

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL MANEJO DE RIESGOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Tesis previo a la obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Jenny Catalina Proaño Castillo

Director:

Jorge Omar Vaca Quiñónez, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Jenny Catalina Proaño Castillo

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Ec. Ms. Jeannett E. Velástegui
Miembro Calificador

Jorge Omar Vaca Quiñonez, MBA
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Ing. Danilo Bombón Orellana
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:

Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Jenny Catalina Proaño Castillo

Director: Jorge Omar Vaca Quiñónez, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es el diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos para uso de Cooperativas de Ahorro y Crédito, aplicando la metodología del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de excelencia para la autoevaluación, que maneja conceptos que cubren todas las áreas, vinculando las mejores prácticas en responsabilidad social para con los clientes, el talento humano y otros grupos de interés, así como la obtención de resultados económicos y financieros favorables y de mitigación de riesgos, así mismo como complemento se integró al proceso la metodología del cuadro de mando integral para desplegar los resultados en acciones ejecutables, medibles, cuantificables con su correspondiente seguimiento y revisión, ligadas a los objetivos estratégicos. La metodología propuesta fue aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO como entidad de referencia, cuyos resultados fueron muy satisfactorios, permitiendo sustentar la factibilidad de que este tipo de entidades gestionen su accionar diario vinculando la Responsabilidad Social, así como a la identificación, control y monitoreo de los riesgos a las que se exponen las cooperativas por la actividad que desarrollan, garantizando así cubrir las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, mejorando su imagen y competitividad, además el modelo de gestión propuesto puede ser considerado como una herramienta para la mejora continua, ya que proporciona las directrices para identificar las áreas a gestionar.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Jenny Catalina Proaño Castillo, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802568806, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Jenny Catalina Proaño Castillo

1802568806

Dedicatoria

Sin *duda alguna, la gratitud es un valor de las personas de noble corazón, que saben distinguir, expresar y reconocer el estímulo y apoyo incondicional al plasmar proyectos en felices realidades, y en este sentido diré que es justo tributarla en su debido momento, y también para la posteridad, y por ello este trabajo lo dedico a mis padres y hermanos quienes me han brindado todo su apoyo incondicional.*

Reconocimientos

Avanzar un peldaño más en la vida necesariamente involucra un compromiso propio, pero, especialmente, hablar de todos quienes hicieron posible subirlo, en este sentido debo destacar a entidades y personas que confiaron en que este sueño era posible y, por ello, es justo reconocerlos, por su valioso aporte y desinteresado interés en verlo cristalizado.

A Dios, porque en su Divina Providencia me ha dado la capacidad de ser alguien de provecho para la sociedad, pero, sobre todo, la virtud necesaria para tratar de ser un buen ser humano y, por ende, una mejor profesional.

Un mil gracias al Ing. Omar Vaca, por su predisposición y valiosa ayuda en el desarrollo de este trabajo.

A mis queridos padres, mis superhéroes anónimos, esos angelitos mágicos que no solo me regalaron la vida sino que, durante su desarrollo, me han brindado felicidad, conocimiento y optimismo para afrontar cualquier reto u obstáculo que se me presente y, particularmente, superarlo.

A mi familia entera, que siempre ha estado allí para mí, extendiéndome su mano generosa y dándome esa voz de aliento necesaria cuando me daba por vencida, y nunca dudó en darme ese envión que me hacía falta.

A quienes de una u otra manera me han dicho ¡adelante!, ¡tú puedes!, ¡lo vas a lograr!, quienes han visto en mí lo que yo a veces pensé que no tenía, y que confiaron en este proyecto y me hicieron saber que 'el cielo es el límite'.

Por esto a todos aquellos, y muchos más: ¡Mil gracias!

Resumen

El presente trabajo es el diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos para uso de Cooperativas de Ahorro y Crédito, apoyado en la necesidad de que las Cooperativas gestionen su accionar administrativo financiero fundamentado en principios éticos y socialmente responsables e implementen mecanismos de mitigación de riesgos inherentes al negocio, usando herramientas de autodiagnóstico, direccionando sus políticas y estrategias a la responsabilidad social con sus grupos de interés, impulsando la innovación y la mejora continua. Existen diversas herramientas para realizar un diagnóstico situacional sobre la gestión de una organización, determinando que la metodología del modelo EFQM, se direcciona a todas las áreas, vinculando las mejores prácticas en responsabilidad social para con los clientes, el talento humano, otros grupos de interés y la obtención de resultados económicos favorables mitigando los riesgos, además se integró al proceso la metodología del cuadro de mando integral para desplegar los resultados en acciones ejecutables, medibles, cuantificables, ligadas a los objetivos estratégicos. La metodología propuesta fue aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO como entidad de referencia, obteniendo resultados satisfactorios, permitiendo sustentar la factibilidad de que este tipo de entidades gestionen su accionar diario con Responsabilidad Social, así como identifiquen, controlen y monitoreen los riesgos financieros, garantizando así cubrir las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, mejorando su imagen y competitividad. El modelo propuesto puede ser considerado como una herramienta para la mejora continua, ya que proporciona directrices para identificar las áreas a gestionar.

Palabras Clave: gestión, responsabilidad social, grupos de interés, manejo de riesgos.

Abstract

This research work is the design of a management model based on social responsibility to conduct risks for credit unions, which was born due to the need of an administrative and financial model that promotes ethical values that are socially responsible an able to avoid risks related to the business, by using self – testing tools and focusing on the policies and strategies towards social responsibility involving stakeholders and enhancing innovation and continuous improvement. There are several tools to develop a situational diagnosis about the company`s management, and it is determined that the EFQM model methodology could take care of all areas and by including the best experiences of social responsibility for customers, human talent and stakeholders, positive economic results are obtained the risks are avoided and moreover, the balanced scorecard is included within the methodology section; all of these to show applicable, measurable and quantified actions in regard of the strategic objectives. The methodology proposed was applied at the credit union CACPECO as a business under study, getting positive results and supporting the feasibility study of these type of business that run its actions with social responsibility, as well as identifying and monitoring financial risks and ensuring needs satisfaction and stakeholders expectations, improving its image and competitiveness. The model proposed could be used as a tool for continuous improvement, because it provides guidelines to identify the areas to be managed.

Keywords: management, social responsibility, stakeholders, risk management

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica III

Declaración de Originalidad y Responsabilidad IV

Dedicatoria V

Reconocimientos VI

Resumen VII

Abstract VIII

Lista de tablas XI

Lista de figuras XII

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **3**

2.1. Información técnica básica 3

2.2. Descripción del problema 3

2.3. Preguntas básicas 4

2.4. Formulación de meta 4

2.5. Objetivos 4

2.6. Delimitación funcional 5

3. Marco Teórico **6**

3.1. Definiciones y conceptos 6

3.1.1. Cooperativas de Ahorro y Crédito 6

3.1.2. Segmentos de Cooperativas 6

3.1.3. Normativa y Leyes relativas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito 6

3.1.4. Órganos Reguladores y de Control 7

3.1.5. La responsabilidad social 8

3.1.5.1 Los Grupos de Interés o stakholders 9

3.1.5.2 Disposiciones legales relativas a responsabilidad social en Cooperativas 9

3.1.6. Los riesgos 10

3.1.6.1 Disposiciones legales relativas al manejo de riesgos 10

3.1.6.2 Tipos de riesgo en entidades cooperativas. 11
3.1.6.3 Administración o gestión de riesgos. 12
3.1.7. Modelos de Gestión. 12
3.1.7.1 Modelo. 12
3.1.7.2 Gestión. 12
3.1.8. Importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) y el manejo de riesgos en el modelo de gestión de una entidad 13
3.1.9. Diagnóstico empresarial o situacional. 14
3.1.9.1 Características del diagnóstico. 14
3.1.10. Metodologías y herramientas de evaluación. 15
3.1.11. El Modelo EFQM de Excelencia 15
3.1.11.1 La Estructura del modelo. 16
3.1.12. Criterios y Subcriterios del modelo EFQM. 16
3.1.13. Principales conceptos aplicados por el modelo EFQM. 20
3.1.14. Eficacia del modelo EFQM aplicado en las empresas. 20
3.1.15. Cuadro de mando integral. 22
3.1.16. Perspectivas del cuadro de mando integral. 22
3.1.17 Mapa Estratégico. 23
3.1.18 Matriz de despliegue de objetivos y de planeamiento estratégico. 23
3.1.19 Eficacia del uso de cuadro de mando integral en las empresas. 23
3.1.20 Relación del cuadro de mando integral con el modelo de Excelencia EFQM. 25
3.2. Estado del Arte 28
4. Metodología **30**
4.1. Diagnóstico. 30
4.2. Método(s) aplicado(s) 31
4.2.1. Instrumento para la evaluación. 31
4.2.1.1 Estructura del cuestionario. 31
4.2.1.2 Escala de valoración. 32
4.2.2. Desarrollo de la metodología. 33
4.2.2.1 Primera fase – autoevaluación. 34

4.2.2.2 Segunda fase – lineamientos estratégicos. 36
4.2.2.3 Tercera fase – planes de acción. 37
5. Resultados. **38**
5.1. Evaluación preliminar 38
5.1.1. Macroambiente sector cooperativo. 38
5.1.2. Microambiente del sector cooperativo. 41
5.1.3. Diagnóstico situacional. 44
5.1.3.1 Resultados de la primera fase – autoevaluación. 44
5.1.3.2 Resultados de la segunda fase – lineamientos estratégicos. 67
5.1.3.3 Resultados de la tercera fase – planes de acción. 75
5.2. Análisis de resultados 84
5.3. Evaluación del grado de aplicación de las prácticas de responsabilidad social. 88
6. Conclusiones y Recomendaciones. **99**
6.1. Conclusiones 99
6.2. Recomendaciones. 100
APÉNDICES
Apéndice A. — Cuestionarios para uso de cooperativas de ahorro y crédito Modelo EFQM. 101
Apéndice B. — Guía para completar los cuestionarios. **139**
REFERENCIAS. 143

Lista de Tablas

1. Segmentación de Cooperativas. 6
2. Resumen de Criterios y Subcriterios Modelo EFQM de la Excelencia... 19
3. Análisis de resultados en empresas que aplican el modelo EFQM. 21
4. Análisis de resultados en empresas que se realizó proyectos para implementar el Cuadro de mando integral. 24
5. Relación cuadro de Mando integral(CMI) con modelo EFQM 27
6. Esquema y orden del Cuestionario de autoevaluación. 32
7. Escala de Valoración. 32
8. Niveles de Gestión. 35
9. Tipos de Cooperativas. 38
10. Hoja Resumen de Puntuación. 85
11. Resumen de Puntuación grado de aplicabilidad prácticas de RSE. 98

Lista de Figuras

1. Criterios del modelo EFQM de Excelencia. 16
2. Fases para el desarrollo de la metodología. 34
3. Participación de Cooperativas en Activos en el total del sistema Financiero nacional. 39
4. Participación de Cooperativas en colocación de cartera. 39
5. Cooperativas Segmento 1 y 2 por provincia. 42
6. Participación de cooperativas en activos totales del segmento 1 y 2. 43
7. Participación de cooperativas en pasivos del total del segmento 1 y 2. 43
8. Mapa de alineamiento estratégico. 70

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El presente trabajo "Diseño de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito", se fundamentó al evaluar la responsabilidad que tiene las Cooperativas de desarrollar sus actividades con responsabilidad social, así como actuar con prudencia financiera y mantener adecuados indicadores de solvencia que les permita cumplir sus obligaciones, conforme lo establece la normativa aplicable a estas entidades a través del Código Orgánico Monetario y Financiero y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

El desconocimiento de herramientas de gestión que permitan identificar las fortalezas, debilidades, grado de implicación en responsabilidad social y manejo de riesgos, que sean aplicables a cooperativas fue uno de los causales que no ha permitido incorporar estos temas en la definición de la planeación estratégica, misión, visión y valores, lo que generó la importancia de establecer mecanismos para encaminar a estas entidades hacia un nuevo modelo de gestión.

Para el efecto se utilizó el modelo EFQM de Excelencia y Cuadro de Mando Integral, el primero para realizar un análisis detallado del funcionamiento de la gestión desempeñada en todas las áreas, considerando que sus componentes integran los criterios y conceptos que se deben cumplir o ejecutar para garantizar la aplicación de la responsabilidad social y el manejo los riesgos, el segundo para desplegar las acciones de mejora en planes de acción vinculándolos a los objetivos estratégicos.

La metodología utilizada en el diseño del modelo de gestión propuesto se compone de tres fases en donde se integran las herramientas EFQM de Excelencia y Cuadro de Mando Integral, la primera fase comprende la autoevaluación a través de cuestionarios y la identificación de puntos fuertes y débiles, la segunda fase permite priorizar la ejecución de las mejoras alineándolas a la definición de objetivos institucionales con el apoyo de la sistemática establecida por el cuadro de mando integral, definiendo acciones de mejora o iniciativas estratégicas, finalmente la fase tres permite trasladar las mejoras seleccionadas a planes de acción con el uso de la matriz de planeamiento estratégico, determinando de

esta manera la incorporación de los conceptos de responsabilidad social y de manejo de riesgos en la gestión de las cooperativas.

1.2. Descripción del documento

El Capítulo 2 recoge el planteamiento del problema y la definición de los objetivos. En el capítulo 3 se aborda el Marco Teórico en el cual se exponen los principales términos e información útil para el desarrollo del presente trabajo; en particular, la Sección 3.1 está dedicada a definiciones y conceptos, en tanto que la Sección 3.2 permite establecer el estado del arte. En el Capítulo 4 se presenta la Metodología utilizada; específicamente en la Sección 4.1 se hace referencia al Diagnóstico; en la sección 4.2 se detallan los Métodos particulares aplicados. En el Capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos con su correspondiente Análisis. Las Conclusiones y Recomendaciones son materia del Capítulo 6.

El trabajo está complementado por dos apéndices. En el Apéndice A se presentan los cuestionarios desarrollados para la autoevaluación basados en el modelo EFQM de Excelencia y en el Apéndice B, la guía que detalla los pasos a seguir para completar los cuestionarios.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas)

Secundaria: Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

2.2. Descripción del problema

En la época actual, el contar con una adecuada gestión administrativa y financiera es de interés de la mayoría de las entidades para evitar la ineficiencia en el desarrollo de los procesos, altos costes, dependencia de endeudamiento externo, personal no comprometido, falta de innovación en los productos ofertados y en sus servicios, e ineficiente planificación financiera y estratégica, aspectos que generan poca rentabilidad y disminución de la productividad.

Las entidades Cooperativas basan su actividad principal en la atención al público y deben responder a sus intereses y expectativas, por tanto la aplicación de herramientas que les permita identificar oportunamente los factores que afectan su competitividad, rentabilidad y que conllevan a la insatisfacción de socios y clientes son prioritarias para una adecuada gestión administrativa, lo que les permitirá rectificar errores a tiempo y cumplir su compromiso con la sociedad.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como objetivo ”realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidaria(LOEPS), 2011, p. 19) y con el ingreso al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria deben implementar mecanismos que les permita ampliar su cobertura, ser eficientes e impulsar la aplicación de principios éticos y socialmente responsables, incorporando en su gestión componentes que les conlleve a reducir los problemas

administrativos, así como aplicar estándares internacionales tanto en normas de Responsabilidad Social Empresarial como de administración de riesgos, generando una posición competitiva en el cumplimiento de su misión y, además, en beneficio de sus partes relacionadas.

Considerando los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, el modelo de gestión a desarrollarse permitirá integrar y relacionar los conceptos de planeación, organización, recursos humanos, dirección, control, mitigación de riesgos y responsabilidad social, logrando con su aplicación una ventaja competitiva, mayor eficiencia, reconocimiento organizacional, retribución entre las partes, perdurabilidad y sostenibilidad, que deben ir de la mano con la misión, visión, valores y estrategias, identificando las fortalezas y debilidades a través de la evaluación del macro y micro ambiente en que se desenvuelven las cooperativas en el Ecuador, el marco de regulación y supervisión, las características de gobernabilidad y especialización en el negocio, así como las habilidades desarrolladas en la administración de sus riesgos específicos.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? La falta de aplicación de herramientas de gestión financiera, estratégica, de mitigación de riesgos y poca aceptación de políticas de RSE.

¿Dónde se origina? En Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Diseñar un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Objetivos específicos.-

1. Evaluar el Macro y Microambiente del Sector Cooperativo.
2. Realizar el diagnóstico situacional del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO.
3. Evaluar el grado de aplicación de las prácticas de responsabilidad social para identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el tema y las necesidades de los grupos de interés.

4. Elaborar criterios de verificación del nuevo modelo de gestión basado en responsabilidad social y manejo de riesgos, a través de la generación de planes de acción.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Diagnosticar la situación actual de la gestión aplicada en las Cooperativas en los temas relacionados a Responsabilidad Social y Manejo de Riesgos.

Establecer procedimientos a seguir para implementar o encaminar la Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito hacia un enfoque de Responsabilidad Social y Manejo de Riesgos que les permita cumplir con los requerimientos normativos y legales.

Conocer parámetros de autoevaluación por parte de la Administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, midiendo el nivel de cumplimiento de los estándares de Responsabilidad Social y de Manejo de Riesgos, que les permitirá establecer Planes de Acción de corto y largo plazo encaminados a su implementación o mejora.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito

> Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, según el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Sección 2, Artículo 445 son:
>
> Organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. (p. 126).

3.1.2 Segmento de Cooperativas

El Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Sección 2, Artículo 447, establece que "las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine" (p. 127), conforme se expone a continuación:

Tabla 1: Segmentación de Cooperativas

Segmento	Activos USD
Segmento 1	más de 80´000.000
Segmento 2	mayor a 20´000.000 hasta 80´000.0000
Segmento 3	mayor a 5´000.000 hasta 20´000.000
Segmento 4	mayor a 1´000.000 hasta 5´000.000
Segmento 5	hasta 1´000.000
	cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No. 038-2015-F 13-02-2015 del 13 de Febrero de 2015

3.1.3 Normativa y leyes relativas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se rigen por disposiciones establecidas en:

Código Orgánico Monetario y Financiero

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador

Regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Ley de creación de la red de seguridad financiera

Ley de Burós de Información

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley de Prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos.

Entre otras leyes aplicables

Al respecto se puede indicar que la normativa catalogada como de mayor importancia para las Cooperativas de Ahorro y Crédito son: para efectos de constitución, estructura y gobernabilidad las establecidas en la LOEPS y su reglamento; para servicios y productos con los que pueden operar, apertura de oficinas o agencias, cupos de créditos vinculados, capital social, entre otros a lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero, en cuanto a procedimientos y controles para el desarrollo de sus actividades en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y las regulaciones emitidas por la SEPS y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

3.1.4 Órganos reguladores y de control

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC`S), deben cumplir disposiciones de los siguientes órganos reguladores, encargados de establecer directrices y controles:

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS)

Banco Central del Ecuador (BCE)

Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE)

Otros órganos reguladores como: Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías, Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP).

Estos organismos tienen facultades y atribuciones de competencia exclusiva, mencionando a continuación los de mayor relevancia, en este caso la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, regula el ámbito monetario, financiero, cambiario y crediticio; la SEPS autoriza actividades, operaciones o servicios de las cooperativas, ejecutando acciones de control y supervisión; el Banco Central tiene como finalidad instrumentar las políticas monetarias y financieras, el COSEDE actúa como administrador del seguro de depósitos, es decir protege los dineros del público de las entidades del sistema financiero, de acuerdo a los montos establecidos en la Ley.

3.1.5 La Responsabilidad Social

Como antecedente a las definiciones expuestas a continuación es necesario mencionar que la Responsabilidad Social también es conocida como responsabilidad corporativa. Según la norma ISO-26000, la responsabilidad social es:

> La Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que, contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (International Organization for Standardization, 2010, p. 4).

De acuerdo con el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), la RSE es:

> Una nueva forma de hacer negocios a partir de la cual las empresas gestionan sus operaciones teniendo en cuenta tres aspectos: económico, social y ambiental; reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que tiene relación: accionistas, colaboradores, sociedad, proveedores, clientes; considerando también al medio ambiente y generaciones futuras. (Cárdenas López, León Molina, & Terán, 2013, p. 34).

En resumen la Responsabilidad Social es una herramienta que permite a las organizaciones gestionar sus actividades económicas con un enfoque ético y transparente, considerando los ámbitos

sociales y ambientales, así como los intereses y necesidades de todos sus grupos de interés, para incluirlos como parte de sus estrategias de negocio.

3.1.5.1 Los Grupos de Interés o stakeholders

"Los Grupos de interés son personas o grupo de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada a la actuación de la empresa" (Galindo, 2009, p. 120).

Para Chiavenato & Sapiro(2011), citado por M.Jones y A.C. Wicks (1999) "los grupos de interés se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución" (p. 80).

En resumen los Grupos de Interés son personas o agrupaciones que influyen directa o indirectamente en las actividades y resultados del negocio, como pueden ser socios, clientes, directivos, talento humano, accionistas, inversionistas, proveedores, competidores, entidades reguladoras, comunidad, órganos gubernamentales, medios de comunicación, entre otros y que serán seleccionados por cada organización según su grado de influencia en sus actividades y desempeño diario hacia el logro de objetivos.

3.1.5.2 Disposiciones legales relativas a Responsabilidad Social en Cooperativas

En materia de responsabilidad social, las entidades cooperativas deben cumplir con varios principios.

