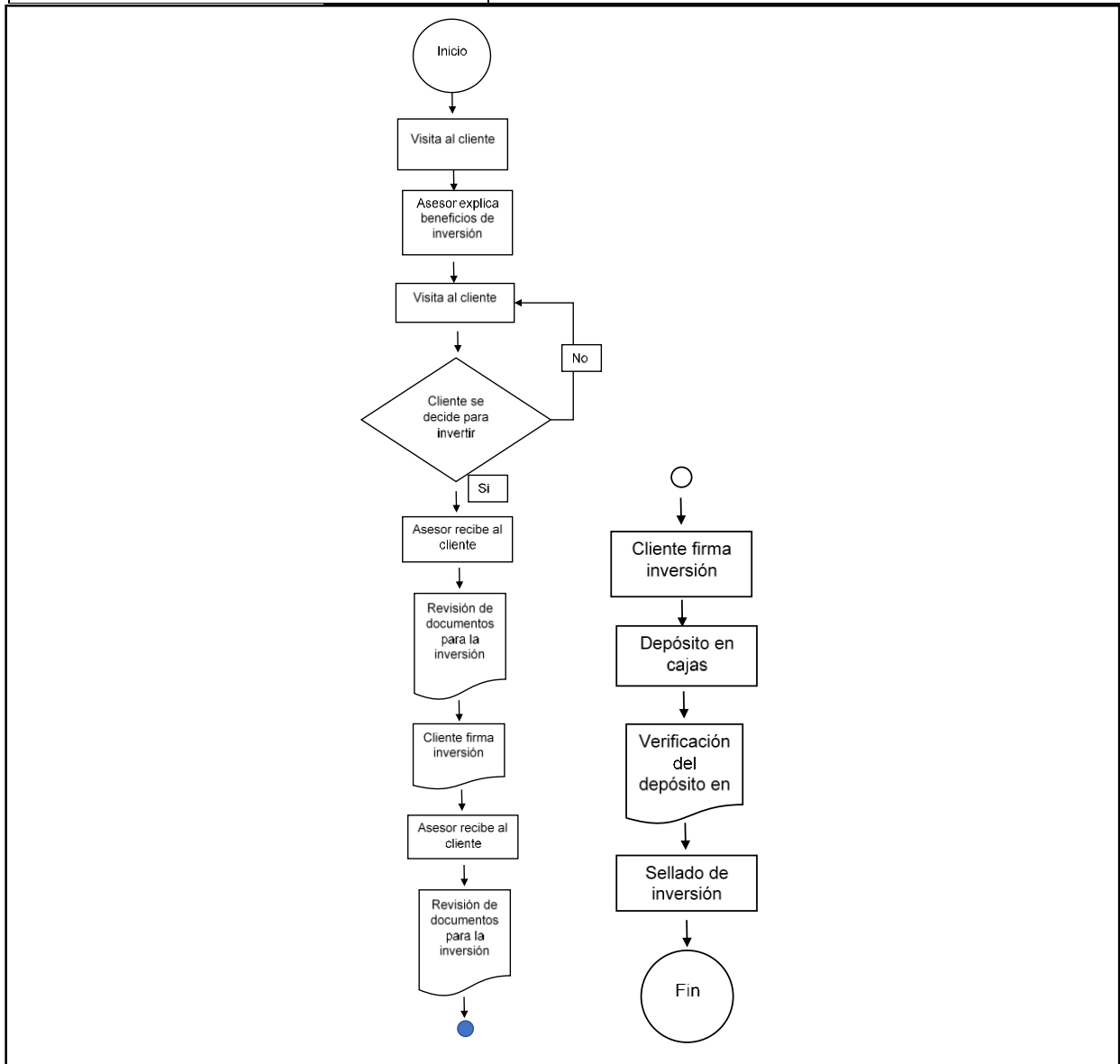
	Nombre del proceso: Gestión de políticas de captaciones	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 5 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-CAP			
Proceso		Captaciones		
Subproceso		Inversiones de renta fija		
No. Actividad	Actividad	Tiempo	Observaciones	
1	Visita al cliente	2 días	Oferta de conformidad a las tasas de interés pasivas	
2	Asesor explica sobre los beneficios de la inversión	40 minutos		
3	Asesor visita al cliente nuevamente	40 minutos		
4	Asesor recibe al cliente en la oficina	30 minutos		
5	Asesor solicita los documentos para la inversión	30 minutos		
6	Asesor adjunta los documentos de la inversión	20 minutos		
7	Cliente firma la inversión	5 minutos		
8	Cliente deposita el dinero de la inversión en cajas	20 minutos		
9	Cliente recibe la verificación del depósito de caja	3 minutos		
10	Cliente recibe la copia de la inversión sellada	20 minutos		
11	Ingreso de la inversión a custodia de la COAC	40 minutos		
Indicador	DN-CAP-INV-RF	Fórmula para verificar el cumplimiento del indicador	Frecuencia de aplicación del indicador	
Número de inversiones realizadas		Número de inversiones realizadas/Número total de inversiones en renta fija	Mensual	