> Estos principios son normados en el Título I, Artículo 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011):
>
> a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
> b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
> c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
> d) La equidad de género;
> e) El respeto a la identidad cultural;
> f) La autogestión;
> g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,

h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (p. 6)

Así como el Artículo 141 de la misma Ley, referencia a los incentivos por responsabilidad ambiental, de la siguiente manera: "El Estado incentivará a las personas y organizaciones sujetas a esta Ley, para que sus actividades se realicen conforme a los postulados del desarrollo sustentable establecidos en la Constitución y contribuyan a la conservación y manejo del patrimonio natural" (p. 28).

3.1.6 Los Riesgos

La Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (2004), establece que riesgo "Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones" (https://www.sbs.gob.ec, p.560).

Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán (2008), establece que "el riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo, mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos a los que está expuesta" (p. 307).

3.1.6.1 Disposiciones legales relativas al manejo de riesgos

En relación a las disposiciones legales relativas a riesgos y la importancia de administrarlos correctamente podemos encontrar las siguientes:

> El Artículo 239 del Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), dispone que:
>
> Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo, con las normas referidas a los indicadores financieros, liquidez, capital y patrimonio determinadas en este Código […], los sistemas de control interno y la administración de riesgos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera. (p. 70).

En la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador (CRSB), (2004), se menciona que:

> Las instituciones del sistema financiero […], deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares. La administración integral de riesgos es parte de la

estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones. (www.sbs.gob.ec, CRSB, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 1, p. 560).

3.1.6.2 Tipos de Riesgos en entidades cooperativas

Las entidades financieras cooperativas por el tipo de actividad que desarrollan se ven expuestas a diferentes tipos de riesgos como: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de tasa de interés, riesgo de liquidez, operativo, legal, sin dejar de lado el riesgo reputacional o de imagen.

Riesgo de crédito, es la "pérdida por incumplimiento de una contraparte en los términos y plazos acordados en una operación financiera" (Moreno Castro & Morales Castro, 2009, p. 345).

Riesgo de mercado, es "incurrir en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance" (www.sbs.gob.ec, CRBS, Artículo 2.5, p. 560).

Riesgo de tasa de interés, "es la posibilidad de que ocurran tendencias desfavorables relacionadas con las tasas de interés convenidas, su impacto dependerá de la eficiencia con que se hayan manejado los activos y pasivos" (www.sbs.gob.ec, CRBS, Artículo 2.5, p. 560).

Riesgo de liquidez, es la **"**contingencia de pérdida [...] por la incapacidad para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos o de realizar activos en condiciones desfavorables" (www.sbs.gob.ec, CRBS, Artículo 2.8, p. 561).

Riesgo operativo, es la probabilidad "de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos" (www.sbs.gob.ec, CRBS, Artículo 2.9, p. 561).

Riesgo legal, se presenta por el incumplimiento a normativas legales, su aplicación incorrecta o fuera del tiempo estipulado, situación que puede acarrear pérdidas para una institución financiera.

Riesgo de reputación, es afectar el prestigio institucional ya sea por aplicación errónea de normas tanto internas como externas, participación en actividades ilícitas o ilegales que se vinculan a la generación de pérdidas.

En resumen los riesgos descritos en los párrafos anteriores son catalogados en forma global como riesgos financieros, ya que todos involucran en su contexto o están asociados a la generación de resultados económicos negativos, cuando no se establecen mecanismos de control o mitigación, ya que es inminente la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo.

La generación de una pérdida financiera se asocia al riesgo de crédito por improbabilidad de cobro o mala colocación de operaciones crediticias, al riesgo de liquidez por no contar con los recursos líquidos para asumir obligaciones; en lo legal por incumplimiento a normas legales o resoluciones judiciales desfavorables; en riesgo de mercado por factores externos relacionados con las variables macroeconómicas; en riesgo operativo por fallas en procesos, sistemas tecnológicos, desastres naturales, lo que hace necesario incorporar procesos para identificar, evaluar, medir, monitorear y controlar, así como establecer límites de aceptación de los riesgos y la selección de adecuados métodos para administrarlos.

3.1.6.3 Administración de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos para Wong Valdivieso (2015), es "la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan el valor del banco, así como la definición e implementación de una estrategia en el negocio y en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos" (p. 7).

La Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2004), establece que la administración de riesgos es:

> El proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan/mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración. (www.sbs,gob.ec, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 2, p. 560).

3.1.7 Modelo de Gestión

3.1.7.1 Modelo

Para Prieto Herrera (2011), (citado por López 2003), considera a los modelos como "esquemas ideales que se asumen como válidos y que pueden ser mejorados para el logro de un objetivo" (p. 91).

Así como establece (p. 91) que el "estratega debe decidir cuáles de los factores condicionales del modelo aplican a su sector y entorno y proceder a divulgarlos entre sus colaboradores para que ellos actúen de acuerdo a su filosofía".

3.1.7.2 Gestión

Prieto Herrera (2011), establece que "se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común" (p. 81).

Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez (2011), define a la Gestión como:

> El proceso intelectual creativo que permite a un individuo "diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos" de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación- mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (p. 2).

Analizando los conceptos anteriores se puede determinar que la Gestión es un proceso participativo que debe existir en empresas de todo tipo con la finalidad de establecer directrices estratégicas que les permita el logro de objetivos, administrando eficientemente los recursos económicos, humanos y tecnológicos.

Si incorporamos los conceptos de modelo y gestión definidos en los párrafos anteriores entenderíamos como Modelo de Gestión a la guía de actividades o acciones para administrar adecuadamente una empresa, es decir planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las directrices estratégicas hacia el logro de los objetivos y el aprovechamiento de los recursos que dispone.

3.1.8 Importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) y el manejo de riesgo en el modelo de gestión de una entidad

García del Junco, Palacios Florencio, & Espasandín Bustelo (2014), indica que "es importante que la RSC esté adaptada a la realidad del negocio" y por tanto " se debe reflexionar sobre cuál es la finalidad de la empresa y cómo se relaciona con el entorno, es decir con los distintos grupos de interés" (p.174), y debe considerarse la incorporación de aspectos relacionados con:

> Implicación de los grupos de interés, integración de la RSC en la estrategia y en el cuadro de mando, redacción de códigos de conducta empresarial, establecimiento de una estructura organizativa responsable de la coordinación e impulso de la RSC y elaboración de informes de RSC y sostenibilidad. (p.174).

Al respecto Olcese, Rodríguez, & Alfaro (2008) manifiesta que "La responsabilidad Corporativa se debe integrar en los modelos de gestión de las empresas. De esta forma, se logra que toda la compañía se involucre y que avance a la misma velocidad y en el mismo sentido" (p. 207).

Por otro lado la gestión de riesgos para entidades financieras cooperativas es de vital importancia y debe estar inmerso en las actividades diarias para salvaguardar los intereses de los asociados

considerando que se maneja dineros del público y la naturaleza del negocio le expone a riesgos de todo tipo.

Al respecto la Codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos (2004), establece que:

> Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo. (www.sbs.gob.ec, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 4, p. 562).

3.1.9 Diagnóstico Empresarial o Situacional

Para conocer la gestión aplicada por una entidad es necesario realizar un diagnóstico previo como una de las primeras fases, Prieto Herrera (2011), citado por Prieto (2002), lo define como "un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización" (p. 22).

Luna Gonzáles (2010), establece que es "el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio" (p. 4).

Además que "debe suministrar a los empresarios y directivos la información y el análisis necesarios para plantear desde el punto vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo" (p. 7).

De la interpretación de los conceptos anteriores, el diagnóstico se realiza para conocer la situación actual en la que se encuentra una empresa y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, con la finalidad de planificar los cambios a realizar para el fortalecimiento de la misma y canalizando su futuro a largo plazo.

3.1.9.1 Características del Diagnóstico

El diagnostico debe cumplir con algunas características para constituirse en la base del mejoramiento de la gestión de una entidad.

Según Luna Gonzáles (2010), "debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico, debe incluir todas las áreas de una empresa, debe definir un ejercicio periódico, no ocasional ni extraordinario, debe realizarlo el recurso humano interno o externo con aptitud y actitud integral" (p. 4).

3.1.10 Metodologías y Herramientas de Evaluación

Para analizar la situación o diagnóstico en la que se encuentra una entidad deben utilizarse "los métodos o modelos de evaluación correctos para recopilar la información necesaria de manera adecuada" (Luna Gonzáles, 2010, p. 24).

Existen diversas herramientas de gestión que permiten realizar un diagnóstico, determinando aplicar el modelo de la excelencia empresarial European Foundation for Quality Management (EFQM), para identificar puntos fuertes y áreas de mejora, considerando que el mismo abarca conceptos de responsabilidad social y gestión de riesgos, conforme se expone en los siguientes párrafos, que son la base del presente trabajo.

3.1.11 El Modelo EFQM de Excelencia

> Según Olcese, Rodríguez, & Alfaro (2008), el modelo EFQM, se basa en:
>
> La premisa de que la satisfacción del cliente, la de los empleados y el impacto positivo de la empresa en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, la existencia de políticas y estrategias adecuadas y la gestión eficiente de los empleados, de los recursos y de los procesos. (p. 189).

Además es un modelo que dentro de sus criterios de evaluación permite, "identificar, mejorar e integrar los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones dentro de la política, de la estrategia y de la gestión del día a día de la organización, teniendo en cuenta a los grupos de interés" (p. 190).

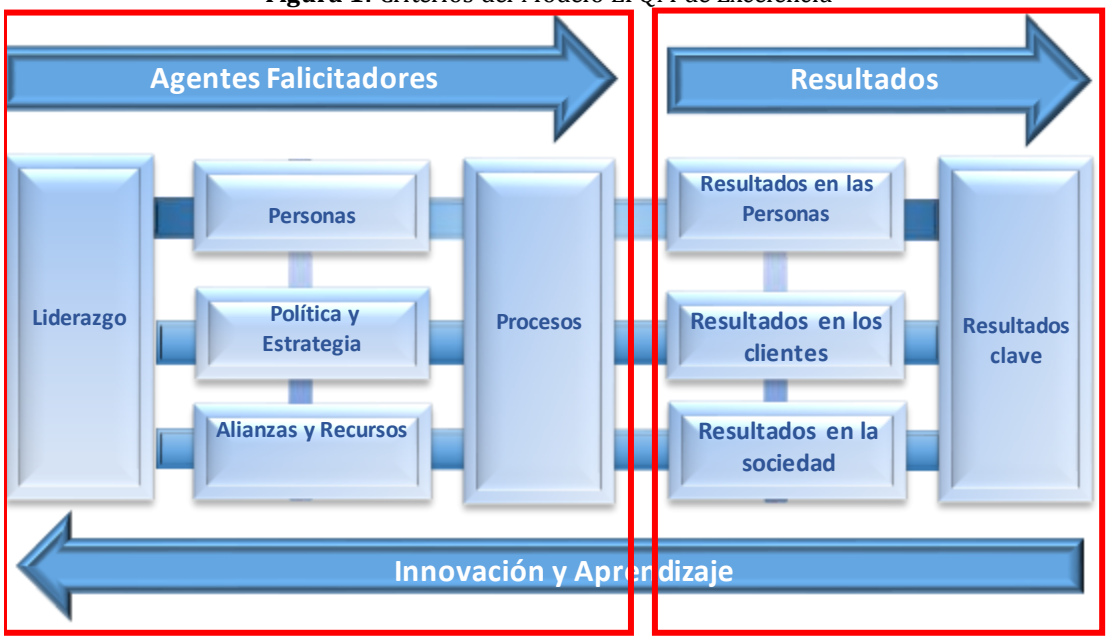
"El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia" (EFQM, 2003, p. 5).

> Y se fundamenta en que:
>
> Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos. (p. 5).

3.1.11.1 La Estructura del Modelo

El modelo EFQM está estructurado para realizar un autoevaluación considerando nueve criterios divididos en agentes facilitadores y de resultados, a continuación se presenta gráficamente su esquema:

Figura 1: Criterios del Modelo EFQM de Excelencia



Fuentes: http://www.efqm.es/
Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

Como se observa en el gráfico los primeros cinco criterios se denominan agentes facilitadores, estos son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos y Procesos, "estos criterios tratan sobre lo que la organización hace y cómo lo hace" (Moreno Alego, 2007, pág. 10), los siguientes cuatro criterios evalúan Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave, es decir lo que consigue la entidad.

3.1.12 Criterios y Subcriterios del Modelo EFQM

Se describe cada criterio, especificando en términos generales los aspectos a ser considerados en la evaluación, que permitirá tener una visión más clara de la amplitud de los conceptos aplicados y el grado de información que proporciona en relación a la gestión de una organización:

Liderazgo: Este criterio evalúa las capacidades, conocimientos y liderazgo de directivos, gerentes, jefes de área, de equipos de mejora y de todos quienes tienen responsabilidad de mando así como de coordinación y organización hacia el logro de objetivos, mide además su grado de involucramiento en la definición de políticas, estrategias, normas éticas, desarrollo de acciones de mejora y de responsabilidad social.

Política y Estrategia: A través de la evaluación de este criterio se determina la existencia de la planificación estratégica y el alcance que tiene en relación al involucramiento de los grupos de interés en las estrategias institucionales basadas en la identificación de sus necesidades y expectativas, de igual manera valora los mecanismos utilizados para su desarrollo, revisión, actualización y difusión.

Personas: Evalúa todos los aspectos vinculados al Talento Humano como son la existencia de mecanismos, procesos o procedimientos para selección, contratación, identificación de necesidades de capacitación, habilidades, competencias, clima laboral, eficacia de los canales de comunicación interna, evaluaciones de desempeño, planes de carrera, incentivos, reconocimientos, particularidades que deben estar alineadas con la política y estrategia de la institución.

Alianzas y Recursos: El criterio permite identificar la existencia de políticas para alianzas y cooperación con grupos de interés externos en acciones de mejora y logro de objetivos, efectividad de la gestión económica y financiera, identificación, gestión de riesgos asociados al negocio, gestión de la tecnología de la información, innovación y eficacia de la misma, mantenimiento, salvaguarda y optimización de los recursos materiales, ambientes de trabajo, seguridad e higiene y su grado de alineamiento a las política y estrategia institucional.

Procesos: Evalúa la existencia de un sistema de gestión de calidad, la identificación, definición, revisión actualización y mejora de los procesos, así como los esquemas de comunicación sobre cambios efectuados, tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, los mecanismos aplicados para la difusión, promoción de los productos y servicios y el grado de aceptación de los mismos.

Resultados en los Clientes: Evalúa si la organización obtiene opiniones de los clientes, usuarios o beneficiarios (percepción) sobre el servicio que reciben o cómo ha realizado su trabajo, relacionado con imagen institucional (accesibilidad, transparencia, comunicación, capacidad de respuesta), productos y servicios ofertados (calidad, fiabilidad, innovación), niveles de atención, capacidad y apoyo a sus requerimientos, fidelidad y permanencia, así como el manejo de indicadores internos (rendimiento) sobre las actividades realizadas en beneficio de los clientes como por ejemplo índices

de quejas y reclamos, efectividad en las soluciones, premios y reconocimientos, segmentación atendida, tiempos de entrega, cobertura de publicidad y calidad de la misma.

Resultados en las Personas: Evalúa si la organización obtiene periódicamente opiniones de su Talento Humano (percepción), con el objeto de evaluar su grado de motivación y satisfacción en aspectos relacionados con formación y desarrollo, reconocimientos, comunicación, instalaciones, higiene y seguridad, igualdad de oportunidades, entorno de trabajo, salarios, entre otros. Otro aspecto considerado es el uso de indicadores internos (rendimiento) para medir niveles de formación, competencias necesarias, productividad, ausentismo, quejas, participación en grupos de mejora, quejas, rotación, reconocimientos.

Resultados en la Sociedad: Evalúa si la organización obtiene de diferentes fuentes (publicaciones de prensa, encuestas, reuniones públicas) información relacionada con la percepción que tiene la comunidad a la labor que desarrolla ya sea como generadora de empleo, incidencia en la economía, comportamiento ético, participación en actividades comunitarias, sociales, educativas, voluntariado, apoyo en temas de salud, deporte, también se considera el uso de indicadores internos relacionados con premios obtenidos, opiniones recibidas, actividades en pro de la responsabilidad social.

Resultados Clave: Evalúa la definición que realiza una organización en relación a resultados económico y no económicos que desea evaluar como por ejemplo cumplimiento presupuestario, indicadores financieros, gestión de procesos, eficiencia tecnológica, gestión de riesgos entre otros y la forma de medir los mismos con la finalidad de predecir y mejorar sus resultados.

A continuación se presenta un resumen de cada criterio con los subcriterios correspondientes que se consideran en los cuestionarios de autoevaluación.

Tabla 2: Resumen de Criterios y Subcriterios Modelo EFQM de la Excelencia

	AGENTES FACILITADORES		
CRITERIO		**SUBCRITERIO**	
1	LIDERAZGO	1-a	Evalúa la implicación de los líderes en el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos y son ejemplo de la cultura institucional
		1-b	El grado de involucramiento de los líderes para asegurar que los sistemas de gestión sean desarrollados, implantados y encaminados a la mejora continua
		1-c	Evalúa como los líderes se relacionan con los clientes y demás partes interesadas
		1-d	El impulso de los líderes para reforzar la cultura entre las personas de la organización de hacia la excelencia
		1-e	El involucramiento de los líderes para definir e impulsar los cambios en la organización
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	2-a	En la definición de la política y la estrategia se consideran las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés
		2-b	Para la definición de la política y estrategia se toma como base datos de indicadores de rendimiento, de sondeos, resultados de autoevaluaciones y de actividades externas
		2-c	Evalúa como se desarrolla la política y la estrategia y la ejecución de revisiones y actualizaciones
		2-d	El despliegue y la comunicación de la política y la estrategia se lo realiza en base a un esquema de procesos clave
3	PERSONAS	3-a	Evalúa los procesos aplicados para planificar, gestionar y mejorar el Talento Humano
		3-b	Identificar, desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas de la entidad
		3-c	Determinar el grado de implicación y aceptación de las responsabilidades asignadas al talento humano
		3-d	La presencia o existencia de mecanismos que impulsen el diálogo entre el Talento Humano y la organización
		3-e	Definición de políticas o procedimientos para recompensar, reconocer y atender a las personas de la organización
4	ALIANZAS Y RECURSOS	4-a	Gestionar las alianzas externas o cooperaciones
		4-b	Administración y gestión de los recursos económicos, financieros y de riesgos
		4-c	Gestionar los recursos materiales como edificios, equipos y seguridad ocupacional
		4-d	La Gestión tecnológica
		4-e	Gestión y administración de la información y del conocimiento
5	PROCESOS	5-a	Definición, gestión y manejo sistemático de los procesos
		5-b	Mejoras a los procesos a través de la innovación, para satisfacer a clientes y otros grupos de interés, creando valor
		5-c	Diseñar y desarrollar los productos y servicios apoyándose en las necesidades y expectativas de los clientes
		5-d	Canalizar las quejas y reclamaciones y difusión , promoción de productos y servicios
		5-e	Las relaciones con sus clientes, su gestión y mejora
	RESULTADOS		
CRITERIO		**SUBCRITERIO**	
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6-a	Percepción de los clientes o Usuarios
		6-b	Medidas de Rendimiento o indicadores relacionados con clientes
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7-a	Percepción de las personas o del Talento Humano
		7-b	Medidas de Rendimiento o indicadores relacionados con las personas
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8-a	Percepción de la sociedad sobre la Cooperativa
		8-b	Medidas de Rendimiento sobre la actuación en la sociedad
9	RESULTADOS CLAVE	9-a	Resultados clave del rendimiento de la Cooperativa
		9-b	Indicadores del rendimiento de la Cooperativa, categorizados como clave

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, Guía de Autoevaluación para la administración pública, http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100/1180419766058/_/_/_

3.1.13 Principales conceptos aplicados por el modelo EFQM

El modelo EFQM, maneja conceptos fundamentales que pueden "ser aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia" (Casals Peralta, Corses Pando, Hidalgo Gómez, & Jiménez de Diego, 2004, p. 15). Entre los principales se pueden mencionar:

- Se orienta al logro de resultados
- Se orienta a los clientes
- Promueve el liderazgo
- Gestionar a través de procesos
- Desarrollar e implicar al Talento Humano
- Aprendizaje continúo
- Innovar y mejorar
- Responsabilidad social (p.15).

3.1.14 Eficacia del modelo EFQM aplicado en las empresas

El modelo EFQM de excelencia es creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se promueve su aplicación no solo con el objeto de que las empresas obtengan reconocimientos, sino también por el hecho de buscar la excelencia en la gestión, innovación y mejora permanente.

Para poder evaluar la eficacia del modelo, considerando que su mayor aplicación es en Europa, se tomó información del trabajo realizado por Alexia Mastache Méndez (2012), en donde evalúa la aplicación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de las empresas de Asturias, obteniendo datos base que nos permite tener una idea de las ventajas del mismo y la generación de valor en las empresas:

Tabla 3: Análisis de Resultados en Empresas que aplican el Modelo EFQM

EMPRESA	ACTIVIDAD	MEJORAS			
		LIDERAZGO	PERSONAS	PROCESOS	CLIENTES
CARTONAJES VIR	Fabricación de embalajes de cartón ondulado	Objetivos cada vez más ambiciosos	Gestión del Personal Reestructuración de tareas Promoción Interna	Disminución de cuellos de botella en sus procesos Acciones correctivas oportunas	EFQM, es icono de prestigio ante sus clientes Incremento de la Competividad
CARROCERIAS FERQUI	Fabricación de carrocerías	Mejoras en los niveles de liderazgo y dirección Inclusión de opiniones del personal Definición de objetivos reales y alcanzables	Mejores relaciones de la Dirección con los empleados Desarrollo de Planes de Comunicación Implicación del personal e identificación de necesidades y expectativas	Reducción de la Tasa de defectos	Incremento de su competitividad
METALICAS RUIZ	Fabricación de piezas metálicas para el sector de la automoción		Mantener los niveles de calidad en sus productos		Aumento su cuota de mercado

Fuente: Implantación del modelo EFQM y su impacto en la Competitividad de las Empresas por Alexia Mastache Méndez, Tesis Maestria, Universidad de Oviedo, 2012, recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf

Elaborado por: Jenny Proaño

Entre las principales ventajas que han obtenido las empresas analizadas se puede mencionar la identificación oportuna de problemas o de áreas que requieren mejora, así como el conocimiento profundo de la institución desde distintos puntos de vista que promueven la aplicación de buenas prácticas.

Como referencia de entidad financiera se puede mencionar el caso de Ibercaja, banco español que cuenta con el sello de oro a la excelencia europea, como máximo reconocimiento que puede tener una institución, "este Sello no significa una meta para la Entidad, sino el punto de partida cada dos años para renovar su compromiso de seguir avanzando en la mejora de la satisfacción de sus grupos de interés" (http://www.ibercaja.es/, s.f.). Las últimas evaluaciones realizadas han determinado que sus clientes reconocen la excelencia en el servicio que brindan, así como el nivel de pertenencia de su Talento Humano y su enfoque estratégico que le permite enfrentarse a un entorno dificil y de cambio constante.

> En el caso del Ecuador podemos mencionar a Agrosoft S.A, como empresa líder en la región Latinoamérica y el Caribe en Agro Tic, con auditoría internacional el 22 de Junio de 2013 logró la certificación europea y reconocimiento EFQM C2E como modelo a la excelencia y calidad en la gestión Empresarial. (http://agrosoft.wix.com/, s.f.).

Finalmente se puede mencionar que la SEPS como organismo de control de las Cooperativas, en su planificación estratégica 2012-2017, cita al modelo EFQM como su ciclo de excelencia, indicando que, "el plan estratégico es alcanzable únicamente si aplicamos un Modelo de Excelencia en la Gestión, que se constituye en la base para la ejecución de las operaciones en la institución" (SEPS, 2012, p. 21).

Los ejemplos considerados para el presente análisis, demuestran que el modelo EFQM de excelencia puede ser utilizado por todo tipo de organizaciones, con el afán de medir y mejorar su gestión, logrando beneficios a corto y largo plazo que se reflejarán en sus resultados económicos y los servicios ofertados, así como en el desarrollo de sus procesos.

3.1.15 Cuadro de Mando Integral

Según Chiavenato & Sapiro (2011), "el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta adminstrativa que reune varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia […], convirtiéndose en una herramienta útil para la estrategia organizacional" (p.233).

3.1.16 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Chiavenato & Sapiro (2011), define a las perspectivas del cuadro de mando integral de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera: relacionada principalmente a como es vista la organizaciòn por los propietarios o accionistas. "Los indicadores deben mostrar si la implementación y la ejecuciòn de la estrategia organizacional contribuyen a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimeintos sobre la inversiòn, el flujo de caja, el rendimiento sobre el capital, entre otros" (p. 33).

Perspectiva del Cliente: relacionada a como es vista la organizaciòn por parte de los clientes "Los indicadores deben mostar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo con la satisfacciòn del cliente, la puntualidad de la entrega, la participaciòn en el mercado, la retenciòn de clientes y la adquisiciòn de clientes potenciales" (p. 33).

Perspectiva de los procesos internos: "¿Cuáles de los proceso de las actividades de la organizaciòn deben ser excelentes? Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna, entre otros están alineados y si están creando valor" (p. 33).

Perspectiva de innovación y aprendizaje: "¿Qué tanta capacidad tiene la organización para ir mejorando continuamente y para prepararse en el futuro? Los indicadores deben mostar si la organizaciòn puede aprender y desarrollarse a efecto grantizar su crecimiento" (p. 33).

3.1.17 Mapas Estratégicos

"Su propósito es recoger las relaciones causa efecto entre los distintos elementos relevantes del negocio y ayudar a la implantación de la estrategia" (Galindo, 2009, p. 150).

El mapa estratègico forma parte del desarrollo de la metodologìa del cuadro de mando integral, es una representación gráfica de las relaciones que existen entre los objetivos de cada prespectiva, enlazando los mismos a travès del uso de flechas para señalar el vínculo o relaciòn causa efecto, demostrando que la ejecución de varias acciones en conjunto permite el logro de los objetivos estratégicos y por ende de la visión y misión de la organización.

3.1.18 Matriz de despliegue de objetivos y de planeamiento estratégico

La Matriz de despliegue de objetivos, integra la identificación de los factores necesarios para el logro de los objetivos, las políticas y las iniciativas estratégicas, que forman parte de la metodología del cuadro de mando integral.

Se reconocen los factores claves o críticos del éxito que son: "los que darán la respuesta para superar las amenzas del entorno, no obstante las debilidades de la organización y que permitirán maximizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas" (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 157).

El siguiente paso es la definición de las políticas que impulsaran el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir el cómo lograrlos y son enunciados que encaminan a la toma de decisiones.

Una vez identificados los factores clave y las políticas que vinculan a cada objetivo, se debe establecer las acciones a ejecutar y que por lo general se traducen en planes o proyectos, conocidas como iniciativas estratégicas.

La Matriz de planeamiento estratégico acopla todos los pasos anteriores y es en donde se definen los indicadores que van a permitir medir la eficacia de los planes o proyectos y su impulso a la mejora continua, por tanto deben ser cuantificables, que permitan establecer metas a cumplirse en un determinado período de tiempo, este proceso concluye con la incorporación de las acciones o actividades para el desarrollo de los planes o proyectos, constituyéndose en un instrumento que permite el seguimiento y revisión.

3.1.19 Eficacia del uso del Cuadro de Mando Integral en las Empresas

De la investigación realizada se puede determinar que existen trabajos vinculados a tesis de grado en las diversas Universidades de País, que referencian la apliación del cuadro de mando integral en todo tipo de organizaciones, para ejemplicar su aplicabilidad se puede mencionar el caso de estudio relacionado con el desarrollo del Cuadro de mando integral para la Unidad de Mantenimiento de

plantas de tratamiento de la EMAAP-Q y en un restaurante temático de futbol "Food-Ball Sport&Grill", en donde se obtuvieron las siguientes conclusiones, siguiendo esquemas similares para la implementación del cuadro de mando integral:

Tabla 4: Análisis de Resultados en Empresas que se realizó proyectos para implementar el Cuadro de Mando Integral

EMPRESA	
Unidad de Mantenimiento de Plantas de Tratamiento de la EMAAP-Q	**"Food-Ball Sport&Grill**
La implementación del cuadro de mando integral implica la existencia de un compromiso de la Jefatura y de los funcionarios responsables	Permitió conocer la situación actual, falencias, necesidades, así como las oportunidad y las destrezas del negocio
El cuadro de mando integral se desarrollo partiendo del plan estratégico de la Unidad de mantenimiento EMAAP-Q, que permitió expresar la misión, visión y objetivos en términos operativos	La aplicación del Cuadro de Mando Integral sirvió para alinear las actividades actuales, que se encontraban desviadas de lo propuesto en la planificación estratégica y no estaban permitiendo el logro de los objetivos
En la perspectiva de control se estableció la necesidad de cumplir con el plan de inversiones del departamento de producción como base para que se ejecuten el resto de las perspectivas	La perspectiva financiera se alineó a la reducción de costos e incremento en las ventas
En clientes, lograr la atención personalizada y mejorar los niveles de atención, que se vinculan a las acciones a desarrollar en las perspectivas de procesos, aprendizaje y crecimiento.	En la perspectiva clientes, se planteo incrementarlos y acrecentar la confianza y fidelidad de los mismos.
En procesos, mejorar los sistemas de mantenimiento de equipos, renovación de los mismos y establecer centros de control de producción automatizados, entre otros	en procesos se planteo mejorar su cadena productiva y la calidad en el servicio, ligado a la implementación de nuevos servicios
En aprendizaje y crecimiento, establecer acciones para mejorar la gestión documental de equipos electromecánicos, a través del uso de un software Desarrollo de planes de capacitación impulsando la especialización del área técnica, administrativa y de servicio al cliente	En aprendizaje y crecimiento, capacitación al personal con finalidad de que adquieran nuevas habilidades o fortalezcan las existentes y promover actividades basadas en la responsabilidad social
El CMI permitió ver a la Unidad de Mantenimiento de la EMAAP-Q desde distintas perspectivas y lograr que cada integrante perciba como su aporte permite alcanzar las metas que son visualizados en los mapas estratégicos	Se determinó objetivos a largo plazo como la generación de una franquicia de la marca, una vez superadas las debilidades poniendo en acción los proyectos planteados
El cuadro de mando integral se consideró como una herramienta para mejorar los resultados y ejecutarlos a través de indicadores clave.	Se consideró que el cuadro de mando integral es un aporte para mejorar la productividad del negocio, así como sus procesos
	Se prevee que el desarrollo de esta herramienta y la ejecución de las acciones, permita un despunte en las ventas

Marjuri, TÍtulo Administración de Empresas, Universidad San Francisco de Quito, 2013, http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1553/1/106467.pdf

Tesis Desarrollo del Cuadro de mando integral para la unidad de mantenimiento de plantas de tratamiento de la EMAAP-Q, Ramírez Jaime, Título de Magister en Alta Gerencia, Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2010.
http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/543/1/TESISJAIME%20RAMIREZ.pdf

De la revisión a los trabajos expuestos, se puede determinar que el uso del Cuadro de Mando Integral y su metodología, permite visualizar a las empresas a través de las diferentes perspectivas, con sus relaciones causa y efecto, guiándolas a tomar acciones que les permita cumplir sus objetivos estratégicos, comprometiendo a toda la organización en el logro de los mismos.

Se demuestra además que es una herramienta de fácil uso y que permite trasladar los objetivos a acciones operativas que pueden ser ejecutadas en el corto y mediano plazo, además el cumplimiento de una prespectiva da insumos para el desempeño de las restantes, probando así su aplicabilidad.

3.1.20 Relación del Cuadro de Mando Integral con el modelo de la excelencia EFQM

Membrado Martíne (s.f.), establece que las perspectivas del cuadro de mando integral deberían: "incorporar de forma explícita los intereses de todos los grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, proveedores, sociedad, asociados. De ahí que resulte interesante el resumen comparativo entre el CMI, vía las perspectivas consideradas por Norton y Kaplan, y el Modelo EFQM" (p.15).

Este vinculo entre las dos herramientas metodológicas es aplicabe considerando que el modelo EFQM sirve "para ayudar a la mejora continua global de la organización" (p. 13). Pero no es una herramienta para gestionar las acciones de mejora, como lo es el CMI que ayuda "en todo el Proceso de la Gestión Estratégica de una organización, o lo que es lo mismo, en la definición, despliegue, seguimiento y mejora de la Estrategia" (p. 13).

Al respecto se puede mencionar que las dos herramientas se direccionan a lograr una mejora en la gestión de una entidad, motivada en conocer los requerimientos y expectativas de los clientes y del talento humano, la adecuación de los procesos, el desarrollo de sistemas de información y comunicación, así como capacitación y aprendizaje permanente, vinculando todos estos aspectos al manejo de indicadores estratégicos y operacionales como pieza clave de una adecuada administración.

Considerando que el desarrollo de una planificación estratégica implica realizar un análisis interno y externo en el que se desenvuelve una organización, obteniendo información que le pemita establecer los objetivos globales para cumplir su visión, en donde el entorno externo permitirá identificar oportunidades y amanezas en los ámbitos económico, social, político, legal y tecnológico y el análisis interno le conlleva a la ejecución de un diagnóstico para concoer como esta funcionando e identificar sus fortalezas y debilidades, en este contexto es en donde actúa la autoevalaución a través del modelo EFQM, es decir compararse frente a las buenas prácticas de organizaciones catalogadas como excelentes para identificar sus puntos fuertes y débiles, introduciendo la innovaciòn y mejora contiuna en todas las áreas de la empresa.

El Cuadro de mando integral contribuye en el desarrollo de todo el proceso de la gestión estratégica de una entidad, partiendo de la formulación de su política y estrategia, desplegando la misma en objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones, elaborando planes y proyectos direccionados a la mejora continua a través de una revisión periódica que permitirá evaluar los resultados obtenidos y definir cambios o correcciones a lo planteado inicialmente.

En resumen las dos herramientas se vinculan en todo el proceso de una planificación estratégica, desde el diagnóstico hasta la generación de planes y proyectos para el logro de objetivos con la revisión y seguimiento, involucrando a toda la organización.

Al respecto no se ha podido evidenciar una aplicación en empresas de los dos modelos a la vez o en forma conjunta, sin embargo como se expone en los capítulos 4 "Metodología" y 5 "Resultados" del presente trabajo, se determina que es factible la alineación de las dos herramientas para ser aplicadas en las organizaciones y esa es la propuesta planteada.

La implementación del modelo de gestión establece como premisa partir de un adecuado diagnóstico, contar con objetivos estratégicos y desarrollar acciones direccionadas a una administración eficiente y perdurable en el tiempo, que promueva la innovación y la mejora continua.

En la Tabla No. 5 se resumen las relaciones vinculantes que existen entre los nueve criterios y sus correspondientes subcriterios del modelo EFQM de Excelencia y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 5: RELACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) CON MODELO EFQM

MODELO EFQM			CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)
CRITERIO	**SUBCRITERIO**		**PRESPECTIVAS**
1 LIDERAZGO	1-a	Evalúa la implicación de los líderes en el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos y son ejemplo de la cultura institucional	VISION Y ESTRATEGIA
	1-b	El grado de involucramiento de los líderes para asegurar que los sistemas de gestión sean desarrollados, implantados y encaminados a la mejora continua	VISION Y ESTRATEGIA
	1-c	Evalúa como los líderes se relacionan con los clientes y demás partes interesadas	CLIENTES
	1-d	El impulso de los líderes para reforzar la cultura entre las personas de la organización de hacia la excelencia	VISION Y ESTRATEGIA
	1-e	El involucramiento de los líderes para definir e impulsar los cambios en la organización	VISION Y ESTRATEGIA
2 POLITICA Y ESTREGIA	2-a	En la definición de la política y la estrategia se consideran las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	CLIENTES; VISION Y ESTRATEGIA
	2-b	Para la definición de la política y estrategia se toma como base datos de indicadores de rendimiento, de sondeos, resultados de autoevaluaciones y de actividades	VISION Y ESTRATEGIA
	2-c	Evalúa como se desarrolla la política y la estrategia y la ejecución de revisiones y actualizaciones	VISION Y ESTRATEGIA
	2-d	El despliegue y la comunicación de la política y la estrategia se lo realiza en base a un esquema de procesos clave	PROCESOS INTERNOS ; VISION Y ESTRATEGIA
3 PERSONAS	3-a	Evalúa los procesos aplicados para planificar, gestionar y mejorar el Talento Humano	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	3-b	Identificar, desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas de la entidad	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	3-c	Determinar el grado de implicación y aceptación de las responsabilidades asignadas al talento humano	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	3-d	La presencia o existencia de mecanismos que impulsen el diálogo entre el Talento Humano y la organización	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	3-e	Definición de políticas o procedimientos para recompensar, reconocer y atender a las personas de la organización	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
4 ALIANZAS Y RECURSOS	4-a	Gestionar las alianzas externas o cooperaciones	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	4-b	Administración y gestión de los recursos económicos, financieros y de riesgos	FINANCIERA
	4-c	Gestionar los recursos materiales como edificios, equipos y seguridad ocupacional	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	4-d	La Gestión tecnológica	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	4-e	Gestión y administración de la información y del conocimiento	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
5 PROCESOS	5-a	Definición, gestión y manejo sistemático de los procesos	PROCESOS INTERNOS
	5-b	Mejoras a los procesos a través de la innovación, para satisfacer a clientes y otros grupos de interés, creando valor	PROCESOS INTERNOS
	5-c	Diseñar y desarrollar los productos y servicios apoyándose en las necesidades y expectativas de los clientes	PROCESOS INTERNOS
	5-d	Canalizar las quejas y reclamaciones y difusión , promoción de productos y servicios	PROCESOS INTERNOS
	5-e	Las relaciones con sus clientes, su gestión y mejora	CLIENTES
6 RESULTADOS CON LOS CLIENTES	6-a	Percepción de los clientes o Usuarios	CLIENTES
	6-b	Medidas de Rendimiento o indicadores relacionados con clientes	CLIENTES
7 RESULTADOS CON LAS PERSONAS	7-a	Percepción de las personas o del Talento Humano	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	7-b	Medidas de Rendimiento o indicadores relacionados con las personas	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8-a	Percepción de la sociedad sobre la Cooperativa	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	8-b	Medidas de Rendimiento sobre la actuación en la sociedad	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
9 RESULTADOS CLAVE	9-a	Resultados clave del rendimiento de la Cooperativa	FINANCIERA; PROCESOS INTERNOS
	9-b	Indicadores del rendimiento de la Cooperativa, categorizados como clave	FINANCIERA; PROCESOS INTERNOS

Fuente: Membrado, Cuadro de Mando Integral y Modelo Efqm http://www.valor-lider.net/documents/02-E504JMM.pdf
Elaborado por: Jenny Proaño

3.2. Estado del Arte

De la revisión efectuada se determina que la mayoría de los diseños de modelos de gestión basados en responsabilidad social están relacionados con empresas comerciales o de producción. No se han encontrado trabajos específicos para Cooperativas de Ahorro y Crédito, sin embargo existen investigaciones que permiten consideran conceptos que resaltan la importancia de la Responsabilidad Social y la Gestión del Riesgo en el establecimiento de las estrategias de la empresas, lo que hace imprescindible "desarrollar técnicas y herramientas de gestión y análisis de estas cuestiones que faciliten, tanto el establecimiento de líneas estratégicas a seguir, como de objetivos operativos e informes a presentar a la gerencia de la entidad y a terceras partes interesadas" (López Viñegla & Llena Macarulla , 2006).

Adicional a lo indicado es necesario mencionar que:

> Las empresas ecuatorianas se encuentran en una etapa de transición, en el rol que desempeñan dentro de la sociedad, al pasar de prácticas de ayuda social como beneficencia a la RSE, así se encamina los primeros pasos para incluir a la RSE en su gestión. (Viteri Moya & Jácome , 2011, p. 5).

Pocas empresas consideran que la Responsabilidad Social Empresarial, sea una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, por lo que no deciden o consideran importante incorporar la RSE en sus sistemas de gestión.

En el marco de gestión de riesgos la SBS, ha establecido como normativa que las instituciones financieras "deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social" (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2004, p. 560).

Considerar a la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión, "permite cumplir con las normativas legales nacionales e internacionales, aunque este no se considera una obligatoriedad se constituye en la actualidad como una herramienta global necesaria para alcanzar la competitividad y sustentabilidad empresarial" (Viteri Moya & Jácome, 2011, p. 7), ligando además al manejo adecuado de los riesgos asociados al negocio.

En el ámbito de Responsabilidad Social Empresarial el Ministerio de Industrias y Productividad promueve los Sellos Hace Bien Hace Mejor como una iniciativa que pretende reconocer a las empresas del país que se han comprometido con el cumplimiento de las 4 éticas empresariales relacionadas con

los Trabajadores, la Comunidad, el Estado y el Medio Ambiente, convirtiéndose en un estímulo para que las empresas integren en su administración a la RSE.

En relación a la metodología propuesta, se ha podido determinar que el modelo EFQM de Excelencia está siendo considerado como eje de la gestión de empresas ecuatorianas, es así "que 11 instituciones educativas recibieron el reconocimiento de excelencia en la Gestión EFQM en Educación 2013, por parte de la Confederación Española de Centros de Enseñanza, modelo que también está siendo utilizado en 13 empresas afiliadas a la Asociación Ecuatoriana de Software"[1].

El Gobierno Ecuatoriano a través del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH), impulsa la implementación del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), a ser aplicado en las instituciones públicas, "con la finalidad de fomentar un trabajo en equipo, para lograr una mayor agilidad en los procesos internos, y de esta manera poder contar con organizaciones flexibles, ágiles y adaptables al cambio" (MCCTH, 2013), haciendo hincapié que el objetivo es aplicar las mejores prácticas y lograr que las organizaciones públicas gestionen con eficiencia y eficacia para la satisfacción de los usuarios y se , conviertan en los mejores lugares para trabajar.

[1] http://www.revistalideres.ec/lideres/modelo-efqm-reconoce-excelencia-educativa.html , 2015

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

El planteamiento del problema identificó la falta de conocimiento sobre herramientas de gestión aplicables a Cooperativas de Ahorro y Crédito que les permita determinar fortalezas, debilidades, grado de implicación en responsabilidad social y manejo de riesgos, con la finalidad de incorporar en su planeación, estrategias institucionales para una adecuada gestión administrativa basada en principios éticos y socialmente responsables, así como implementar mecanismos de mitigación de riesgos inherentes al negocio.