Diagrama de flujo del proceso de captaciones

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de captaciones	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 6 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-CAP-INV-RF			
Proceso	Captaciones			
Subproceso	Inversiones de renta fija			



Levantamiento de proceso: Cobranzas

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de cobranzas	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 7 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-COB			
Proceso		Cobranzas		
Subproceso		Recuperación de cartera		
Propósito del proceso	Establecer los elementos que contenga el proceso de recuperación de cartera para lograr el pago inmediato.			
Responsables	Asesor de crédito Jefe de Crédito Jefe de Cobranzas			
Ámbito	Inicio del proceso			
Entradas	Externas		Grupos de interés	
	Clientes		Socios	
Salidas	Externas		Grupos de interés	
	Socios		Empleados del departamento de crédito Empleados del departamento de cobranzas	
Recursos	Personal de asesoría de crédito	Personal de cobranzas	Infraestructura física del departamento	Herramientas tecnológicas
Indicadores	Número de recuperaciones realizadas			
Documentos	Hoja de verificación de las visitas			
	Registro de datos de la visita al cliente			
Normativa	Niveles de recuperación: llamada por call center, visita al cliente, entrega de formulario de cobro			
Despliegue del proceso	Hoja de visita al cliente Formulario de cobro Aviso de cobro legal			

Levantamiento de actividades



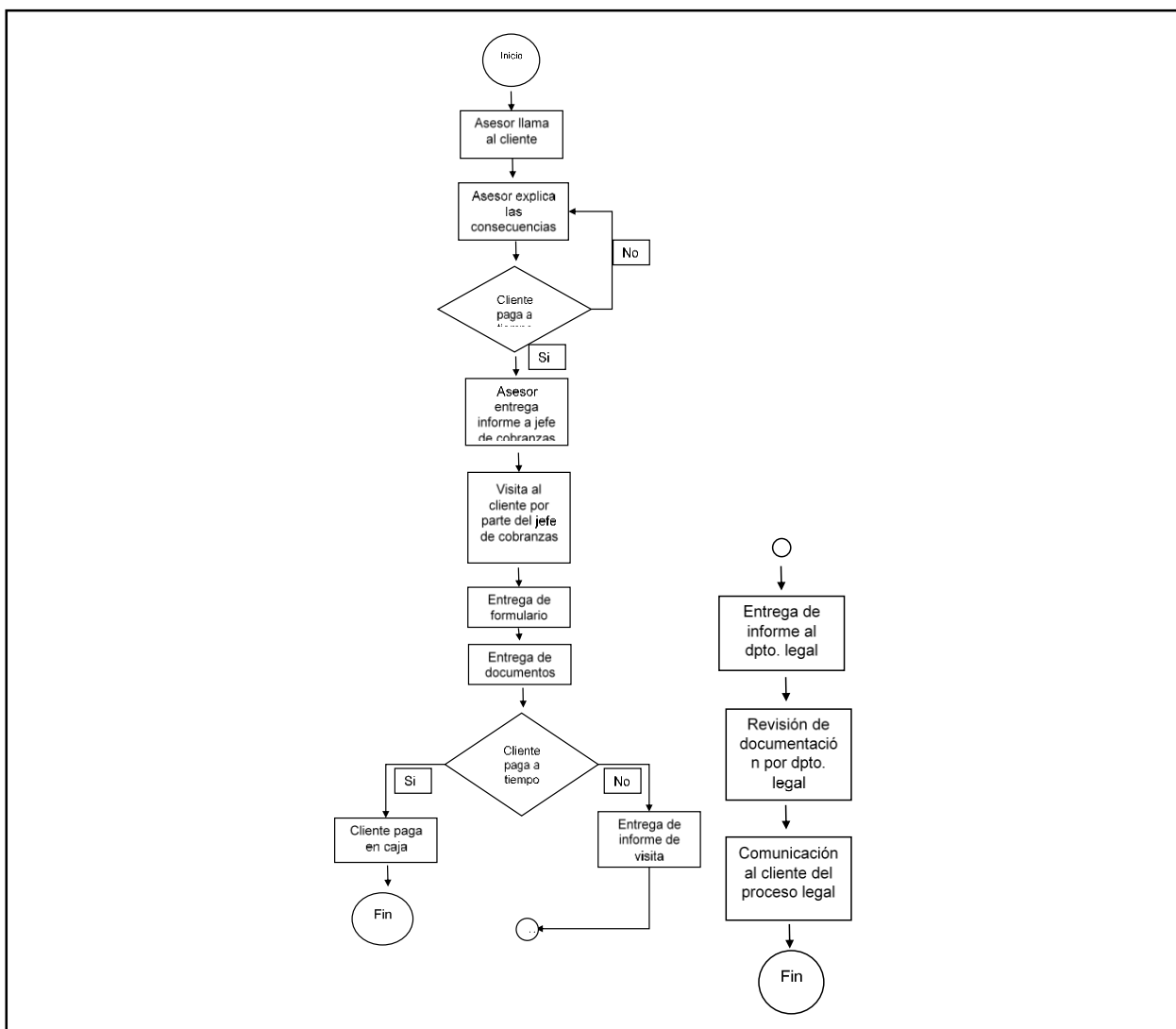
	Nombre del proceso: Gestión de políticas de cobranzas	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 8 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-COB-REC-CAR			
Proceso		Cobranzas		
Subproceso		Recuperación de cartera de consumo		
No. Actividad	Actividad	Tiempo	Observaciones	
1	Asesor de crédito llama al cliente	3 días	De conformidad a los requisitos para los sectores económicos	
2	Asesor explica las consecuencias del atraso en los pagos	30 minutos		
3	Asesor informa del atraso	30 minutos		
4	Asesor entrega informe a Jefe de Cobranzas	20 minutos		
5	Se realiza la gestión de cobro por Jefe de Cobranzas	2 días		
6	Visita al cliente	1 día		
7	Entrega de formulario de visitas	2 días		
8	Entrega de documento de cobro	1 día		
9	Informe de visita	40 minutos		
10	Entrega de informe de incumplimiento al departamento legal	40 minutos		
Indicador	DN-COB-REC-CAR-C	Fórmula para verificar el cumplimiento del indicador	Frecuencia de aplicación del indicador	
Número de recuperaciones realizadas		Número de clientes que cancelan a tiempo/Número de clientes visitados	Semanal	