Existen un sinnúmero de herramientas que permiten realizar diagnósticos que pueden ser utilizados por todo tipo de entidades, sin embargo se consideró aplicar el modelo EFQM de la Excelencia ya que su metodología incorpora conceptos de responsabilidad social para todos los grupos de interés y promueve la adecuada gestión de los riesgos, además la identificación de puntos fuertes y débiles se basa en la aplicación de cuestionarios de autoevaluación relacionados con los nueve criterios que maneja el modelo como son: liderazgo; personas; política y estrategia; alianzas y recursos; procesos; resultados con los clientes; resultados con la sociedad; resultados con las personas y resultados clave.

Como otro elemento clave de una adecuada evaluación era necesario conocer el entorno en que se desenvuelven las Cooperativas, por tanto se hizo indispensable obtener información vinculada al macro y micro ambiente del sector cooperativo, utilizando datos de fuentes fiables provenientes de organismos de control o de integración vinculados a cooperativas de ahorro y crédito, sin embargo solo se logró obtener información económica y financiera de entidades ubicadas en los segmentos 1 y 2, que son identificables, más no del segmento 3 y 4, debido al gran número existente en el Ecuador, que han pasado al control de la SEPS y que aún no se publica la información.

Para conocer la viabilidad de adaptar la herramienta propuesta basada en el modelo EFQM para el uso de entidades cooperativas se aplicó la autoevaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, como guía de referencia para recabar información que permita diseñar el modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en este tipo de organizaciones.

El modelo EFQM en base al análisis resultante de la autoevaluación permitió identificar áreas de mejora, sin embargo su metodología no tiene un esquema que permita el despliegue de la estrategia, así como el seguimiento y revisión de los planes de acción lo que implicó incorporar el uso del cuadro de mando integral como herramienta para plasmar los resultados en acciones ejecutables, medibles, cuantificables con su correspondiente seguimiento y revisión.

4.2. Método(s) aplicado(s)

Como se indicó en el numeral 4.1, para el desarrollo y consecuente logro de los objetivos del presente trabajo se utilizó la metodología del modelo EFQM de Excelencia y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión, la primera para realizar el diagnóstico situacional y la segunda para plasmar en acciones las áreas de mejora vinculadas a los lineamientos estratégicos de la entidad, de igual manera se obtuvo información relacionada con el macro y microambiente del sector cooperativo de fuentes confiables relacionadas con organismos de control o de integración que proveen datos financieros, sociales y de mercado para conocer las oportunidades y amenazas que pueden afectar o favorecer al sector cooperativo, información que permite tener una idea global del campo en que se desempeñan estas entidades.

4.2.1 Instrumentos para la Evaluación

Como paso previo al desarrollo de las fases de la metodología se levantaron cuestionarios para facilitar el diagnóstico, ya que las respuestas a las preguntas vinculadas a los criterios y subcriterios del modelo EFQM, permitirán obtener información sobre el grado de aplicabilidad de los componentes del modelo.

Los cuestionarios para la autoevaluación consideran características específicas de las cooperativas, y también se elaboró una guía con directrices que faciliten completar los mismos, específicamente en la selección de la puntuación a asignar la misma que debe ser lo más objetiva posible y evidenciable. En el **Apéndice A,** se detallan los cuestionarios utilizados y en el **Apéndice B**, la guía para completar los cuestionarios.

4.2.1.1 Estructura del Cuestionario

El cuestionario está compuesto por 58 preguntas distribuidas en los nueve criterios de gestión establecidos por el Modelo EFQM de la Excelencia y sus correspondientes subcriterios, según el siguiente esquema:

Tabla 6: Esquema y orden del cuestionario de autoevalaución

	CRITERIO	SUBCRITERIOS	No. Preguntas
1	LIDERAZGO	1-a; 1-b; 1-c; 1-d; 1-e	10
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	2-a; 2-b; 2-c; 2-d	7
3	PERSONAS	3-a; 3-b; 3-c; 3-d; 3-e	11
4	ALIANZAS Y RECURSOS	4-a; 4-b; 4-c; 4-d; 4-e	10
5	PROCESOS	5-a; 5-b; 5-c; 5-d; 5-e	8
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6-a; 6-b	4
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7-a; 7-b	3
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8-a; 8-b	3
9	RESULTADOS CLAVE	9-a; 9-b	2
	Total Preguntas		**58**

Fuente : Modelo EFQM de Excelencia, Guía de Autoevaluación para la administración pública

Elaborado por: Jenny Proaño

El cuestionario tiene los siguientes componentes:

- Identificación del Criterio a evaluar, con su correspondiente definición.
- Instrucciones para completar el cuestionario
- Especificación del subcriterio sobre el cual se estructura la pregunta
- Aclaraciones a la pregunta para facilitar la comprensión del enfoque propuesto en la misma
- Tramos para la asignación de la puntuación según la escala de valoración que se detalla a continuación, con la especificación de las acciones, políticas, procedimientos, manuales, herramientas o sistemas que debe existir en una organización dependiendo del grado de implementación o de aplicación para asignar la valoración más acertada a su realidad.

4.2.1.2 Escala de Valoración

En cada pregunta se dan cinco posibilidades de respuesta, considerando para su puntuación entre 0 y 100 puntos, dividida en cinco tramos, conforme lo establece la metodología EFQM. Las respuestas a seleccionar estarán distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 7: Escala de valoración

	0%			25%					50%					75%					100%		
PUNTUACION	**SIN EVIDENCIA**			**ALGUNA EVIDENCIA**					**EVIDENCIA**					**EVIDENCIA CLARA**					**EVIDENCIA TOTAL**		
	0	**5**	**10**	**15**	**20**	**25**	**30**	**35**	**40**	**45**	**50**	**55**	**60**	**65**	**70**	**75**	**80**	**85**	**90**	**95**	**100**

Fuentes: http://www.efqm.es/
Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

Sin evidencia: Se asigna una puntuación en este tramo cuando la Cooperativa no haya realizado ninguna actividad relacionada con el enfoque de la pregunta y por tanto no existen mecanismos de difusión, revisión, evaluación, seguimiento o mejora.

Alguna Evidencia: Evalúa la existencia de actividades que representan una implantación incipiente del enfoque de la pregunta y pueden o no existir mecanismos de difusión o revisión.

Evidencia: Evalúa la existencia de procesos, procedimientos, actividades periódicas que permiten evidenciar el cumplimiento del enfoque de la pregunta y se difunden los mecanismos aplicados a la mayor parte de los funcionarios, así como se realizan revisiones, evaluaciones y mejoras.

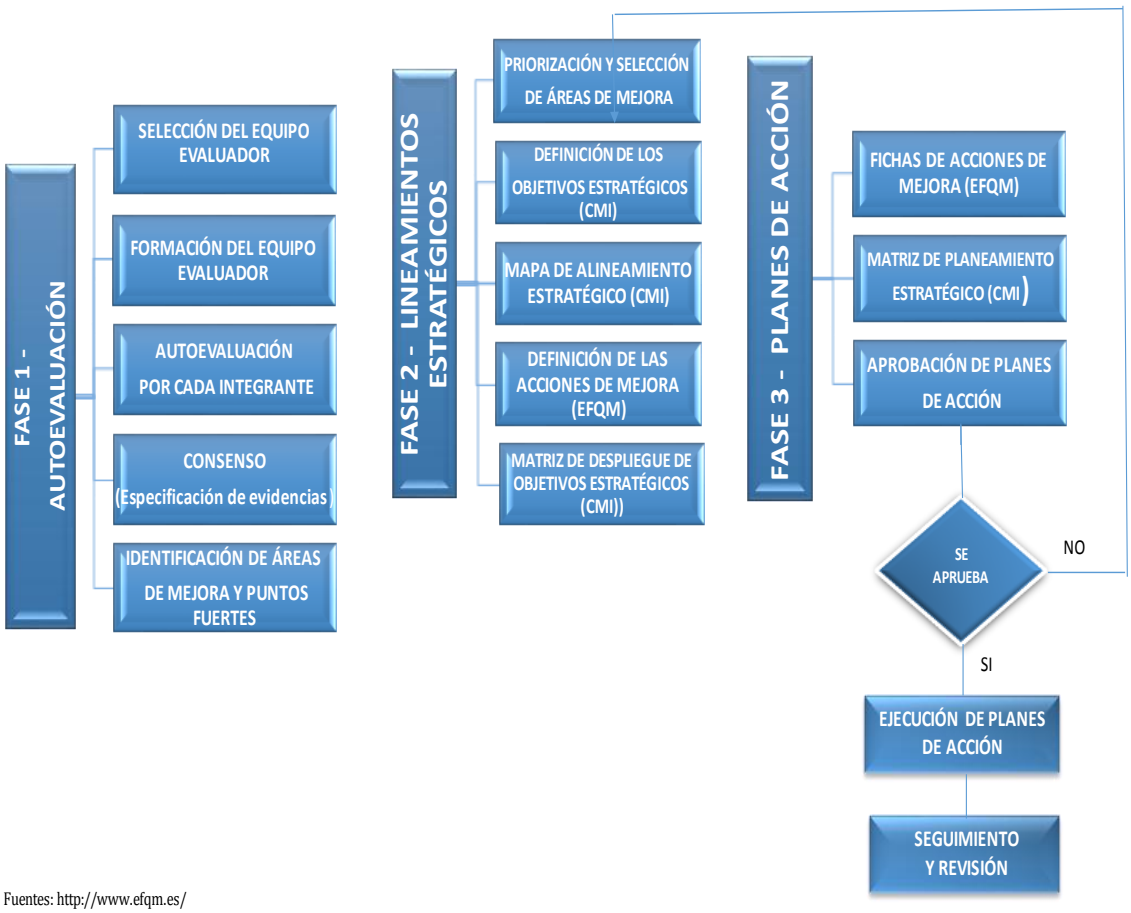
Evidencia Clara: Los procesos, procedimientos están adecuadamente documentados, las actividades son continuas y permiten contar con información comparable de cumplimiento de resultados en objetivos y sus correspondientes metas, por tanto las acciones de mejora son más relevantes.

Evidencia Total: Los procesos o procedimientos se encuentra totalmente sistematizados y existe evidencia total de su cumplimiento y mejoras realizadas que garantizan la efectividad y eficiencia de las operaciones o actividades que se realizan, obteniendo resultados comparables de más de tres años consecutivos.

4.2.2 Desarrollo de la Metodología

Para la aplicación de la metodología basada en el modelo EFQM de Excelencia y en el cuadro de mando integral, se estableció el desarrollo de tres fases, la primera destinada a la autoevaluación y el reconocimiento de puntos fuertes (fortalezas) y áreas de mejora o puntos débiles, la segunda fase a la priorización, selección de las áreas de mejora y definición de objetivos estratégicos, la tercera fase se destinó a la elaboración de las matrices de despliegue y planeamiento estratégico para la generación de los planes de acción, aprobación, ejecución y seguimiento, el objetivo de utilizar el CMI fue contar con una herramienta que permita plasmar las acciones de mejora en objetivos medibles y cuantificables vinculándolos con las estrategias y que facilite su seguimiento y revisión, a continuación se presenta el diagrama de flujo de cada fase que describe los pasos a seguir:

Figura 2: Fases para el desarrollo de la metodología



Fuentes: http://www.efqm.es/
Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
Elaborado Por: Jenny Proaño

4.2.2.1 Primera Fase – Autoevaluación

a) Selección del Equipo Evaluador:

El equipo evaluador se conformó con funcionarios de los niveles de dirección, jefaturas de área y agencia, considerando su experiencia profesional, grado de conocimiento general y específico de la Cooperativa, integrándose por 9 personas, de la siguiente manera: Subgerente de Negocios, Subgerente de Desarrollo Organizacional, Jefe de Riesgos, Jefe de Sistemas, Contadora General, Jefe de Operaciones, Representante de los Jefes de Agencia, Jefe de Talento Humano, Jefe de Gestión de Calidad.

b) Formación del Equipo Evaluador:

Se designó como facilitador o guía del proceso al Subgerente de Negocios y se capacitó a los integrantes del equipo evaluador en aspectos básicos del modelo EFQM, analizando los nueve criterios,

liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados de los clientes, resultados de las personas, resultados de la sociedad, resultados clave y los pasos a seguir para el desarrollo de cada una de las fases del proceso.

Con la finalidad de familiarizarse con los cuestionarios se revisó la guía desarrollada para el efecto y se realizaron ejemplos de evaluación, específicamente en la necesidad de realizar un análisis detallado que permita determinar el grado de cumplimiento de la premisa o enfoque de cada pregunta con la finalidad de asignar la puntuación más acertada y que cuente con la evidencia suficiente que sustente su cumplimiento o grado de implementación.

c) Autoevaluación por cada integrante y consenso:

Cada integrante del equipo evaluador asignó el puntaje a cada pregunta de manera individual en la ficha denominada "Hoja de evaluación individual", posterior a esta actividad se realizó la reunión de consenso, en donde acoplo todas respuestas y se definió los resultados globales de la autoevaluación, utilizando para el efecto la ficha denominada "Hoja resumen de consenso", este paso fue fundamental ya que se incluyó un detalle de las evidencias existentes que justificaron la puntuación otorgada, es decir se comprobó la existencia de políticas, procedimientos, información o acciones documentadas, así como se elaboró un resumen de los resultados obtenidos por criterio.

Los resultados, se trasladaron a la "Hoja resumen de puntuación", para obtener el puntaje total de la entidad evaluada, multiplicando la valoración de cada criterio por un factor preestablecido en el modelo EFQM de Excelencia, es decir la asignación de un peso de acuerdo a la importancia de cada componente, para determinar el nivel de excelencia en la gestión de la Cooperativa, en base a la siguiente escala:

Tabla 8: Puntajes para determinar el nivel de gestión

PUNTAJE	NIVEL DE GESTION
201 A 300	SU GESTION ES INCIPIENTE
301 A 400	MEDIANO GRADO IMPLEMENTACION DE UNA GESTION DE EXCELENCIA
401 A 500	ALTO GRADO DE IMPLEMENTACION DE UNA GESTION DE EXCELENCIA
MAS DE 500	MUY ALTO GRADO DE IMPLEMENTACION DE UNA GESTION DE EXCELENCIA, POSEE PROCESOS SISTEMATIZADOS Y CON MEDICIONES PERIODICAS

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

d) Identificación de Puntos Fuertes y áreas de mejora:

Para esta actividad se levantó las matrices denominadas "identificación de puntos fuertes" y "identificación de áreas de mejora", con el objetivo de registrar los puntos fuertes y las áreas de mejora resultantes de la autoevaluación, que fueron definidas por consenso del equipo evaluador, validando

las evidencias que sustentaron la puntuación a cada criterio y subcriterio, en donde prevalece la predisposición de realizar actividades que contribuyan a la mejora continua.

4.2.2.2 Segunda Fase –Lineamientos Estratégicos

En esta fase se vinculan las dos herramientas el modelo EFQM de Excelencia para priorizar y definir las acciones de mejoras basadas en la definición de los objetivos estratégicos como parte de Cuadro de Mando Integral (CMI).

a) Priorización y selección de áreas de mejora:

Una vez que se identificaron las áreas que requieren una mejora, el equipo evaluador procedió a calificar de forma individual cada una, utilizando la matriz denominada "Áreas de mejora – priorización", cada integrante asignó la valoración de 0 a 100 tanto para calificar de manera individual dos factores: la importancia de la mejora y la viabilidad de su ejecución, obteniendo un puntaje promedio para cada factor, producto de la calificación individual de cada integrante del equipo, la suma de la puntuación promedio de estos dos componentes definieron las acciones de mejora, estableciendo como valoración mínima 120 puntos para ser considerada en el plan de acción.

b) Definición de los Objetivos Estratégicos (CMI):

El equipo evaluador identificó y definió los objetivos que se esperan alcanzar para mejorar la competitividad y cumplir con la misión, visión y valores de la Cooperativa, clasificándolos en las cuatro perspectivas, la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, tomando como base los puntos fuertes y áreas de mejora, que ya fueron identificadas.

c) Desarrollo del Mapa de alineamiento estratégico (CMI):

Una vez que se identificó los objetivos por cada perspectiva, se desarrolló el mapa estratégico para visualizar la incidencia que tienen los mismos en la mejora de la gestión estratégica de la Cooperativa y la relación de causa y efecto que su ejecución genera en el desarrollo y crecimiento de toda la organización.

d) Definición de las acciones de mejora (EFQM) o Iniciativas Estratégicas (CMI):

Para esta actividad se utilizó la matriz denominada "Generación de las acciones de mejora", basada en el modelo EFQM de Excelencia, en donde se aplicó la unificación de varias áreas de mejora en una sola acción que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, cabe indicar que el modelo utilizado permite unir hasta cinco áreas de mejora y crear un solo proyecto acoplando conceptos que tengan similitud y que pueden ser satisfechos por una sola acción de mejora, en este punto se realizó

la vinculación de las acciones de mejora establecidas con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

e) Despliegue de objetivos estratégicos (CMI):

Se elaboró la matriz de despliegue de objetivos estratégicos, para identificar la existencia de condiciones favorables y requeridas para el logro de los mismos, conocidos según la metodología del cuadro de mando integral como los factores claves del éxito, así como se definieron políticas vinculadas a los objetivos y que impulsarán su desarrollo y ejecución.

4.2.2.3 Tercera Fase –Planes de Acción

a) Fichas de Acciones de Mejora (EFQM):

Se procedió a levantar una ficha por cada de acción de mejora definida en la Fase 2, en donde se identificaron las actividades a desarrollar para el cumplimiento de la acción de mejora, en estas fichas se resume toda las información vinculada a la acción de mejora relacionada con responsables de la ejecución, la justificación de su selección, la fijación de objetivos o actividades que permitan el cumplimiento de la misma, plazos de ejecución y de seguimiento.

b) Matriz de Planeamiento Estratégico:

En esta matriz se detallan los planes de acción por cada objetivo, se incluye las perspectivas, los objetivos estratégicos, las iniciativas estratégicas o acciones de mejora, actividades a ejecutar, responsables, indicadores de medición y los recursos necesarios para el cumplimiento.

c) Aprobación de Planes de Acción, Ejecución y Seguimiento:

Una vez que se cuenta con los planes de acción, el siguiente paso es someter a aprobación de las instancias que corresponda según la normativa de institución, para proceder con la ejecución y el seguimiento correspondiente, en caso de que algún plan de acción no sea aprobado, el mismo deberá volver a revisar en caso de requerir cambios o retirarlo de la matriz de planeamiento estratégico.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Evaluación preliminar

5.1.1 Macroambiente del sector cooperativo

a) Ámbito Demográfico

En el Ecuador las organizaciones cooperativas forman parte del sector financiero popular y solidario, el mismo que está conformado por "cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales" (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2015, pág. 4), se identifican entre sí por la actividad que desarrollan y por su espíritu asociativo de ayuda mutua y solidaridad.

El sector cooperativo en Ecuador está conformado actualmente por 3.289 cooperativas, distribuidas de la siguiente manera:

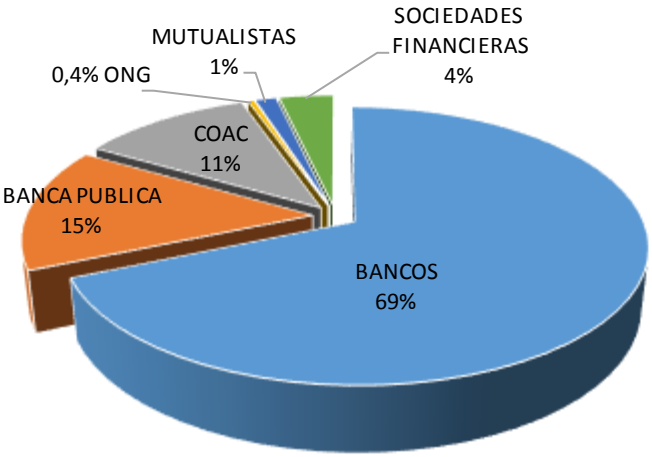
Tabla 9: Tipos de Cooperativas

Tipo	No.	%
Cooperativas de Servicios (transporte y otros)	1827	56%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	907	28%
Coopeartivas de Producción	335	10%
Cooperativas de Vivienda	209	6%
Cooperativas de Consumo	11	0,33%
Total	3289	100%

Fuente: http://www.seps.gob.ec/ - Rendición de Cuentas 2014, pág 47

La participación de las cooperativas en el total del sistema financiero nacional, en activos es del 11%, que representa su aporte a la economía nacional y la confianza de las personas en el sistema cooperativo, sin embargo uno de los retos de estas entidades es ampliar su cobertura de mercado.

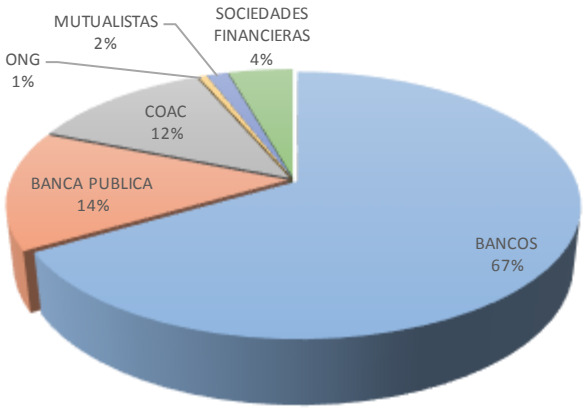
Figura 3: Participación de Cooperativas en Activos en el Total del Sistema Financiero Nacional



Fuente: Red Financiera Rural / Boletín Microfinanciero Anual Diciembre 2014

La figura 4, permite observar que del total de la cartera de crédito del sistema financiero nacional que involucra Bancos Privados, Banca Pública, Sociedades Financieras, Mutualistas, las cooperativas de ahorro y crédito cubren el 12,45% del total de la cartera de crédito del sistema financiero nacional.

Figura 4: Participación de Cooperativas en colocación de cartera



Fuente: Red Financiera Rural / Boletín Microfinanciero Anual Diciembre 2014

b) Ámbito Económico

El ámbito económico del Ecuador es un factor que debe analizarse para conocer escenarios que pueden afectar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en su accionar diario, analizando las cifras macroeconómicas y financieras y su estabilidad o variabilidad.

Según datos del INEC y del BCE Diciembre de 2014, la inflación anual fue del 3,67%, a Febrero de 2015 ha registrado un incremento al 4.05%; la tasa de ocupación nacional es del 48%, subempleo 47.78% y desempleo del 3,9%, la canasta familiar se ubicó en $646, 30 y la canasta vital familiar en $466,59, analizando estas cifras "la canasta básica familiar frente al ingreso familiar mensual existe una restricción en el consumo de 11.63 dólares, en tanto que en la Canasta Familiar Vital hay una recuperación de 168.08 dólares" (Red Financiera Rural, s.f., pág. 8).

El año 2015 se prevee una caida en el crecimiento económico del paìs por la baja en el precio del petroleo que obligó al estado ecuatoriano a reducir el gasto público y a incrementar la carga tributaria, que puede incidir en una disminución del poder adquisitivo y por consiguiente afectar a la capacidad de pago y de ahorro de las personas y al sistema financiero con incremento en la morosidad y baja captación de recursos.

c) Ámbito Legal

A partir del año 2013, todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que anteriormente en un número de 37 se encontraban supervisadas por la Superintendencia de Bancos y las 807 restantes por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, pasaron al control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con el objeto de que estas entidades encaminen su accionar hacia la búsqueda de la solidez, estabilidad, correcto funcionamiento y cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su Reglamento.

Con la entrada en vigencia del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), a partir del 12 de septiembre de 2014 y la consecuente creación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, el Estado se convierte en ente regulador y supervisor de la política monetaria, crediticia, cambiaria, financiera y de seguros.

Por lo expuesto las Cooperativas de Ahorro y Crédito se rigen para efectos de constitución, estructura y gobernabilidad por la LOEPS y en el ámbito financiero por lo que disponga la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

d) Ámbito social

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tiene mucha responsabilidad en el ámbito social del país, considerando que su filosofía se enmarca en los siete principios cooperativos que son: Adhesión voluntaria y abierta; Gestión democrática por parte de los asociados; Participación económica de los asociados; Autonomía e Independencia; Educación, Entrenamiento e Información; Cooperación entre Cooperativas y Compromiso con la Comunidad.

Así como deben guiar sus actividades cumpliendo los principios establecidos en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria relacionados con el buen vivir, la responsabilidad social y ambiental, respetar la identidad cultural, desarrollar sus actividades con ética, entre otros.

Con relación a los productos ofertados por las entidades financiera, una encuesta realizada por la CAF- Banco de Desarrollo de Amèrica Latina (2015), reveló que en el Ecuador la población conoce la existencia de productos financieros, resaltando la cuenta de ahorros, pero solo la mitad de los encuestados manifestaron tener una cuenta de ahorros, lo que "podría significar la existencia de una brecha entre la oferta existente y las necesidades de la población en materia de ahorro" (CAF-Banca de Desarrollo de América Latina, 2015).

e) Ámbito tecnológico

La tecnología contribuye a mejorar la calidad en el servicio y permite la innovación o puesta en marcha de nuevos productos que faciliten la transaccionalidad de socios y clientes, al respecto existe una regulación que exige a las entidades del sistema financiero realizar mejoras a los servicios que ofertan a través de canales electrónicos como cajero automático, banca en línea, tarjeta inteligente, banca móvil, de lo que se conoce muy pocas Cooperativas proporcionan a sus asociados el uso de este tipo de canales, siendo una oportunidad de mejora que les permita competir con la banca privada y lograr una ventaja competitiva, sin embargo la innovación tecnológica implica altas inversiones en plataformas informáticas y de comunicación.

5.1.2 Microambiente del Sector Cooperativo

La concentración del mayor número de cooperativas de ahorro y crédito está en la región Sierra centro específicamente en las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Cotopaxi "con más de 12 organizaciones por cada cien mil habitantes, seguidas por Zamora, Azuay y Pastaza (con más de 7 cooperativas por cada cien mil habitantes)" (SEPS, pág.19).

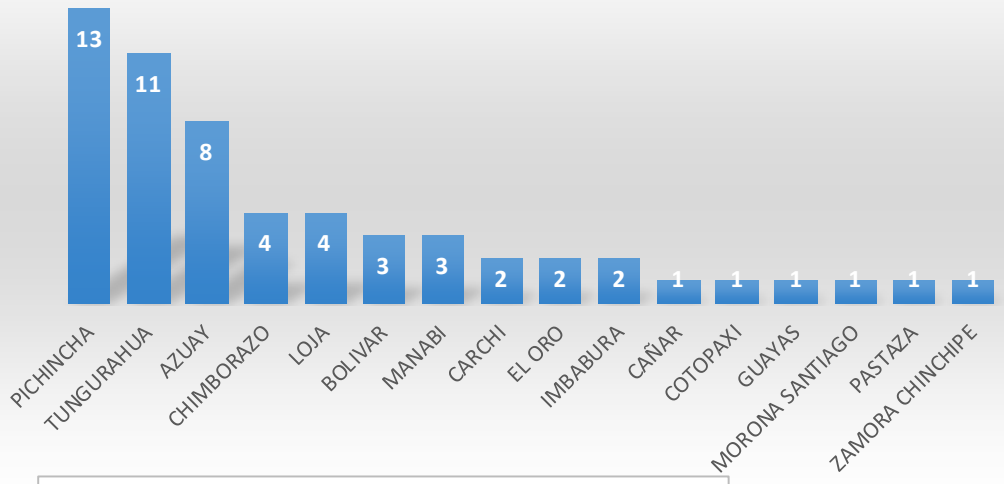
De las 907 Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes, 24 entidades se encuentran ubicadas en el segmento 1 con activos superiores a los $80´000·000, 00; 34 en el segmento 2 con activos desde

20`000.000,00 a $80`000.000,00; de las restantes cooperativas no se cuenta con información en relación a su segmento de ubicación.

El principal mercado atendido por las cooperativas de ahorro y crédito, son los segmentos socioeconómicos medios y bajos, buscando permanentemente satisfacer las necesidades de sus asociados a través de la implementación de servicios complementarios.

Las provincias de la sierra son las que concentran el mayor número de cooperativas del segmento 1 y 2, Pichincha con 13, Tungurahua con 11 y Azuay con 8, conforme se expone en la figura No. 5.

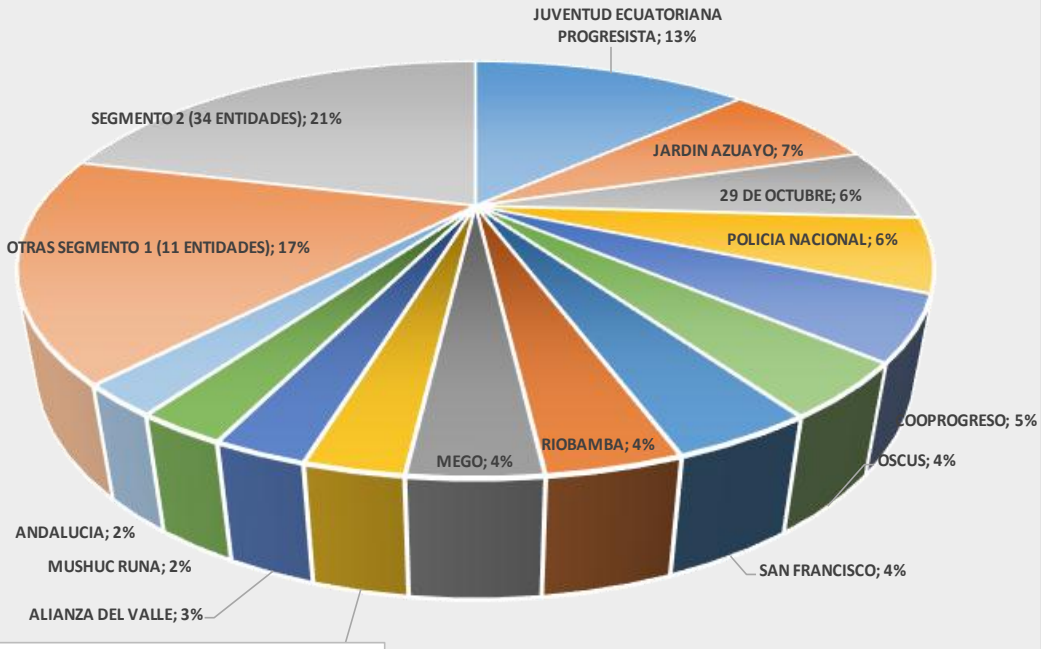
Figura 5: No. Cooperativas Segmento 1 y 2 por Provincia



Fuente: SEPS - Listado de oragnizaciones supervisadas 23-02-2015

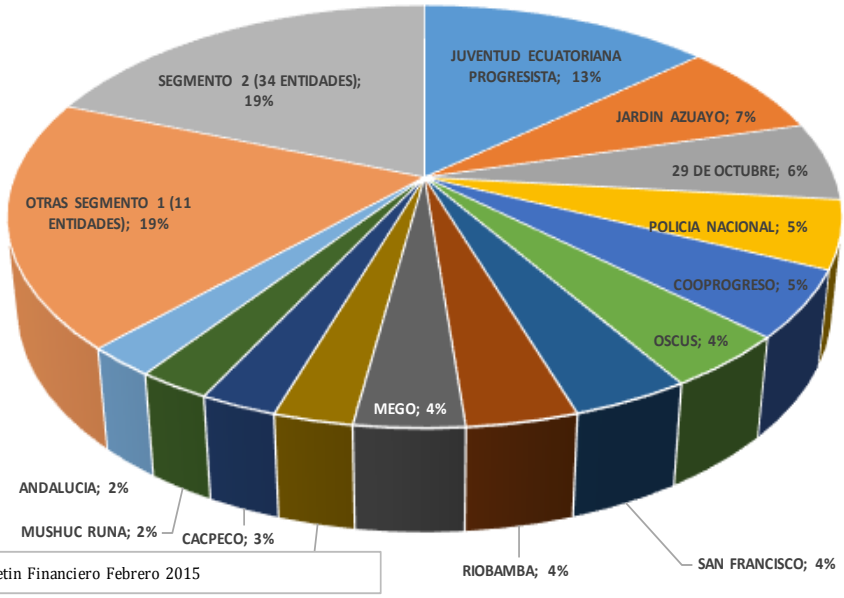
Del total de activos y pasivos que conforman los segmentos 1 y 2 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en las figuras 6 y 7 se puede observar que se destacan las Cooperativas del Segmento 1 en participación de activos y en pasivos se destacan las cooperativas del segmento 1, conforme se expone a continuación:

Figura: 6 Participación de las Cooperativas en Activos del Total del Segmento 1 y 2



Fuente: SEPS- Boletin Financiero Febrero 2015

Figura 7: Participación de las Cooperativas en Pasivos del Total del Segmento 1 y 2



Fuente: SEPS- Boletin Financiero Febrero 2015

5.1.3 Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional, se aplicó en la Cooperativa de Ahorro Crédito "CACPECO", como guía de referencia para obtener información de la factibilidad de uso de la herramienta bajo la metodología EFQM de la excelencia en entidades cooperativas, desarrollando cada una de sus fases, partiendo de la autoevaluación hasta la definición de los planes de acción utilizando la herramienta del cuadro de mando integral.

5.1.3.1 Resultados de la Primera Fase - Autoevaluación

a) Consenso

Cumplidos los primeros pasos del proceso de autoevaluación que fue la selección y capacitación del equipo evaluador, así como la ejecución individual de los cuestionarios, se realizó el análisis de las puntuaciones emitidas por cada uno para llegar a un consenso, cuyo resultado se presenta a continuación con un descripción de lo que posee o ejecuta la Cooperativa CACPECO para evidenciar y justificar el puntaje otorgado a cada pregunta, el resultado de esta actividad se presenta en la "Hoja resume de consenso", elaborada para el efecto:

HOJA RESUMEN DE CONSENSO

NOMBRE DE LA ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CACPECO"
FECHA 10/03/2015
EVALUADORES 9

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	1-a	56	1.1	65	60	60	60	65	65	60	60	60	555	9	62	La Cooperativa tiene definida su misión, visión, valores como marco estratégico global, se analizan las necesidades de cambio de forma periódica, se aplica una metodología para su mejora, en su definición participan Directivos , Alta Gerencia, Jefes de área y funcionarios, existe difusión permanente a todos los niveles de la entidad.
1			1.2	45	45	45	45	40	50	40	40	45	395	9	44	Existe participación de Directivos, Alta Gerencia y Jefes de área en actividades de autoformación y aprendizaje, la Cooperativa fomenta su involucramiento en estas actividades, hace unos tres años se realizaron procesos de evaluación de 360 grados los mismos que no han tenido continuidad, lo que no permite evaluar el liderazgo de los principales funcionarios en las áreas que dirigen para determinar mejoras en sus competencias
1			1.3	60	60	65	60	65	55	60	65	60	550	9	61	Existe participación de todos los lideres en grupos de mejora desarrollando proyectos de calidad y productividad y también con la comunidad, propiciando la participación de todos los funcionarios de la entidad, actividad que se ha desarrollado por cuatro años consecutivos. Se provee de los recursos para el cumplimiento y desarrollo de estas actividades.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	1- b	63	1.4	65	60	65	65	65	60	65	60	60	565	9	63	La estructura organizacional de la Cooperativa es flexible y se cambia de acuerdo a las necesidades estratégicas o por crecimiento institucional, se realizan análisis para determinar los cambios, pero no existe un proceso sistemático.
1			1.5	60	65	60	60	65	60	60	65	65	560	9	62	La Cooperativa tienen definidos los objetivos cuantificables y alcanzables, se realizan evaluaciones trimestrales para establecer el nivel de cumplimiento, tomado acciones para superar los desfases en la ejecución de los mismos.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	1 -c	57	1.6	60	60	60	5	65	65	65	65	65	510	9	57	Los directivos y líderes participan y promueven la recolección de información relacionada con necesidades y expectativas de los grupos de interés y se impulsa el desarrollo d proyectos encaminados a la satisfacción de las mismas en base a la estrategia de la institución

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	1-d	55	1.7	60	55	60	60	60	60	60	60	60	535	9	59	La Cooperativa utiliza diversos mecanismos como intranet, fondos de pantalla de los equipos de computo , página web, boletines informativos para garantizar que la misión, visión, valores sean difundidos, conocidos y aplicados por todos los funcionarios y grupos de interés
1			1.8	45	50	40	45	50	50	55	55	60	450	9	50	La Cooperativa reconoce los logros alcanzados, los mismos son dados a conocer a todos los funcionarios, sin embargo no se ha definido una política que permita su ejecución continuada y establecimiento de acciones de mejora
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	1-e	56	1.9	60	60	55	65	60	60	65	65	55	545	9	61	Se identifica las necesidades de cambio y se impulsa proyectos de desarrollo previo un análisis de los riesgos asociados, sin embargo no esta estructurado un proceso sistemático para su ejecución. Los directivos apoyan e impulsan cambios que vayan en beneficio, crecimiento y desarrollo de la institución, por tanto existe la adecuada asignación de recursos
1			1.10	50	45	50	45	55	55	50	50	55	455	9	51	Los cambios relevantes son sometidos a una evaluación previa para definir objetivos y alcance, existe una difusión por diversos medios (intranet, boletines informativos, correos electrónicos entre otros) del resultado de los mismos, sin embargo no existe un proceso sistemático que asegure la comprensión o la recogida de opiniones sobre la propuesta, no se evidencia revisiones o mejoras al procedimiento aplicado para seleccionar los cambios a realizar y determinar la prioridad de los mismos.
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
2	2-a	63	2.1	65	65	60	60	65	60	65	60	60	560	9	62	La Cooperativa para elaborar su planificación estratégica, utiliza datos relevantes sobre los ámbitos de actuación, así como información precisa sobre el entorno macroeconómico, microeconómico, respecto al entorno general del sector de intermediación financiera, sector de cooperativas, considerando los aspectos importantes para el desarrollo de este proceso. No se evidencia la existencia de un proceso formal de recogida de información que permita establecer acciones de mejora
2			2.2	65	65	65	65	60	65	65	65	65	580	9	64	La Cooperativa realiza diálogos estructurados para conocer necesidades y expectativas de los grupos de interés y crear soluciones conjuntas, a través de programas y proyectos. Se realizan seguimientos al cumplimiento de los objetivos establecidos. Este accionar se aplica desde hace tres años pero no esta documentada la sistemática de su ejecución, que permita evaluar la eficacia de este procedimiento o realizar cambios y mejores
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
2	2-b	50	2.3	60	55	65	60	60	66	65	65	66	562	9	62	La Cooperativa para tomar decisiones estratégicas recoge y analiza datos de todos los indicadores de rendimiento, resultados de autoevaluaciones y considera la definición de planes de acción e incorporación en el plan estratégico
2			2.4	35	35	35	45	35	45	40	35	40	345	9	38	La Cooperativa utiliza información de entidades afines, obtenida de fuentes públicas como son boletines informativos de organismos de control, páginas web, entre otros, no se ha se ha demostrado que existan estudios encaminados a obtener información especifica o que permita conocer a detalle las buenas prácticas de otras entidades
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
2	2 -c	63	2.5	65	60	65	60	65	60	65	65	60	565	9	63	La Cooperativa para la ejecución del Plan Estratégico 2013 – 2015, utilizó la metodología APA (Aprendizaje por Acción), mediante un taller participativo de la Gerencia, Subgerencias, Jefes de área y Funcionarios, utilizando herramientas de gestión para determinar los aspectos a ser considerados en su desarrollo, partiendo de la información constante en plan ejecutado en el período anterior y el desarrollo de matrices para el análisis interno y externo, vinculando información que permita redefinir la Visión, Misión, principios y valores.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
2	2 - d	64	2.6	65	60	65	65	65	65	65	65	65	580	9	64	La Cooperativa ha desarrollado su Mapa de Procesos, identificando procesos clave, estratégicos y de apoyo; por tanto se identifican fortalezas y debilidades, para definir objetivos estratégicos y desplegarlos en planes de operativos.
2			2.7	60	65	65	65	60	65	65	65	65	575	9	64	Se ha identificado a los dueños de los procesos, cada procedimiento identifica responsables de las actividades. Se cuenta con un Manual de funciones y responsabilidades. Existen mecanismos para la difusión del plan estratégico , sus objetivos, metas y planes de acción a todos los niveles de la Cooperativa, utilizando intranet o mediante reuniones formales e informales. No existe evidencia de la ejecución de seguimiento o análisis a la eficacia de los mecanismos de comunicación utilizados o si la misma es bidireccional.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
3	3 -a	50	3.1	30	25	30	30	35	55	45	45	50	345	9	38	No existe un plan estratégico especifico de Talento Humano, se establecen objetivos para esta área dentro del Plan global de la Cooperativa a través de la perspectiva Aprendizaje y Desarrollo, que va encaminado a la mejora de las competencias del personal y clima laboral
3			3.2	45	45	50	55	50	55	55	50	50	455	9	51	La Cooperativa cuenta con un procedimiento formal y documentado de selección y contratación de personal, sin embargo existen debilidades en la parte de entrenamiento e inducción. No existe la definición de un plan de carrera, sin embargo se procura que las vacantes o la creación de nuevos cargos sean cubiertas por el personal que labora en la institución, promoviendo la participación en los concursos internos.
3			3.3	60	55	60	55	55	65	65	60	65	540	9	60	La Cooperativa realiza reuniones con el personal para conocer necesidades y expectativas del personal y traducirlos en planes de acción. Se realizan evaluaciones de clima laboral, el mismo que refleja una tendencia al alza en los últimos tres años, lo que garantiza un adecuado ambiente de trabajo y la satisfacción de los trabajadores