Diagrama de flujo del proceso de cobranzas

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de cobranzas	Funcionario: Isaí Cabay	Revisión: Ing. David Mazabanda	Número de página 9 de 10
	Departamento Negocios			
Fecha: 5 Mayo 2023	Código del proceso: DN-COB-REC-CAR			
Proceso	Cobranzas			
Subproceso	Recuperación de cartera de consumo			



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Estandarización de procesos

Un estándar puede ser considerado como una norma o conjunto de normas que se utilizan para asegurar la calidad, la compatibilidad, la interoperabilidad y la seguridad de los sistemas de información y comunicación. Los estándares pueden incluir especificaciones técnicas, protocolos de comunicación, formatos de datos y otros elementos que permiten la integración y la interconexión de sistemas que siguen una serie de pasos (Lasi, 2019).

La estandarización de procesos es una técnica de gestión empresarial que tiene como objetivo la mejora continua de los procesos empresariales a través de la definición, documentación y monitorización de los procesos. Implica la definición de estándares y procedimientos claros y consistentes, así como la implementación de herramientas y tecnologías que permitan la monitorización y el control de los procesos (García-Peñalvo, 2020).

Los estándares se definen como herramientas esenciales para la innovación y el desarrollo tecnológico, ya que permiten establecer un marco común de referencia que facilita la colaboración, la competencia y el intercambio de conocimientos, pueden ser utilizados para reducir los costos, mejorar la eficiencia y aumentar la seguridad en diversos sectores, como la salud, la energía, los negocios, entre otros (Le Goff, 2020).

La estandarización de procesos es un enfoque clave para mejorar la calidad y la eficiencia en los procesos de manufactura y documentación de los procesos de fabricación, así como la implementación de herramientas y tecnologías que permitan la monitorización y el control de los procesos (Guerrero-Peña, 2019).

Indicadores de procesos

Los indicadores de procesos son medidas cuantitativas que permiten evaluar el rendimiento de los procesos empresariales, relacionados con diferentes aspectos del proceso, como la calidad, la eficiencia, la productividad y la satisfacción del cliente, siendo una herramienta clave para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas en la gestión de procesos (Villarreal-Fernández, 2020).