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
3	3-b	56	3.4	65	55	55	60	60	60	55	60	60	530	9	59	La Cooperativa cuenta con un Manual de funciones y responsabilidades en donde se identifica la formación, competencias, requisitos de contratación , de formación posterior, funciones y responsabilidades de cada cargo. Actualmente se esta realizando un proceso de mejora que permita identificar con claridad las competencias requeridas.
3			3.5	50	45	50	55	55	60	50	50	60	475	9	53	La Cooperativa tiene establecido un procedimiento anual para conocer las necesidades de capacitación del personal, solicitando a los Jefes de área identifiquen los requerimientos de formación del personal a su cargo para establecer planes de capacitación individual y colectiva. Al encontrarse en proceso la revisión de las capacidades, conocimientos y competencias de cada cargo no se han realizado evaluaciones al personal contrastadas con los perfiles óptimos requeridos para determinar específicamente hacia donde debe ser direccionado el plan de capacitación, así como tampoco se han realizado evaluaciones del desempeño.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
3	3-c	49	3.6	55	55	60	55	55	65	55	55	55	510	9	57	La Cooperativa tiene establecido como actividad recurrente y por cuatro años consecutivos grupos de mejora que involucran a los funcionarios de todos los niveles de la Cooperativa, se ejecutan proyectos de productividad y para la comunidad, actividades que permite a los funcionarios desarrollar competencias de liderazgo, creatividad y trabajo en equipo
3			3.7	45	40	45	40	45	35	40	45	35	370	9	41	Existe un procedimiento para evaluar el rendimiento o desempeño del personal, sin embargo es actividad no es recurrente.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
3	3-d	44	3.8	50	45	50	40	45	40	45	45	40	400	9	44	Existen canales de comunicación como intranet, correo electrónico, que permite la difusión de información, sin embargo no se ha realizado procesos que permitan identificar sin son los adecuados y si satisfacen las necesidades del personal que garanticen la fluidez de la información hacia todos los niveles
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
3	3-e	63	3.9	65	65	65	60	65	65	60	60	65	570	9	63	Las políticas de remuneración, beneficios sociales y otros incentivos de alinean al Plan estratégico, ya que se basan en la equidad interna y la competitividad externa utilizando herramientas que permiten la valoración de cargos
3			3.10	60	65	60	60	60	60	65	65	65	560	9	62	La Cooperativa tiene niveles de remuneración que están acordes a la media del sector, sin embargo ofrece beneficios adicionales que permitir superar la media. Sus instalaciones son adecuadas en todas las Agencias, contando con el 35% de edificios propios, es decir 5 de las 15 que posee actualmente y existen proyectos en el corto plazo para el cambio de imagen que permitirá mejorar la atención a los socios y brindar comodidad y fácil acceso.
3			3.11	65	60	65	65	65	65	65	65	60	575	9	64	La Cooperativa tiene implementadas prácticas e iniciativas que permiten integrar al personal en temas de higiene y medioambientales, se procura involucrar a los grupos de interés en esta práctica.
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
4	4-a	37	4.1	65	65	65	60	65	60	60	65	65	570	9	63	La Cooperativa tiene identificados sus grupos de interés y son: Socios y Clientes; Directivos y Talento Humano; Medio Ambiente, Comunidad, Medios de Comunicación, Proveedores, Gobierno Central y Organismos de Control. Se han realizado alianzas con algunas empresas de la comunidad en temas medio ambientales, específicamente en el proyecto de reciclaje de pilas y baterías
4			4.2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	90	9	10	Relaciones tradicionales de suministro y cooperación con grupos de interés externos, no se ha desarrollado una política sobre alianzas que permita la mejora de servicios ofertados en un ámbito de ganar- ganar, por ejemplo servicio de cajero automático

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
4	4-b	59	4.3	60	60	60	60	60	55	55	60	65	535	9	59	La Cooperativa elabora un presupuesto anual alineado a las estrategias establecidas para el período, se realiza el seguimiento a su cumplimiento.
4			4.4	60	55	55	55	60	60	60	60	60	525	9	58	La Cooperativa tiene definidos todos los indicadores relevantes asociados al negocio, además existe la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos que garantizarán la adecuada gestión de Riesgos de crédito, liquidez, mercado, legal y operativo, que permite identificarlos, medirlos, controlarlos y mitigarlos a través del establecimiento de acciones de mejora. La Cooperativa registra indicadores satisfactorios y que superan la media del sector y de muchos bancos privados destacándose en morosidad, solvencia, rentabilidad y eficiencia financiera, ocupando a nivel nacional el primer lugar del grupo de las Cooperativas catalogadas como grandes en estos índices que evalúan la adecuada gestión financiera de una entidad. Sin embargo es necesario permanentemente monitorear los indicadores y establecer acciones que

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
4	4-c	61	4.5	60	65	65	60	65	60	65	65	55	560	9	62	La Cooperativa anualmente renueva contratos de mantenimiento de edificios y equipos; además existen planes anuales para la renovación de equipos tecnológicos para optimizar su rendimiento y mejorar la productividad, se utilizan equipos de tecnología verde para respetar el medio ambiente, disminuyendo el consumo de energía. Tiene contratos de seguros para bienes inmuebles, vehículos, equipo electrónico, protección del dinero en permanencia y transporte del mismo.
4			4.6	60	65	60	65	60	65	55	55	60	545	9	61	La Cooperativa promueve entre sus funcionarios la cultura del reciclaje y reclasificación de desechos y de preservación de recursos no renovables como agua y energía, se procura utilizar productos biodegradables, papel reciclado para uso en oficina, se realizan programas de concientización del concepto de Oficina Verde (manejo responsable del agua, energía, papel); se promueve el adecuado manejo de residuos tecnológicos a través de un gestor ambiental, entre otros. Se esta trabajando en concientizar a los proveedores en prácticas medioambientales para que se alineen a la forma de actuar de la Cooperativa.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
4	4-d	47	4.7	55	55	55	45	50	55	50	50	55	470	9	52	La Cooperativa renovó la plataforma tecnológica hace cuatro años, lo que le permitió mejorar la calidad en el servicio, se trabaja en la incorporación de mejora y de nuevos servicios como banca en línea entre otros, sin embargo no se evidencia la existencia de una evaluación sistemática que garantice la eficacia del proceso, priorización de actividades y la incorporación de mejoras al mismo.
4			4.8	35	45	35	45	45	40	45	45	40	375	9	42	Las mejoras o cambios en el sistema se realizan en función de resultados o de las necesidades que se presenten de productos o servicios, no se evidencia la existencia de procesos continuos de revisión y optimización que permita desarrollar, mejorar o innovar los productos o servicios ofertados a la vanguardia de la competencia, por ejemplo banca electrónica, móvil entre otros.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
4	4-e	53	4.9	40	40	40	45	40	55	60	40	55	415	9	46	Se informa regularmente y de forma adecuada a sus socios y público en general, el desempeño de la Cooperativa en indicadores económico - financieros, resultados obtenidos, gestión en responsabilidad social, bajo diferentes modalidades . No existe evidencia de que se consulte a las partes interesadas los requerimientos de información o la satisfacción con los datos que se proporcionan en la actualidad
4			4.10	60	60	60	55	60	65	60	60	65	545	9	61	Se cuenta con un sistema informático que garantiza la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Además al tratarse de una institución financiera se maneja el sigilo bancario y se ha identificado que tipo de información es pública o reservada.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
5	5-a	52	5.1	55	65	70	65	65	65	60	65	65	575	9	64	La Cooperativa tiene desarrollado el Mapa de Proceso que describe los Procesos de cadena de valor, gobernantes y de apoyo, identificando los procesos críticos , se encuentran levantados los diagramas de flujo de todos los procesos identificando actividades y tareas. Se ha implantado un sistema de gestión de calidad realizando auditorías internas de procesos por dos años consecutivos con el objetivo de verificar que el servicio entregado esté de acuerdo a altos estándares de calidad y que se cumplan normas y reglamentos que nos rigen, lo que permite identificar oportunidades de mejora para el replanteamiento de los mismos o la adaptación a las necesidades de la entidad.
5			5.2	30	25	30	30	30	35	30	30	35	275	9	31	La Cooperativa posee un sistema de gestión por procesos basado en normas ISO, sin embargo no ha obtenido la certificación ya que el objetivo es que este sistema madure internamente en la institución y se vayan realizando mejoras con la finalidad de fortalecerlo y posteriormente obtener un certificación perdurable en el tiempo.
5			5.3	55	60	55	65	55	65	65	65	65	550	9	61	Se tienen establecidos objetivos e indicadores para los procesos clave de la Cooperativa y se realizan evaluaciones para determinar la efectividad de los mismos. Se cuenta con revisiones realizadas desde hace dos años, las auditorias de procesos permiten determinar la efectividad de los mismos o las necesidades de cambios o mejoras

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
5	5-b	44	5.4	50	50	50	45	50	50	50	45	50	440	9	49	Producto de las evaluaciones de auditorias de procesos se establecen conformidades y no conformidades, así como observaciones a su cumplimiento, estableciendo acciones correctivas por parte de los dueños de los procesos, así como también la propuesta de mejoras, las mismas que son canalizadas para su implementación.
5			5.5	40	35	40	35	40	45	35	45	45	360	9	40	Se realiza una planificación anual por parte de la Unidad de Gestión de la Calidad para realizar actualizaciones o mejoras a los procesos, sin embargo falta establecer mecanismos que mejoren la comunicación de la implantación de cambios en los procesos, así como la capacitación al personal en las incorporaciones o cambios realizados.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
5	5-c	52	5.6	50	50	50	45	50	55	55	55	55	465	9	52	Se han realizado encuestas a socios sobre la calidad del servicio brindado que incorpora criterios sobre productos ofertados y la necesidad de incorporar otros que satisfagan sus necesidades, se evalúa los requerimientos de los socios para establecer la factibilidad de desarrollo.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
5	5-d	37	5.7	35	45	35	35	35	35	40	35	35	330	9	37	Existen procesos para la promoción y entrega de servicios y productos, no existe un procedimiento estructurado para comunicar los productos y servicios que posee la Cooperativa, se entregan guías, boletines informativos específicamente en campañas de reactivación de productos y servicios
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
5	5-e	50	5.8	45	55	50	55	45	50	55	45	50	450	9	50	Existen canales de comunicación para que los socios emitan su quejas, preocupaciones o sugerencias en la página web institucional a través del buzón de reclamos y sugerencias, o también directamente en las oficinas de la Cooperativa llenando el formulario de reclamos que esta a disposición de los socios .
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
6	6-a	58	6.1	55	60	60	60	55	55	60	55	60	520	9	58	A través de diálogos estructurados se conocer sus necesidades y expectativas, se toman acciones como resultados de la solución dada a quejas o reclamos.
6			6.2	60	60	55	60	55	60	60	60	60	530	9	59	La cooperativa realiza encuestas anuales para establecer el nivel de satisfacción de socios y clientes, por tanto cuenta con datos comparativos.
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
6	6-b	57	6.3	50	60	55	55	60	55	50	55	55	495	9	55	Como resultado de las encuestas y diálogos estructurados realizados se fijan objetivos ambiciosos para superar el indicador de satisfacción de socios y clientes, así como cubrir las necesidades y expectativas, se maneja una data histórica de dos años. Falta realizar encuestas vinculadas a niveles de competitividad en la oferta de productos y servicios de entidades afines relacionadas y de fidelidad de socios
6			6.4	60	60	60	60	60	55	60	55	55	525	9	58	Se cuenta con indicadores satisfactorios en los dos últimos años evaluados y se determinan las razones de su variación para establecer acciones de mejora, en el año 2012 se obtuvo un índice de satisfacción del 95,60% y en el 2013 del 92,47%, sin embargo de presentarse una disminución en el año 2013, se supero la meta propuesta para este año que fue del 91%, se realizan evaluaciones de cliente fantasma para conocer la capacidad, profesionalismo y conducta de los funcionarios al ofrecer los productos y servicios.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
7	7-a	53	7.1	50	55	55	55	50	55	50	50	55	475	9	53	La Cooperativa realiza diálogos estructurados seleccionando a funcionarios de las distintas áreas y niveles para conocer las necesidades y expectativas; así como evalúa el clima laboral, actividad que se desarrolla por mas de tres años consecutivos. No se evidencian revisiones a la eficacia del proceso para realizar acciones de mejora

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
7	7-b	53	7.2	45	50	50	55	50	45	40	45	50	475	9	53	La Cooperativa establece objetivos para satisfacer las necesidades y expectativas de los colaboradores, y se realizan evaluaciones trimestrales sobre el avance de los mismos a través de planes de acción. El clima laboral se viene evaluando consecutivamente por más de tres años identificando una mejora año tras año por las actividades que realiza la entidad en pro de la satisfacción y bienestar de los funcionarios con adecuaciones ergonómicas, mejora en las condiciones ambientales, entre otros No se realizan evaluaciones al desempeño que permita determinar fortalezas, debilidades, capacidades, potencial de desarrollo y el rendimiento o el logro de resultados del personal de la Cooperativa
7			7.3	50	55	55	55	55	50	45	55	55	430	9	53	Los indicadores son comparados año tras año y demuestran una tendencia positiva que evidencia las mejoras implantadas registrando en evaluaciones de clima laboral entre el 2010 y 2013 los siguientes grados de satisfacción: 2010 (77%), 2011 (84%), 2012 (85,45%) y el 2013 (83%)
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
8	8-a	63	8.1	60	65	65	65	65	65	60	60	60	565	9	63	La Institución a nivel del sistema cooperativo es referente en la implementación de actividades que van en beneficio de la comunidad, identificando varios diversos medios las necesidades y expectativas, direccionando a través de grupos de mejora y voluntariado proyectos como: mejorar la calidad de vida de los ancianitos de la parroquia 11 de Noviembre (Cotopaxi), reforestación, reducir enfermedades infantiles en la comunidad de Pulingui (Chimborazo), mejoramiento de la capacidades de gestión financiera en socios y no socios (Latacunga),mejoramiento de las condiciones de mercados, higiene y salubridad (La Maná), alfabetización, capacitación, mejora en salud de un grupo de lustrabotas, entre otros.
8			8.2	65	65	60	60	65	60	65	65	60	565	9	63	Para relacionarnos más con la comunidad se utilizan las herramientas versátiles con el doble propósito de conocer sus opiniones e intereses y el de comunicar más sobre nuestras acciones.
Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007) ELABORADO POR: Jenny Proaño																

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
8	8-b	64	8.3	65	60	65	65	65	65	65	65	60	575	9	64	La Cooperativa desde el año 2008, elabora la memoria de Responsabilidad Social y sustentabilidad, en donde se reportan los indicadores sobre su desempeño en lo económico, ambiental y social, demostrando los avances que ha tenido en materia de responsabilidad social. Para el desarrollo de la memoria se utiliza la herramienta GRI, que establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño. A partir del año 2011, se incorpora una encuestas para obtener una opinión sobre la contribución de estos documentos en su nivel de conocimientos sobre la gestión de la entidad y los resultados alcanzados, obteniendo en el 2011 respuesta de un 28% de los lectores y en el 2012 el 83% , así se pudo realizar un comparativo con el período anterior. Se cumple con los objetivos y se contribuye con recursos en los

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR																EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
9	9-a	61	9.1	60	60	60	60	65	60	60	65	60	550	9	61	La cooperativa realiza mediciones periódicas y comparativas de forma metódica sobre todos los resultados económico-financieros y de mitigación de riesgos, que le permite conocer su nivel de gestión en el área financiera, así como en la mejora e identificación de los riesgos asociados al negocio, para lo cual se han establecido metodologías de evaluación y límites de riesgo. Sin embargo las mediciones deben ser permanentes y establecer acciones para mantenerlos o reducirlos, en especialmente mora, captaciones y colocaciones. También ejecuta evaluaciones en aspectos no financieros como el grado de conocimiento y prácticas éticas y de valores en forma anual, cumplimiento de procedimientos, de seguridad y salud ocupacional, así como mejoras medioambientales (consumo de energía, agua), entre otros aspectos.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

PUNTUACION DE CADA EVALUADOR															EVIDENCIAS
CRITERIO	SUB-CRITERIO	PUNTAJE PROMEDIO	No.	EVALUADORES									TOTAL	No. Evaluador	MEDIA O CONSENSO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9				
9	9-b	63	9.2	65	65	65	60	60	65	65	60	65	570	9	63	La Cooperativa producto de su adecuada gestión financiera y administrativa, maneja indicadores que se encuentran sobre la media del sector cooperativo, sobresaliendo como una de las mejores por mas de dos años consecutivos en indicadores de Solvencia, rentabilidad, morosidad y eficiencia operativa, lo que le ha hecho acreedora a reconocimientos externos como premios Ekos, otorgándole el primer lugar por eficiencia empresarial en la categoría pymes - cooperativas. Posee la más alta calificación de riesgos del sector cooperativo AA Otros logros son: Certificación de sellos hace bien, iniciativa gubernamental que certifica y reconoce a las empresas que cumplen con todo el marco legal y jurídico que regula nuestras operaciones, así como a la implementación y cumplimiento de buenas prácticas mínimas de Responsabilidad Social Empresarial.

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

b) Identificación de Puntos Fuertes

La siguiente matriz resume los puntos fuertes o fortalezas de la Cooperativa "CACPECO", identificados por el equipo evaluador, los resultados fueron obtenidos aplicando los cuestionarios de autoevaluación, en donde se destacan el involucramiento de la Gerencia y de los funcionarios en el desarrollo de grupos de mejora, el contar con una adecuada estructura organizacional, la gestión por procesos, niveles adecuados de satisfacción de los socios, un adecuado clima laboral, aplicación de conceptos de responsabilidad social, así como adecuados indicadores que demuestran su eficiencia operativa :

IDENTIFICACION DE PUNTOS FUERTES				
ENTIDAD	**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CACPECO"**			
FECHA	15/03/2015			
No. Orden	**Criterios y Subcriterios**		**Puntuación del Subcriterio**	**Punto Fuerte (Buena Pràctica)**
1	Liderazgo	1a	62	Participación e involucramiento de Alta Gerencia y funcionarios en grupos de mejora para el desarrollo de proyectos de calidad, productividad y con la comunidad
2	Liderazgo	1b	44	Una adecuada estructura organizacional flexible para adaptarse a las necesidades del entorno o estratégicas y de crecimiento institucional
3	Polìtica y Estrategia; Procesos	2d, 5a	64	Sistema de gestión por procesos basado en normas ISO
4	Resultados con los clientes	6b	57	Adecuados niveles de satisfacciòn de los socios y clientes con mejora constante
5	Resultados con las Personas	7b	53	Un adecuado clima laboral, con mejoras constantes
6	Resultados con la Sociedad	8a; 8b	63	La Gestión con responsabilidad social como parte de sus estrategias de negocio y su postura en favor de la sociedad, generando altos estandares de competitividad y de su imagen a nivel interno y externo
7	Resultados Clave	9a; 9b	63	Positivos indicadores de Solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa. Posee la más alta calificación de riesgos del sector cooperativo
Elaborado Por: Jenny Proaño				

f) Identificación de Áreas de Mejora

La siguiente matriz resume las 14 áreas que fueron identificadas como resultado de la autoevaluación que requieren implementación, actualización o revisión, con un enfoque hacia la mejora continua y el camino a la excelencia:

IDENTIFICACIÓN DE AREAS DE MEJORA

ENTIDAD CACPECO **FECHA** 15/03/2015

No. Orden	Criterios y Subcriterios		Puntuación del Subcriterio	AREA DE MEJORA
1	Liderazgo	1b	63	Conocer la opinión directa de todos los funcionarios con relación al liderazgo que ejercen los Directivos, Gerencia y Jefes de Área, con la finalidad de establecer acciones para mejorar sus competencias
2	Personas	3a	50	Identificar las debilidades del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal que se incorpora en la institución que permita fortalecerlo,
3	Personas	3a	50	Integrar objetivos, estrategias, acciones específicas para mejorar el área de Talento Humano
4	Personas	3a	50	Desarrollo personal y profesional de los funcionarios para sucesión o cobertura de vacantes
5	Personas y Procesos	3d; 5b	44	Identificar debilidades en los canales de comunicación interna, que permita fluidez en la información y difusión adecuada de cambios e incorporación de procesos o procedimientos.
6	Personas y Resultados con las Personas	3b, 7b	56	Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, fortalezas, debilidades y capacidades del personal de la Cooperativa
7	Procesos	5a	52	Certificar el sistema de gestión de calidad implantado
8	Procesos	5d	37	Identificar debilidades en los canales de comunicación de productos y servicios ofertados
9	Alianzas y Recursos	4a	37	mecanismo para establecer alianzas estratégicas para mejorar la entrega de servicios
10	Alianzas y Recursos	4b	59	Controlar el nivel de morosidad en todas las Agencia con tendencia al alza, mitigando el riesgo crediticio, así como incrementar las captaciones y colocaciones como esquemas de crecimiento institucional
11	Alianzas y Recursos	4d	47	Procesos sistemáticos de revisión y optimización de los recursos informáticos, encaminados al desarrollo, mejora e innovación de productos y servicios.
12	Alianzas y Recursos	4e	53	Conocer el grado de satisfacción de los grupos de interés sobre la información que proporciona la Cooperativa y si satisface las necesidades de conocimiento.
13	Resultados con los clientes	6b	57	Conocer la oferta de productos y servicios de entidades afines como tasas activas y pasivas, agilidad de servicio, requisitos, innovaciones, entre otros
14	Resultados con los clientes	6a	58	Fidelización de clientes y mejorar el índice de satisfacción

NOTA:
CALIFICAR DE 1 A 100 LA IMPORTANCIA DEL AREA DE MEJORA TANTO EN LA COLUMNA DE IMPORTANCIA COMO EN LA DE VIABILIDAD
VALORACION MINIMA PARA INCORPORAR AL PLAN DE ACCION ES DE 120 EN ADELANTE
ELABORADO POR: Jenny Proaño

5.1.3.2 Resultados de la Segunda Fase – Lineamientos Estratégicos

a) Priorización de Áreas de mejora

La siguiente matriz resume el resultado de las áreas seleccionadas para ejecutar una acción de mejora, luego de valorar su importancia y viabilidad de su ejecución, cabe indicar que en esta actividad se seleccionan solo las que superan los 120 puntos, a las cuales se le direccionará a planes de acción:

PRIORIZACIÓN DE AREAS DE MEJORA

ENTIDAD CACPECO **FECHA** 16/03/2015

No. Orden	Criterios y Subcriterios		Puntuación del Subcriterio	AREA DE MEJORA	VALORACION			
					IMPORTANCIA	VIABILIDAD	TOTAL A)+B)	PLAN DE ACCION
					PROMEDIO PUNTAJE A)	PROMEDIO PUNTAJE B)		
1	Liderazgo	1b	63	Conocer la opinión directa de todos los funcionarios con relación al liderazgo que ejercen los Directivos, Gerencia y Jefes de Área, con la finalidad de establecer acciones para mejorar sus competencias	52	68	120	SI
2	Personas	3a	50	Identificar las debilidades del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal que se incorpora en la institución que permita fortalecerlo,	77	82	158	SI
3	Personas	3a	50	Integrar objetivos, estrategias, acciones específicas para mejorar el área de Talento Humano	68	50	118	NO
4	Personas	3a	50	Desarrollo personal y profesional de los funcionarios para sucesión o cobertura de vacantes	87	46	132	SI
5	Personas y Procesos	3d; 5b	44	Identificar debilidades en los canales de comunicación interna, que permita fluidez en la información y difusión adecuada de cambios e incorporación de procesos o procedimientos.	81	81	162	SI
6	Personas y Resultados con las Personas	3b, 7b	56	Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, fortalezas, debilidades y capacidades del personal de la Cooperativa	66	66	131	SI
7	Procesos	5a	52	Certificar el sistema de gestión de calidad implantado	38	13	51	NO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

No. Orden	Criterios y Subcriterios		Puntuación del Subcriterio	AREA DE MEJORA	VALORACION			
					IMPORTANCIA PROMEDIO PUNTAJE	VIABILIDAD PROMEDIO PUNTAJE	TOTAL A)+B)	PLAN DE ACCION
8	Procesos	5d	37	Identificar debilidades en la comunicación a socios y no socios sobre información de productos y servicios ofertados	87	83	170	SI
9	Alianzas y Recursos	4a	37	Mecanismo para establecer alianzas estratégicas para mejorar la entrega de servicios	51	39	90	NO
10	Alianzas y Recursos	4b	59	Controlar el nivel de morosidad en todas las Agencia con tendencia al alza, mitigando el riesgo crediticio, así como incrementar las captaciones y colocaciones como esquemas de crecimiento institucional	83	68	151	SI
11	Alianzas y Recursos	4d	47	Procesos sistemáticos de revisión y optimización de los recursos informáticos, encaminados al desarrollo, mejora e innovación de productos y servicios.	81	61	142	SI
12	Alianzas y Recursos	4e	53	Conocer el grado de satisfacción de los grupos de interés sobre la información que proporciona la Cooperativa y si satisface las necesidades de conocimiento.	66	53	119	NO
13	Resultados con los clientes	6b	57	Conocer la oferta de productos y servicios de entidades afines como tasas activas y pasivas, agilidad de servicio, requisitos, innovaciones, entre otros	68	34	102	NO
14	Resultados con los clientes	6a	58	Fidelización de clientes y mejorar el índice de satisfacción	72	77	149	SI

NOTA:

CALIFICAR DE 1 A 100 LA IMPORTANCIA DEL AREA DE MEJORA TANTO EN LA COLUMNA DE IMPORTANCIA COMO EN LA DE VIABILIDAD

VALORACION MINIMA PARA INCORPORAR AL PLAN DE ACCION ES DE 120 EN ADELANTE

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

b) Definición de los Objetivos Estratégicos (CMI):

Una vez identificados los puntos fuertes y las áreas de mejora, se definió los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas de la metodología del CMI, con la finalidad de alinear las acciones de mejora al cumplimiento de los mismos:

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

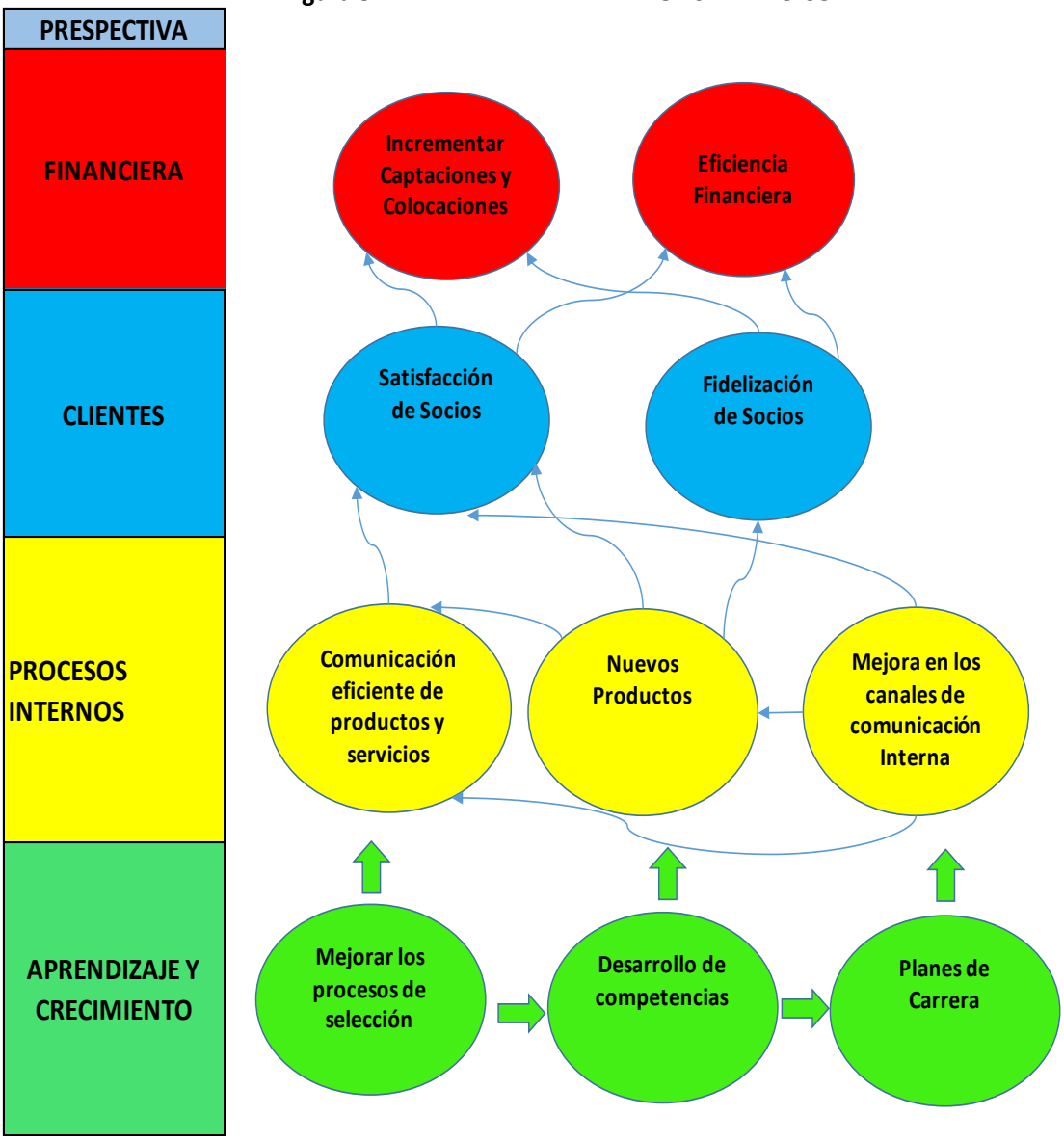
PRESPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	1. Incrementar captaciones y colocaciones, ligados a la eficiencia financiera
CLIENTES	1. Lograr la fidelización de socios a través de la identificación de sus necesidades y expectativas
	2. Mejorar el nivel de satisfacción de los socios
PROCESOS INTERNOS	1. Fortalecer la comunicación de productos y servicios, así como la imagen institucional frente a los grupos de interés
	2. Mejorar y facilitar el acceso a productos y servicios a través de innovaciones tecnológicas
	3. Fortalecer los canales de comunicación en toda la Cooperativa, que permita la fluidez de la información mejorando la eficiencia y productividad del Talento Humano
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Mejorar las capacidades de los empleados por medio de mejores procesos de selección del personal o mediante actividades de capacitación y desarrollo profesional

Elaborado Por: Jenny Proaño

b) Mapa de Alineamiento Estratégico:

El mapa de alineamiento estratégico que a continuación se expone permitió visualizar y determinar la sinergia que tienen los objetivos con cada perspectiva y por ende con el desarrollo de la Cooperativa:

Figura 8: MAPA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



Elaborado Por: Jenny Proaño

c) Generación de Acciones de Mejora

La siguiente matriz permitió unificar áreas que pueden ser mejoradas con la ejecución de una sola acción o proyecto que involucre a las mismas, considerando que el modelo EFQM de Excelencia permite realizar estos vínculos hasta de cinco criterios, por tanto de las nueve áreas de mejora que se determinaron en el punto anterior, se definieron seis acciones de mejora direccionadas a:

- Desarrollar una comunicación adecuada de los productos y servicios ofertados por la Cooperativa que le permita aumentar el nivel de satisfacción y la fidelidad de los socios actuales y futuros, fortaleciendo su imagen institucional;
- Establecer canales de comunicación interna eficientes que garanticen la fluidez de la información a todos los niveles, así como definir mecanismos que permitan difundir los cambios o incorporaciones de procesos o procedimientos para su aplicación adecuada, mitigando los riesgos operativos por incumplimiento a los mismos.
- Revisar y actualizar los procesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, para adecuarlos a las necesidades actuales de la Cooperativa y fortalecer los mismos, que permitan vincular la generación de programas para capacitar adecuadamente al personal nuevo en el desarrollo eficiente de sus funciones y tareas encomendadas.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal, como insumo para elaborar planes de carrera que permita fortalecer las capacidades y competencias en pro del desarrollo profesional para ascensos o cobertura de vacantes.
- Propender y mantener un crecimiento sostenido de la Cooperativa que le permite seguir siendo referente del sistema por su eficiencia operativa.
- Dotar a los socios actuales y futuros de servicios que faciliten sus transacciones diarias, a través de la implementación de productos vinculados con el desarrollo tecnológico como parte de la innovación.

A continuación se presenta la matriz que resume el proceso ejecutado, partiendo de las nueve áreas seleccionadas por importancia y viabilidad, trasladando las mismas a las seis acciones de mejora anteriormente descritas:

GENERACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

ORGANIZACIÓN CACPECO **FECHA 16/03/2015**

AREAS DE MEJORA INCORPORADAS AL PLAN DE ACCION **ACCIONES DE MEJORA**

No. Orden	Criterios y Subcriterios		AREA DE MEJORA	No. Orden	AREAS DE MEJORA					ACCION DE MEJORA
1	Procesos	5d	Identificar debilidades en la comunicación a socios y no socios sobre información de productos y servicios ofertados	1	1	5				Elaborar un plan de marketing que permita comunicar y promocionar los productos y servicios a socios y no socios, logrando la fidelización de los clientes y mejora en el índice de satisfacción
2	Personas y Procesos	3d; 5b	Identificar debilidades en los canales de comunicación interna, que permita fluidez en la información y difusión adecuada de cambios e incorporación de procesos o procedimientos.	2	2					Establecer un sistema de comunicación interna a partir de un análisis de necesidades y expectativas de los funcionarios que permita la fluidez de la información a todo nivel, la difusión de cambios o mejoras en procesos o procedimientos y medición de su eficacia.
3	Personas	3a	Identificar las debilidades del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal que se incorpora en la institución que permita fortalecerlo	3	3					Mejorar el sistema de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, que permita contar con instrumentos de evaluación y crear programas de inducción y entrenamiento
4	Alianzas y Recursos	4b	Controlar el nivel de morosidad en todas las Agencia con tendencia al alza, mitigando el riesgo crediticio, así como incrementar las captaciones y colocaciones como esquemas de crecimiento institucional	4	4					Disminuir el indice de mora al 3%, mitigando el riesgo de crédito, incrementar colocaciones en un 10% y captaciones en un 5%, de los resultados obtenidos con corte al 30 de Junio de 2015
5	Resultados con los clientes	6a	Fidelización de clientes y mejorar el índice de satisfacción	5	6					Implementación del servicio de banca en línea para proporcionar a los socios y clientes una herramienta que facilite y agilite sus transacciones cotidianas
6	Alianzas y Recursos	4d	Procesos sistemáticos de revisión y optimización de los recursos informáticos, encaminados al desarrollo, mejora e innovación de productos y servicios.	6	7	8	9			Desarrollar un Plan de Carrera basado en las fortalezas, debilidades y capacidades de todo el personal, vinculado a evaluaciones de desempeño.
7	Personas	3a	Desarrollo personal y profesional de los funcionarios para sucesión o cobertura de vacantes							
8	Personas y Resultados con las Personas	3b, 7b	Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, fortalezas, debilidades y capacidades del personal de la Cooperativa							
9	Liderazgo	1b	Conocer la opinión directa de todos los funcionarios con relación al liderazgo que ejercen los Directivos, Gerencia y Jefes de Área, con la finalidad de establecer acciones para mejorar sus competencias							

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

Además en este punto se vinculó las acciones de mejora con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, quedando de la siguiente manera:

No. Orden	ACCIÓN DE MEJORA	PRESPECTIVA (CMI)
1	Elaborar un plan de marketing que permita comunicar y promocionar los productos y servicios a socios y no socios, logrando la fidelización de los clientes y mejora en el índice de satisfacción	CLIENTES / PROCESOS INTERNOS
2	Establecer un sistema de comunicación interna a partir de un análisis de necesidades y expectativas de los funcionarios que permita la fluidez de la información a todo nivel, la difusión de cambios o mejoras en procesos o procedimientos y medición de su eficacia.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO / PROCESOS INTERNOS
3	Mejorar el sistema de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, que permita contar con instrumentos de evaluación y crear programas de inducción y entrenamiento	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
4	Disminuir el indice de mora al 3%, mitigando el riesgo de crédito, incrementar colocaciones en un 10% y captaciones en un 5%, de los resultados obtenidos con corte al 30 de Junio de 2015	FINANCIERA
5	Implementación del servicio de banca en línea para proporcionar a los socios y clientes una herramienta que facilite y agilite sus transacciones cotidianas	CLIENTES
6	Desarrollar un Plan de Carrera basado en las fortalezas, debilidades y capacidades de todo el personal, vinculado a evaluaciones de desempeño.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

ELABORADO POR: Jenny Proaño

d) Despliegue de Objetivos Estratégicos

Se elaboró la matriz denominada despliegue de objetivos que es establecer los factores clave del éxito, es decir las condiciones existentes y que permitirán cumplir con los objetivos planteados, en este caso la Cooperativa CACPECO cuenta con adecuados indicadores, imagen y prestigio, desarrollo permanente del Talento Humano, comunicación abierta, adecuada plataforma tecnológica, entre otros; definiendo además las políticas que permitirán impulsar su desarrollo y ejecución, en esta matriz se vinculan las acciones de mejora, determinadas en el punto anterior:

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

PRESPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	POLITICAS INDUCTORAS	INCIATIVAS ESTRATEGICAS (ficha de acciones de mejora modelo EFQM
FINANCIERA	1. Incrementar captaciones y colocaciones, ligados a la eficiencia financiera	1. Adecuados indicadores de solvencia, rentabilidad y eficiencia administrativa	La administración eficiente de los recursos financieros, permite fomentar relaciones de largo plazo, que vayan en beneficio permanente de los grupos de interés.	Disminuir el indice de mora al 3%, mitigando el riesgo de crédito, incrementar colocaciones en un 10% y captaciones en un 5%, de los resultados obtenidos con corte al 30 de Junio de 2015
CLIENTES	1. Lograr la fidelización de socios a través de la identificación de sus necesidades y expectativas	1. Confianza en la Institución 2. Imagen y prestigio reconocidos	Evaluación permanente de los índices de satisfacción de los socios, así como de sus necesidades y expectativas, vinculando los resultados a acciones de mejora	Elaborar un plan de marketing que permita comunicar y promocionar los productos y servicios a socios y no socios, logrando la fidelización de los clientes y mejora en el índice de satisfacción
	2. Mejorar el nivel de satisfacción de los socios	1. Servicios de Calidad		
PROCESOS INTERNOS	1. Fortalecer la comunicación de productos y servicios, así como la imagen institucional frente a los grupos de interés	1. Procesos basados en RSE 2. Adecuada publicidad y marketing de productos y servicios	Gestión eficaz y eficiente basada en necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, con procesos claramente definidos e integrados a los objetivos y estrategias institucionales	
	2. Mejorar y facilitar el acceso a productos y servicios a través de innovaciones tecnológicas	1. Adecuada plataforma tecnológica		Implementación del servicio de banca en línea para proporcionar a los socios y clientes una herramienta que facilite y agilite sus transacciones cotidianas
	3. Fortalecer los canales de comunicación en toda la Cooperativa, que permita la fluidez de la información mejorando la eficiencia y productividad del Talento Humano	1. Comunicación abierta y fluida a todos los niveles		Establecer un sistema de comunicación interna a partir de un análisis de necesidades y expectativas de los funcionarios que permita la fluidez de la información a todo nivel, la difusión de cambios o mejoras en procesos o procedimientos y medición de su eficacia.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Mejorar las capacidades de los empleados por medio de mejores procesos de selección del personal o mediante actividades de capacitación y desarrollo profesional	1. Desarrollo continuo del potencial del Talento Humano	La selección y el desarrollo del talento humano esta orientada a buscar calidad y productividad, así como potenciar sus capacidades y competencias en función del crecimiento institucional.	Desarrollar un Plan de Carrera basado en las fortalezas, debilidades y capacidades de todo el personal, vinculado a evaluaciones de desempeño.
				Mejorar el sistema de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, que permita contar con instrumentos de evaluación y crear programas de inducción y entrenamiento

Elaborado Por: Jenny Proaño

5.1.3.3 Resultados de la Tercera Fase – Planes de acción

a) Levantamiento de las fichas de acción:

Se levantó una ficha por cada acción de mejora que describe actividades a ejecutar, plazo de cumplimiento, responsables, justificación, recursos necesarios y periodicidad de seguimiento.

FICHA DE ACCION DE MEJORA

ORGANIZACIÓN	CACPECO		A partir de la autoevaluación realizada de acuerdo al modelo EFQM	
			FECHA DE AUTOEVALUACI	mar-15
PLAN DE ACCION	1	PLAN DE ACCION 2015 -2016	FECHA DE INICIO DEL PLAN	01/05/2015
No. DE LA ACCION	1		FECHA FIN DEL PLAN	31/05/2016
ACCION DE MEJORA	Elaborar un plan de marketing que permita comunicar y promocionar los productos y servicios a socios y no socios, logrando la fidelización de los clientes y mejora en el índice de satisfacción		INICIO DE LA ACCION	01/05/2014
			FIN DE LA ACCION	01/10/2014

AREA DE MEJORAS AGRUPADAS EN ESTA ACCION	No. ORDEN	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACION	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
	1	Identificar debilidades en la comunicación a socios y no socios sobre información de productos y servicios ofertados	87	83	170	Procesos	5d
	2	Fidelización de clientes y mejorar el índice de satisfacción	72	77	149	Resultados con los clientes	6a
	3						

RESPONSABLES DE LA ACCION DE MEJORA			
Jefe de Mercadeo Subgerente de Negocios			
ARGUMENTACION O JUSTIFICACION DE LA ACCION DE MEJORA			
Se plantea la elaboración de un plan de marketing considerando que es necesario dar a conocer los beneficios y atributos que tienen los productos y servicios ofertados por la Cooperativa, permitiendo asegurar la permanencia de socios actuales y promover la incorporación de clientes potenciales, dotando de información que sirva de referencia comparativa con otros similares que se encuentran en el mercado, destacando los aspectos innovadores y competitivos que oferta la institución y realizar una eficaz comunicación de nuestra marca como cooperativa lider.			
ORIENTACION Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción de mejora			
Los objetivos que se pretende conseguir con la acciòn	1	Diagnosticar la situación actual de oferta de productos y servicios	5	Elaboración del presupuesto requerido para poner en marcha el Plan de marketing
	2	Identificar fortaleza y debilidades en la comunicación y oferta de productos y	6	Aprobación y ejecución
	3	Definición de objetivos y estrategias de marketing	7	Evaluación de Resultados
	4	Elaboración del plan de acción	8	
RECURSOS NECESARIOS			
Encuestadores para recopilación de información (necesidades y expectativas) Asignación presupuestaria Medios de comunicación (prensa, televisión, radio) Medios impresos (boletines, tripticos, entre otros) Acceso a herramientas tecnológicas de difusión (página web, redes sociales entre otros)			
PERIORICIDAD DE SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION		mensual	
SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION (método y resposanbles de seguimier			
Evaluación al cumplimiento y ejecución de los Planes de Acción por parte de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional			
FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACION DE LA ACCION PROPUESTA			

OBSERVACIONES	FIRMA DE LOS RESPONSABLES	APROBACION

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

FICHA DE ACCION DE MEJORA

ORGANIZACIÓN	CACPECO		A partir de la autoevaluación realizada de acuerdo al modelo EFQM	
			FECHA DE AUTOEVALUACIO	mar-15
PLAN DE ACCION	1	PLAN DE ACCION 2015 -2016	FECHA DE INICIO DEL PLAN	01/05/2015
No. DE LA ACCION	2		FECHA FIN DEL PLAN	01/01/2016
ACCION DE MEJORA	Establecer un sistema de comunicación interna a partir de un análisis de necesidades y expectativas de los funcionarios que permita la fluidez de la información a todo nivel, la difusión de cambios o mejoras en procesos o procedimientos y medición de su eficacia.		INICIO DE LA ACCION	31/05/2016
			FIN DE LA ACCION	31/05/2016

	No. ORDEN	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACION	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
AREA DE MEJORAS AGRUPADAS EN ESTA ACCION	1	Identificar debilidades en los canales de comunicación interna, que permita fluidez en la información y difusión adecuada de cambios e incorporación de procesos o procedimientos.	81	81	162	Personas y Procesos	3d; 5b
	2						
	3						

RESPONSABLES DE LA ACCION DE MEJORA

Jefe de Talento
Subgerencia de Desarrollo Organizacional

ARGUMENTACION O JUSTIFICACION DE LA ACCION DE MEJORA

Una adecuada comunicación mejora el ambiente organizacional, generando confianza, eficiencia y productividad ya que se logra fluidez en la información a todo nivel y conlleva a disminuir el número de errores al establecer mecanismos adecuados para la difusión de cambios e incorporaciones de procesos o procedimientos, especialmente de aquellos que influyen en la cadena de valor de la Cooperativa.