Los indicadores de procesos son herramientas clave para la gestión de la calidad en los procesos empresariales, permitiendo medir y evaluar el desempeño de los procesos, identificar oportunidades de mejora y tomar medidas para asegurar la calidad del producto o servicio teniendo en cuenta su estructura y escritura manera clara y precisa, para asegurar que sean relevantes y útiles en la gestión de la calidad (Alarcón-Paredes, 2019).

Una vez que se sustentó en la literatura científica la conceptualización de los estándares y los indicadores se procede a registrar los procesos claves y el tiempo del proceso.

Figura 15. Tiempo actual de procesos clave

Procesos clave	Tiempo del proceso	Tiempo en minutos
Solicitud de crédito	4 días con 3 horas 10 minutos	2100
Inversiones de renta fija	2 días con 4 horas 8 minutos	1208
Recuperación de cartera	9 días con 2 horas 40 minutos	4480

Fuente: elaboración propia

Para determinar los estándares que se pueden aplicar en estos procesos claves se procede a desarrollar los indicadores de los procesos que son los siguientes:

Cuadro 4. Indicadores de procesos clave

Procesos clave	Fórmula
Solicitud de crédito	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Total de tiempo del proceso}}$
Inversiones de renta fija	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Total de tiempo del proceso}}$
Recuperación de cartera	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Total de tiempo del proceso}}$

Fuente: elaboración propia

A través de los indicadores se podrá medir la eficiencia del proceso, se observa el tiempo o las actividades que se cumplen en dicho proceso clave.

Además se establecen los estándares, que servirán como herramienta para controlar los procesos, la valoración eficiente se logra con un menor tiempo de cumplimiento del proceso.

Figura 16. Estándares

Descripción de procesos clave	Estándar
Solicitud de crédito	1 día
Inversiones de renta fija	1 hora
Recuperación de cartera	5 días

Fuente: elaboración propia

Aplicación de los estándares para los procesos clave

Figura 17. Tiempo óptimo de procesos clave

Procesos clave	Fórmula	Tiempo actual En minutos	Tiempo óptimo (Estándar)
Solicitud de crédito	Tiempo ejecutado/Total de tiempo del proceso	2100	480
Inversiones de renta fija	Tiempo ejecutado/Total de tiempo del proceso	1208	60
Recuperación de cartera	Tiempo ejecutado/Total de tiempo del proceso	4480	2400

Fuente: elaboración propia

En la tabla se visualiza que el tiempo óptimo que se utilizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es menor que el tiempo actual, con lo cual los procesos tendrán una mejora en tiempo de atención al cliente.

Para obtener los estándares en porcentaje se procede a utilizar la siguiente tabla.

Figura 18. Estándares en porcentaje

Estándares en porcentaje	Nivel
De 81 a 100	Muy eficiente
De 51 a 80	Eficiente
De 31 a 50	Nada eficiente
De 10 a 30	Ineficiente

Fuente: elaboración propia

Una vez que se obtuvo el porcentaje óptimo para los procesos, se procede a determinar cual es el nivel en los procesos claves de la Cooperativa.

Figura 19. Resultados de aplicación de estándares en procesos clave

En minutos				
Procesos clave	Tiempo actual	Tiempo óptimo (Estándar)	Resultado en porcentaje	Nivel
Solicitud de crédito	2100	480	22,86	Nada eficiente
Inversiones de renta fija	1208	60	4,97	Ineficiente
Recuperación de cartera	4480	2400	53,57	Eficiente

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla los procesos clave tienen diferentes resultados, así el proceso de solicitud de crédito es nada eficiente, debido a que el 22,86% se encuentra en un rango bajo en el tiempo de atención. En el proceso de inversiones de renta fija el resultado es ineficiente, debido a que se tiene el 4,97% lo que significa que el tiempo de demora del proceso es muy alto, por lo que produce este resultado.

El proceso de recuperación de cartera es eficiente, porque se obtuvo el 53,57% lo cual indica que cumple con los estándares establecidos para este proceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Argumentación de la Idea a defender

La idea para defender se estableció con la siguiente descripción:

El diseño del modelo de gestión por procesos contribuye a estandarizar las actividades claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El modelo de gestión por procesos propuesto en este apartado está conformado por los procesos claves utilizados para el Manual de procesos, en este caso las colocaciones de crédito, inversiones de renta fija y las recuperaciones de cartera, estos procesos se identificaron por las siguientes razones:

1. Las colocaciones de crédito constituyen uno de los activos más fuertes de la Cooperativa Kuññki Wasi Ltda., se encuentran especificados dentro de la cuenta de Activos, siendo para el año 2022 la cantidad de \$ 195.063.447,90. Con lo cual, representa un proceso importante para la institución ya que la totalidad de los activos corresponden a la cantidad de \$ 252.044.918,37 se observa que tiene un porcentaje del 77% en relación a los activos totales.

2. El siguiente proceso clave corresponden a las inversiones, debido a que son activos para la Cooperativa, para el año 2022 tiene la cantidad de \$ 13.922.875,78, de igual forma este proceso es clave para la captación de dinero para la institución.

3. Con respecto a la recuperación de cartera se encuentra que para el año 2022 se tiene un total de recuperación de \$ 2.217.993,84 este valor representa menos pérdidas para la Cooperativa, por este motivo también se consideró como un proceso clave.

Con estos criterios se estableció los estándares de los procesos claves, en referencia al tiempo de cada proceso, puesto que aquello significa ser más ágiles y eficientes en las colocaciones, en las captación de inversiones y en la recuperación de cartera.

Como ejemplo se establece que la Cooperativa se ahorra una gran cantidad de recursos siendo eficientes.

Si se compara el tiempo de colocación con el tiempo actual y el tiempo óptimo (estándar) propuesto se tiene los siguientes resultados:

Figura 20. Argumentos de la idea a defender

Procesos clave	Fórmula	En minutos	
		Tiempo actual	Tiempo óptimo (Estándar)
Solicitud de crédito	Tiempo ejecutado/Total de tiempo del proceso	2100 4 días	480 1 día
	Número de solicitudes realizadas por día	1	1
	Número solicitudes mensuales	6,5	26

Fuente: elaboración propia

De la tabla 25 se observa que la estandarización de las actividades en la colocación de crédito representa mayor productividad para la institución, por lo que se comprueba la idea a defender sobre el diseño del modelo de gestión por procesos contribuye a estandarizar las actividades claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CONCLUSIONES

El tema propuesto sobre Modelo de Gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. determina luego de la investigación las siguientes conclusiones.

- Respecto al objetivo general se presentó un modelo de gestión de procesos en base a las necesidades de la Cooperativa, compuesto por tres procesos claves, el desarrollo de sus actividades y cada uno de los flujogramas.
- En el estado del arte se identificaron los principales criterios sobre las distintas posiciones sobre la gestión por procesos, y se estableció que el criterio general es la integración total de las actividades para que logre funcionar de forma eficiente, de la misma forma se analizó que la gestión por procesos requiere el cumplimiento de pasos como son la recopilación de información, posteriormente la implementación, la medición a través de indicadores y la propuesta de mejora, de esta manera se puede lograr un mejoramiento de las actividades estudiadas.
- En el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. se obtuvo que existen factores que son debilidades en los procesos actuales como la inexistencia de metodología para desarrollar los procesos claves, de igual forma las amenazas se dan por la presión que tienen las instituciones financieras en el cumplimiento de las normativas de la SEPS. A pesar de estas situaciones negativas, en las encuestas aplicadas a los coaboradores, se encontró que consideran su aprobación sobre la mejora en los procesos y la importancia que se cumplan de forma ordenada los procesos claves en la institución.

- En la estandarización de los procesos, se determinó tres procesos claves debido a su importancia para la institución, en relación a los resultados económicos y financieros, una vez identificados estos procesos se procedió a estandarizarlos con los tiempos óptimos para lograr la eficiencia de los mismos.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se proporcionan posterior a la realización del modelo de gestión por procesos están direccionadas en función de las conclusiones.

- Realizar una investigación a los procesos estratégicos y de apoyo para establecer los procesos de la cooperativa a nivel general, porque servirá para orientar las actividades administrativas.
- Se recomienda realizar investigaciones con referencia a los cuellos de botella en los procesos claves.
- Documentar en estudios a futuro el mapa de procesos de cada área y las distintas actividades que se derivan de aquellas, de esta manera se logrará corregir los procesos con una mejora permanente. Debido a la normativa de la SEPS, las cooperativas de ahorro y crédito tienen que buscar la eficiencia operativa, y estas herramientas contribuyen con este objetivo.
- Determinar la estandarización en los procesos clave como metodología de mejora en la entrega de estos servicios, en el caso de las colocaciones de crédito se determinó que la estandarización establece mejores resultados al utilizar el tiempo óptimo, de igual forma con el proceso de captación de inversiones porque se adquiere mayor control en el tiempo de atención y captación de socios, en el tercer proceso clave que es la recuperación de cartera, se recomienda que se implemente la estandarización porque permitirá optimizar las actividades de cobranza.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón-Paredes, A. S.-G.-T. (2019). Indicadores de procesos: una herramienta clave para la gestión de la calidad en la empresa. *Revista de Investigación Académica*, 1-11.

Álvarez, C. (2018). *Organización del trabajo. Modelos*. Bubok Publishing S.L.

Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Barcelona: Elearning S.L.

Auquilla, L., Cadena, B., Fernández, L., Sancho, D., Ordóñez, E., & Auquilla, Á. (2022). Los agentes institucionales de economía popular y solidaria en Ecuador. *Revista de Estudios del Desarrollo Social*, 1-19.

Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 209-121.

Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Baranquilla: Factor diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 103-114.

Castanedo. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1-21.

Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertdad*, 83-94.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2019). *Informe de gestión*. Ambato.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (18 de abril de 2023). *www.kullkiwasi.com*. Obtenido de <https://www.kullkiwasi.com.ec/>

Dávalos, G., & Salazar, R. (2020). La responsabilidad social empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. *Ciencia, tecnología e innovación*, 5(1), 68-80.

Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 272-302.

Dávila, E. (2022). *Gestión integral de la calidad basada en procesos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Dieterich, H. (2021). *Nueva guía para la investigación científica*. Ciudad de México: Orfila.

Escamilla, P. d., & Álvarez, E. (2019). Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo. *Revista Académica Contribuciones a la Ciencia*, 1-23.

Espíndola, M., & Hernández, J. (2020). Revisión de la literatura sobre la estandarización de procesos productivos a nivel científico. *Academina Journals*, 290-295.

García-Peñalvo, F. J.-P.-H.-R. (2020). Revisión sistemática sobre estandarización de procesos en la era digital. *Revista de Investigación Académica*, 1-15.

Garrido, S., & Romero, M. (2021). *Fundamentos de gestión de empresas. Segunda Edición*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Gómez, D., Barbosa, E., & Laverde, M. (2021). Los circuitos cortos de comercialización y la democracia directa en los territorios, apuntes desde la economía popular y solidaria. *Inclusión y Desarrollo*, 3-12.

González. (2022). Economía solidaria. Apuntes para reconstruir el ejido social desde la educación. *Evolution*, 27-32.

González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la Gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-13.

Guadalupe, K., Sánchez, K., Cedeño, P., & Morales, I. (2022). Ley de Economía Popular y Solidaria, ¿Un acierto en las finanzas para generar empleo en Ecuador? *Reci Mundo*, 246-255.

Guerrero-Peña, M. J.-G. (2019). La estandarización de procesos como elemento clave para la mejora de la calidad y eficiencia en la producción. *Ingeniería Industrial*, 141-146.

Gutiérrez, J., & Avendaño, C. (2019). Análisis de la cartera de microcréditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. *Revista Científica de Administración*, 7(14), 54-63.

Hatum, A., & Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Manual de Teoría y práctica profesional*. Ciudad de México: Ediciones Granica S.A.

Huilcapi, S., Ortega, L., Astudillo, D., & Erazo, F. (2022). Gestión en la ejecución de proyectos de Economía Popular y Solidaria. *Polo del Conocimiento*, 72-96.

Jiménez, W., Gallardo, M., & Ortiz, W. (2018). Modelo de Gestión por procesos en las Universidades del Ecuador. *Revista Ciencia & Tecnología*, 190-197.

Ladrón de Guevara, M. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación*. Logroño: Tutor Formación.

Lasi, H. F. (2019). Industry 4.0. . *Business & Information Systems Engineering*, 411-420.

Le Goff, J. M. (2020). Standards and innovation: An overview. *Technology in Society*, 53-62.

León, L., Encalada, M., & Macas, M. (2022). Historia e influencia del sector artesanal en la economía popular y solidaria, cantón Machala. *Revista Notas Históricas y Geográfica*, 456-469.

Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social*. Bogotá: Ediciones de la U.

Marín, M., & Valencia, J. (2020). Del derecho comercial a la economía solidaria. *El Ágora USB*, 210-225.

Maya, M., Pila, B., & Ramos, V. (2022). Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria. *Estudios de la Gestión*, 91-119.

Medina et al. (2020). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 1-11.

Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*, 608-620.

Muñoz, S., Cueva, B., Suárez, S., & Gomezjurado, M. (2022). La economía social y solidaria en el desarrollo local. *AlfaPublicaciones*, 21-34.

Orellana, C., Orellana, E., Olivo, M., & Tambo, V. (2019). Gestión de los Procesos Administrativos para empresas de Economía Popular y Solidaria. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 31-43.

Organización Internacional de Normalización, .. (2015). *Norma ISO 9001:2015*.
Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Palacios, A. e. (2022). Plan estratégico para los actores de la Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba. *Polo del Conocimiento*, 1146-1159.

Palomo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo. Conceptos, aplicaciones y proceso.*

Madrid: ESIC.

Pantoja, M., & Salazar, J. (2019). Etapas de la administración:hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 139-154.

Ponce, C. (2021). La Banca Pública de Desarrollo y su relación con la Economía Popular y Solidaria en Ecuador. *Otra Economía*, 111-132.

Quimiz, G., & Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 12-20.

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 1-5.

Rodríguez, A. (2021). Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 1-11.

Rodríguez, R., & Pérez, D. (2018). Perfeccionamiento de la Gestión por Procesos en una Universidad. *Revista Visión de Futuro*, 1-10.

Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la Investigación*. México: Klik Soluciones Educativas.

Rojas, M., & Andrade, C. (2018). Gestión de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. *Revista Científica de Administración*, 6(12), 67-76.

Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *PODIUM*, 69-86.

Schnarch, A. (2022). *Emprendimiento exitoso. Cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: ECOE. Ediciones.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (3 de mayo de 2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: Registro de cooperativas*.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Enero de 2022). *Rendición de cuentas 2021*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RDC-Informe-2021-V.3-Disen%CC%83o-final-DNCl.pdf>

Toala, M., & Mendoza, A. (2019). Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 56-70.

Toro, E., Ponce, R., Ramírez, R., & Navia, J. (2019). Pensamiento crítico-complejo-innovador: reencuentro con una nueva pedagogía. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-16.

Torreblanca, E. (2022). *Determinación y comunicación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA)*. Málaga: IC Editorial.

Torres, N., Fierro, P., & Alonso, A. (2019). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 180-196.

Vilchez, J., & Correa, J. (2022). La economía desde una perspectiva psicológica. La Economía Popular y Solidaria. *Revista Científica Sociedad & Tecnología*, 147-163.

Villarreal-Fernández, E. T.-M.-R. (2020). Indicadores de procesos: una revisión sistemática de la literatura. *Ingeniería Industrial*, 46-53.

Zaldumbide, O. (2019). *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 31-43.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
CUESTIONARIO

Dirigido a: Personal de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Objetivo: Identificar los criterios de los empleados de la COAC frente a los procesos que se encuentran en la Cooperativa.

Señor Encuestado (a): Este cuestionario se establece con fines académicos y la información que proporciona es confidencial, no se determina nombres, apellidos ni cargos que tiene en el análisis de los resultados. Agradezco su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

1. ¿Usted piensa que existe coordinación entre los procesos de los distintos departamentos para lograr las metas comunes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

2. ¿Usted cree que a través de un modelo de gestión por procesos en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI se logrará un eficiente desempeño?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

3. ¿Piensa que desarrollar un manual de procesos para la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI permitirá alcanzar un objetivo mayormente eficaz?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

METODOLOGÍA

4. ¿Considera que en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI se aplica metodología para los procesos estratégicos?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDADES

5. ¿Usted considera que en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI existe una eficiente distribución de funciones y actividades?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

6. ¿Usted cree que el puesto que desempeña tiene relación con su capacidad y la demanda del puesto?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

7. ¿Piensa que las tareas en cada puesto de trabajo son claras?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

GRUPOS DE INTERÉS

8. ¿Usted como empleado recibió alguna capacitación para comprender la gestión integral que se lleva a cabo en la cooperativa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

OBJETIVOS

9. ¿Usted conoce las metas generales de la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI LTDA.?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

INTERRELACIONES

10. ¿Usted considera las competencias de trabajo se interrelacionan con otras áreas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

11. ¿Usted considera que en su departamento el personal interactúa con los demás departamentos?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

Totalmente en desacuerdo

Desacuerdo

Anexo 2. Validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tema de la investigación: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

Maestrante: Isai Norberto Cabay LLangari

Fecha: 15/02/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “cuestionario” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X		Aceptable	-----
Congruencia			X			El uso de escala de Likert mide Acuerdo	Definir el uso de escala de Likert de frecuencia, importancia o acuerdo una vez se vuelva a redactar las preguntas.
Redacción			X			Es subjetiva o implícita	Ser explícita para el receptor
Orden			X			Las preguntas se encuentran en desorden para el cumplimiento de objetivos	Comenzar desde identificación de procesos, metodología, comunicación de responsabilidades, grupos de interés, objetivos, proveedores, interrelaciones, indicadores, resultados.
Presentación del instrumento				X		Aceptable	Se puede mejorar


--	--	--	--	--	--	--	--

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación			X				Comenzar desde identificación de procesos, metodología, comunicación de responsabilidades, grupos de interés, objetivos, proveedores, interrelaciones, Ejemplo: ¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados? ¿Son conocidos por las personas de la Unidad Organizativa? Aumentar el indicador – Evidencia o subdimensiones. Ejemplo de respuesta de evidencia: Manual de procedimientos. De tal forma logre cumplir los objetivos propuestos
Definición de alternativas de respuesta por pregunta			X			-----	Definir el uso de escala de Likert de frecuencia, importancia o acuerdo una vez se vuelva a redactar las preguntas. Mas el aumento de evidencia o subdimensiones.
Total, Parcial							
Total						23/35	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
23	71%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	X
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del experto:	Christian Barragán
Formación Académica:	PhD – Mg.
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tema de la investigación: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

Maestrante: Isai Norberto Cabay LLangari

Fecha: 20/03/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**cuestionario**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Es imparcial	Ninguna
Congruencia					x	Es congruente	Ninguna
Redacción				x		Mejorar la redacción	Revisar la pregunta 3 Preguntar: ¿Piensa que las tareas en cada puesto de trabajo son claras?


Orden					x	Hay orden	Ninguna
Presentación del instrumento					x	Está bien	Ninguna

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x		Ninguna
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x		Ninguna
Total, Parcial					34		
Total					34	34/35	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Fredy Ibarra
Formación Académica:	Administrador de empresas y negocios
Firma:	 <small>Firmado electrónicamente por:</small> FREDY LEONARDO IBARRA SANDOVAL

Ambato, 20 de marzo del 2023

Padre, Phd.

Juan Carlos Acosta

Director del Centro de Posgrados PUCESA

Presente,

Reciba un cordial saludo. En respuesta al oficio CP # 273-2023 en el cual, se solicita la validación de la encuesta, para el desarrollo de su proyecto de titulación denominado: “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI

LTDA.” previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, adjunto el resultado, mismo que se aprueba su aplicación, una vez revisada las sugerencias, conforme el formato adjunto.



Firmado electrónicamente por:
**FREDY LEONARDO
IBARRA SANDOVAL**

Atentamente,

Fredy L. Ibarra Sandoval

Docente PUCE Ambato

Anexo 3. Operacionalización

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Instrumento
Un modelo de gestión por procesos permite que las organizaciones mantengan un procedimiento coordinado y alineado con las distintas actividades dentro de la empresa, donde se busca que la gestión llegue a concretar en las mejores condiciones las metas de la institución (Castanedo, 2019), además mejora el rendimiento y productividad de los trabajadores, repercute directamente en el trabajo que realiza cada funcionario, permite conocer detalles de las actividades demandadas en cada puesto de trabajo (Salazar et al, 2019).	Procedimientos coordinados	Número de procedimientos relacionados en la empresa	¿Usted considera que en su departamento el personal interactúa con los demás departamentos?	Encuesta
	Actividades alineadas a procedimientos	Número de capacitaciones sobre procesos	¿Usted recibió alguna capacitación para comprender la gestión integral que se lleva a cabo en la cooperativa?	
		Número de personas en tareas coordinadas	¿Usted considera que en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI existe una eficiente distribución de funciones y actividades?	
	Funciones asignadas	Número de personas con competencias para cumplir dentro de los procesos	¿Usted considera que es importante que se conozca las competencias y responsabilidades de trabajo en su área respectiva?	
		Número de tareas cumplidas	¿Piensa que las tareas en cada puesto de trabajo son coordinadas?	
		Número de puestos en coordinación a las capacidades	¿Usted cree que el puesto que desempeña tiene relación con su capacidad y la demanda del puesto?	
		Cumplimiento de metas	Número de metas ejecutadas	
	Cumplimiento de metas		¿Usted conoce las metas generales de la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI LTDA.?	
	Desempeño eficiente		¿Usted cree que a través de un modelo de gestión por procesos en la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI se logrará un eficiente desempeño?	
		Número de objetivos alcanzados	¿Piensa que la gestión por procesos para la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI permitirá alcanzar un objetivo mayormente eficaz?	

Fuente: elaboración propia