ORIENTACION Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción de mejora

Los objetivos que se pretende conseguir con la acciòn	1	Capacitación a responsables en gestión de la comunicación interna	5	Implementar herramientas de comunicación interna
	2	Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna, evaluando los medios	6	
	3	Identificación fortalezas, debilidades y necesidades de comunicación	7	
	4	Establecer acciones de mejora	8	

RECURSOS NECESARIOS

Acceso a herramientas de comunicación como intranet, correo electrónico
Capacitación en gestión de la comunicación interna

PERIORICIDAD DE SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION	mensual

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION (método y responsables de seguimiento)

Evaluación al cumplimiento y ejecución de los Planes de Acción por parte de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional

FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACION DE LA ACCION PROPUESTA

OBSERVACIONES	FIRMA DE LOS RESPONSABLES	APROBACION

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

FICHA DE ACCION DE MEJORA

ORGANIZACIÓ	CACPECO	A partir de la autoevaluación realizada de acuerdo al modelo EFQM	
		FECHA DE AUTOEVALUACIO	mar-15
PLAN DE ACCION	1 PLAN DE ACCION 2015 -2016	FECHA DE INICIO DEL PLAN	01/05/2015
No. DE LA ACCION	3	FECHA FIN DEL PLAN	01/01/2016
ACCION DE MEJORA	Mejorar el sistema de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, que permita contar con instrumentos de evaluación y crear programas de inducción y entrenamiento	INICIO DE LA ACCION	01/05/2015
		FIN DE LA ACCION	31/08/2015

	No. ORDEN	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACION	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
AREA DE MEJORAS AGRUPADAS EN ESTA ACCION	1	Identificar las debilidades del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal que se incorpora en la institución que permita fortalecerlo	77	82	158	Personas	3a
	2						

RESPONSABLES DE LA ACCION DE MEJORA

Jefe de Talento
Subgerencia de Desarrollo Organizacional

ARGUMENTACION O JUSTIFICACION DE LA ACCION DE MEJORA

Contar con procesos adecuados de selección y reclutamiento de personal que permitan al área de Talento Humano elegir a las personas idóneas al cargo a ocupar, así como establecer programas de inducción efectivos, para la adaptación del nuevo personal en la institución y en el desempeño de sus funciones.

ORIENTACION Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción de mejora

Los objetivos que se pretende conseguir con la acciòn	1	Evaluar el proceso de selección, reclutamiento e inducción, identificando virtudes y defectos	5	Crear un programa de inducción acorde a las necesidades de la institución
	2	Identificar los problemas y obstáculos	6	Evaluar los resultados del proceso implementado
	3	Definir criterios de selección, participantes en el proceso, técnicas a utilizar entre otros	7	
	4	Mejora y cambios al procedimiento actual selección y reclutamiento	8	

RECURSOS NECESARIOS

Procedimiento actual
Apoyo de personal clave (decisiones de selección)

PERIORICIDAD DE SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION: mensual

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION (método y responsables de seguimiento

Evaluación al cumplimiento y ejecución de los Planes de Acción por parte de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional

FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACION DE LA ACCION PROPUESTA

OBSERVACIONES	FIRMA DE LOS RESPONSABLES	APROBACION

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

FICHA DE ACCION DE MEJORA

ORGANIZACIÓN	CACPECO	A partir de la autoevaluación realizada de acuerdo al modelo EFQM	
		FECHA DE AUTOEVALUACIO	mar-15
PLAN DE ACCION	1 PLAN DE ACCION 2015 -2016	FECHA DE INICIO DEL PLAN	01/05/2015
No. DE LA ACCION	4	FECHA FIN DEL PLAN	01/01/2016
ACCION DE MEJORA	Disminuir el indice de mora al 3%, mitigando el riesgo de crédito, incrementar colocaciones en un 10% y captaciones en un 5%, de los resultados obtenidos con corte al 30 de Junio de 2015	INICIO DE LA ACCION	01/07/2015
		FIN DE LA ACCION	31/12/2015

	No. ORDEN	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACION	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
AREA DE MEJORAS AGRUPADAS EN ESTA ACCION	1	Controlar el nivel de morosidad en todas las Agencia con tendencia al alza, mitigando el riesgo crediticio, así como incrementar las captaciones y colocaciones como esquemas de crecimiento institucional	83	68	151	Alianzas y Recursos	4b
	2						

RESPONSABLES DE LA ACCION DE MEJORA

Subgerencia de Negocios
Jefes de Agencia

ARGUMENTACION O JUSTIFICACION DE LA ACCION DE MEJORA

El indice de mora, ha reflejado en el año 2014 una tendencia al alza, lo que hace necesario buscar mecanismos para disminuir el riesgo de crédito, de igual manera es necesario implementar acciones para lograr el incremento de las captaciones y colocaciones considerando que estos productos son el eje del crecimiento institucional.

ORIENTACION Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción de mejora

Los objetivos que se pretende conseguir con la acciòn	1	Realizar campañas de recuperación de cartera	5	Desarrollar un nuevo servicio financiero
	2	Evaluar la gestión de los comités de mora	6	
	3	Capacitar a los asesores de Negocios en análisis financiero	7	
	4	Crear un producto de cartera (créditos preaprobado)	8	

RECURSOS NECESARIOS

Personal de negocio de todas las agencias
Asignanción de presupuesto para capacitación

PERIORICIDAD DE SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION	mensual

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION (método y responsables de seguimiento)

Evaluación al cumplimiento y ejecución de los Planes de Acción por parte de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional

FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACION DE LA ACCION PROPUESTA

OBSERVACIONES	FIRMA DE LOS RESPONSABLES	APROBACION

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

FICHA DE ACCION DE MEJORA

ORGANIZACIÓN	CACPECO		A partir de la autoevaluación realizada de acuerdo al modelo EFQM	
			FECHA DE AUTOEVALUACIO	mar-15
PLAN DE ACCION	1	PLAN DE ACCION 2015 -2016	FECHA DE INICIO DEL PLAN	01/05/2015
No. DE LA ACCION	5		FECHA FIN DEL PLAN	01/01/2016
ACCION DE MEJORA	Implementación del servicio de banca en línea para proporcionar a los socios y clientes una herramienta que facilite y agilite sus transacciones cotidianas		INICIO DE LA ACCION	01/11/2015
			FIN DE LA ACCION	31/05/2016

	No. ORDEN	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACION	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
AREA DE MEJORAS AGRUPADAS EN ESTA ACCION	1	Procesos sistemáticos de revisión y optimización de los recursos informáticos, encaminados al desarrollo, mejora e innovación de productos y servicios.	81	61	142	Alianzas y Recursos	4d
	2						

RESPONSABLES DE LA ACCION DE MEJORA

Jefe de Sistemas
Jefe de Seguridades

ARGUMENTACION O JUSTIFICACION DE LA ACCION DE MEJORA

Cubrir una de las expectativas de los socios, que les permita transaccionar desde su casa con seguridad y confiabilidad a través del uso de canales electrónicos

ORIENTACION Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción de mejora

Los objetivos que se pretende conseguir con la acciòn	1	Levantamiento de Requerimientos y funcionalidades para el desarrollo del canal electrónico	5	Puesta en producción y capacitación a funcionarios
	2	Selección y contratación del proveedor para la implantación	6	Difusión y promoción del producto
	3	Desarrollo y programación	7	
	4	Pruebas de funcionamiento del canal electrónico	8	

RECURSOS NECESARIOS

Proveedores calificados
Asesoría en desarrollo de canales electrónicos
Asignación de presupuesto para desarrollo y promoción

PERIORICIDAD DE SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION	mensual

SEGUIMIENTO EN LA EJECUCION DE LA ACCION (método y responsables de seguimiento)

Evaluación al cumplimiento y ejecución de los Planes de Acción por parte de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional

FECHA PREVISTA DE IMPLEMENTACION DE LA ACCION PROPUESTA	

OBSERVACIONES	FIRMA DE LOS RESPONSABLES	APROBACION

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

b) Matriz de Planeamiento Estratégico

Como paso final de todo el proceso se elaboró la Matriz de Planeamiento Estratégico, la misma que contiene los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos, unificando los objetivos con la información de las fichas de acciones de mejora, detalla las actividades para el logro los proyectos planteados, los responsables, plazos de ejecución, con la finalidad de ser sometidos a aprobación y proceder con la ejecución correspondiente, esta matriz despliega los objetivos, las estrategias, los indicadores y las metas:

MATRIZ DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

PRESPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INCIATIVAS ESTRATEGICAS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO		RESPONSABLE	RECURSOS
					FECHA INICIO	FECHA FIN		
FINANCIERA	1. Incrementar captaciones y colocaciones, ligados a la eficiencia financiera	Disminuir el indice de mora al 3%, mitigando el riesgo de crédito, incrementar colocaciones en un 10% y captaciones en un 5%, de los resultados obtenidos con corte al 30 de Junio de 2015	Realizar campañas de recuperación de cartera	Índice de Mora	01/07/2015	31/12/2015	Subgerente de Negocios Jefes de Agencia	Personal de negocio de todas las agencias Asignación de presupuesto para capacitación
			Evaluar la gestión de los comités de mora	Cumplimiento de acciones	01/07/2015	31/12/2015		
			Capacitar a los asesores de Negocios en análisis financiero	No. Empleados Capacitados/ Total de Asesores de Negocios	15/07/2015	31/07/2015		
			Crear un producto de cartera (créditos preaprobado)	No. Créditos otorgados	01/08/2015	31/12/2015		
			Desarrollar un nuevo servicio financiero		01/08/2015	31/12/2015		

MATRIZ DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

PRESPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INCIATIVAS ESTRATEGICAS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO		RESPONSABLE	RECURSOS
					FECHA INICIO	FECHA FIN		
CLIENTES	1. Lograr la fidelización de socios a través de la identificación de sus necesidades y expectativas	Elaborar un plan de marketing que permita comunicar y promocionar los productos y servicios a socios y no socios, logrando la fidelización de los clientes y mejora en el índice de satisfacción	Diagnosticar la situación actual de oferta de productos y servicios	No. Socios Nuevos	01/05/2015	31/05/2015	Jefe de Mercadeo Subgerencia de Negocios	Encuestadores para recopilación de información (necesidades y expectativas) Asignación presupuestaria Medios de comunicación (prensa, televisión, radio) Medios impresos (boletines, trípticos, entre otros)
			Identificar fortaleza y debilidades en la comunicación y oferta de productos y servicios	Índice de satisfacción de socios	01/01/2016	31/05/2015		
	2. Mejorar el nivel de satisfacción de los socios		Definición de objetivos y estrategias de marketing	No. socios nuevos /Total de socios	01/06/2015	15/06/2015		
			Elaboración del plan de acción	Gasto de publicidad	16/06/2015	30/06/2015		
			Elaboración del presupuesto requerido para poner en marcha el Plan de marketing	No. de actividades ejecutadas/No. de actividades programadas difusión de productos y servicios	16/06/2015	30/06/2015		
PROCESOS INTERNOS	1. Fortalecer la comunicación de		Aprobación y ejecución		01/07/2015	15/10/2015		
			Evaluación de Resultados		15/10/2015	31/10/2015		
	2. Mejorar y facilitar el acceso a productos y servicios a través de innovaciones tecnológicas	Implementación del servicio de banca en línea para proporcionar a los socios y clientes una herramienta que facilite y agilite sus transacciones cotidianas	Levantamiento de Requerimientos y funcionalidades para el desarrollo del canal electrónico	No. de transacciones realizadas electrónicamente	01/11/2015	30/11/2015	Jefe de Sistemas Jefe de Seguridades	Proveedores calificados Asesoría en desarrollo de canales electrónicos Asignación de presupuesto para desarrollo y promoción
			Selección y contratación del proveedor para la implantación		01/11/2015	30/11/2015		
			Desarrollo y programación		01/12/2015	28/02/2016		
			Pruebas de funcionamiento del canal electrónico		15/03/2016	31/03/2016		
			Puesta en producción y capacitación a funcionarios		01/04/2015	10/04/2016		
			Difusión y promoción del producto		10/04/2016	31/05/2016		
	3. Fortalecer los canales de comunicación en toda la Cooperativa, que permita la fluidez de la información mejorando la eficiencia y productividad del Talento Humano	Establecer un sistema de comunicación interna a partir de un análisis de necesidades y expectativas de los funcionarios que permita la fluidez de la información a todo nivel, la difusión de cambios o mejoras en procesos o procedimientos y medición de su eficacia.	Capacitación a responsables en gestión de la comunicación interna	Índice de satisfacción de la comunicación Evaluación de eficacia de los canales de comunicación	01/01/2016	31/01/2016	Jefe de Talento Humano Subgerencia de Desarrollo Organizacional	Acceso a herramientas de comunicación como intranet, correo electrónico Capacitación en gestión de la comunicación interna
			Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna, evaluando los medios utilizados y su eficacia		15/01/2016	31/01/2016		
			Identificación fortalezas, debilidades y necesidades de comunicación		15/01/2016	31/01/2016		
			Establecer acciones de mejora		01/02/2016	15/02/2016		
			Implementar herramientas de comunicación interna		16/02/2016	31/05/2016		

MATRIZ DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

PRESPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INCIATIVAS ESTRATEGICAS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO		RESPONSABLE	RECURSOS
					FECHA INICIO	FECHA FIN		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Mejorar las capacidades de los empleados por medio de mejores procesos de selección del personal o mediante actividades de capacitación y desarrollo profesional	Desarrollar un Plan de Carrera basado en las fortalezas, debilidades y capacidades de todo el personal, vinculado a evaluaciones de desempeño.	Contratar una Asesoría Profesional	No. de horas de capacitación No. cursos de capacitación realizados/capacitación programada	01/09/2015	15/09/2015	Jefe de Talento Humano Subgerencia de Desarrollo Organizacional	Proveedores calificados Asignación de presupuesto
			Desarrollo de la metodología propuesta por el profesional contratado		01/10/2015	31/10/2015		
			Evaluaciones del desempeño del Talento Humano		01/11/2015	30/11/2015		
			Elaboración del Plan de Carrera		01/12/2015	31/12/2015		
			Difusión y Seguimiento		05/01/2016	31/01/2016		
		Mejorar el sistema de selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, que permita contar con instrumentos de evaluación y crear programas de inducción y entrenamiento	Evaluar el proceso de selección, reclutamiento e inducción, identificando virtudes y defectos	Evaluaciones de desempeño	01/05/2015	31/05/2015	Jefe de Talento Humano Subgerencia de Desarrollo Organizacional	Procedimiento actual Apoyo de personal clave (decisiones de selección)
			Identificar los problemas y obstáculos		01/05/2015	31/05/2015		
			Definir criterios de selección, participantes en el proceso, técnicas a utilizar entre otros		01/05/2015	31/05/2015		
			Mejora y cambios al procedimiento actual selección y reclutamiento		01/06/2015	15/06/2015		
			Crear un programa de inducción acorde a las necesidades de la institución		16/06/2015	30/06/2015		
			Evaluar los resultados del proceso implementado		01/07/2015	31/08/2015		

Elaborado Por: Jenny Proaño

5.2. Análisis de resultados

En base a la información del macro y microambiente, se determina que existe un número elevado de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en este caso 907, de las cuales se cuenta con información económica y financiera según datos públicos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de 24 cooperativas del segmento 1 y 34 del segmento 2, con corte a febrero del 2015, que representan solo el 6% del total, es decir no se cuenta con información del 91% restante en relación a la calidad de sus indicadores que permitan conocer la gestión que desarrollan y que puede ser utilizada como marco de referencia, que en el corto plazo de no tener un adecuado manejo financiero podrían poner en riesgo al sistema cooperativo, este aspecto puede ser catalogado como una amenaza, sin embargo existe la premisa de que estas entidades deben entrar en procesos de fusión o absorción, que puede ser vista como una oportunidad o estrategia de crecimiento y ampliación de cobertura de entidades cuyo desempeño es satisfactorio, previo un adecuado análisis de factibilidad, como parte de su modelo de gestión.

Además las Cooperativas a atienden a sectores o a segmentos de la población que no son atendidos por la banca privada, que puede ser considerada como una fortaleza.

Se debe aplicar mecanismo para conocer las necesidades de la población en relación a los productos y servicios ofertados que permita satisfacer sus necesidades, específicamente en el fortalecimiento de una cultura de ahorro, que puede ser canalizada como una oportunidad.

En cuanto a la herramienta utilizada basada en el modelo EFQM de excelencia, para realizar el diagnóstico situacional, se obtuvieron resultados satisfactorios en cada una de las fases desarrolladas al ser aplicada en la Cooperativa CACPECO, que fue la institución seleccionada para determinar la factibilidad de su uso y obtener información para el diseño del modelo de gestión.

Los resultados obtenidos de la autoevaluación, se reflejan en la hoja resumen en donde se recogieron los datos provenientes de la puntuación otorgada en la primera fase, específicamente en la matriz de consenso que fue detallada en el numeral 5.1.4.1 literal a) del presente trabajo, en donde se justificó la puntuación otorgada en base a las evidencias que certifican su cumplimiento o aplicación.

A continuación se presenta los datos por cada criterio, así como el resultado final producto de la aplicación de los factores de importancia que son preestablecidos por el modelo EFQM de Excelencia para cada criterio de autoevaluación, cuya finalidad es obtener un puntaje total para determinar el grado de aplicación de las buenas prácticas que promueve esta metodología.

Tabla 10 : HOJA DE RESUMEN DE PUNTUACIÓN

RESUMEN VALORACIÓN POR CRITERIOS "FACILITADORES"

	"LIDERAZGO"	Puntos	"POLITICA Y ESTRATEGIA"	Puntos	"PERSONAS"	Puntos	"ALIANZAS Y RECURSOS"	Puntos	"PROCESOS"	Puntos
Subcriterios	1-a	56	2-a	63	3-a	50	4-a	37	5-a	52
	1-b	63	2-b	50	3-b	56	4-b	59	5-b	44
	1-c	57	2-c	63	3-c	49	4-c	61	5-c	52
	1-d	55	2-d	64	3-d	44	4-d	47	5-d	37
	1-e	56			3-e	63	4-e	53	5-e	50
Total		**285**		**241**		**262**		**257**		**235**
	Promedio	**57**		**60**		**52**		**51**		**47**

RESUMEN VALORACIÓN POR CRITERIOS "RESULTADOS"

	"R.CLIENTES"		Puntos	"R. PERSONAS"		Puntos	"R.SOCIEDAD"		Puntos	"R.CLAVE"		Puntos
Subcriterios	6-a	58	44	7-a	53	40	8-a	63	47	9-a	61	46
	6-b	57	14	7-b	53	13	8-b	64	16	9-b	63	16
	Promedio		58			53			63			62

APLICACIÓN DEL FACTOR DE IMPORTANCIA

CRITERIO	VALORACION POR CADA CRITERIO	FACTOR (EFQM)	PUNTAJE TOTAL
1- "Liderazgo"	57	1	57
2-"Política y Estrategia"	60	0,8	48
3-"Personas"	52	0,9	47
4-"Alianzas y Recursos"	51	0,9	46
5-"Procesos"	47	1,4	66
6-"Resultados en los Clientes"	58	2	116
7-"Resultados en las personas"	53	0,9	48
8-"Resultados en la Sociedad"	63	0,6	38
9-"Resultados Clave"	62	1,5	93
RESULTADO FINAL			**558**

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

En el cuadro anterior se puede observar que la Cooperativa CACPECO, tiene puntuaciones que están dentro de la media o superan la misma, lo que significa que es una entidad que tiene implementado políticas, procedimientos, métodos para gestionar riesgos, el talento humano, los procesos de cadena de valor, de apoyo y estratégicos, realiza acciones en favor del medio ambiente y de responsabilidad

social, así como sus directivos, alta gerencia, jefes de área están involucrados en la definición de políticas y estrategias, cumplimiento de normas éticas, desarrollo de grupos de mejora y se evidencia la coordinación y organización hacia el logro de las metas, sin embargo de lo indicado se pudo identificar áreas que requerían mejoras, cumpliendo así otro de los objetivos del modelo EFQM como resultado de la autoevaluación que es conocer de manera global a toda la organización e identificar aspectos que pueden estar siendo considerados como aceptables pero que en la realidad requieren cambios o acciones para desarrollarlos, promoviendo la aplicación de buenas prácticas, de mejora continua e innovación.

En la puntuación total aplicando los factores de importancia de cada criterio que están preestablecidos por el modelo EFQM, CACPECO obtuvo una puntuación de 558, que determina que posee un alto grado de implementación de una gestión de excelencia, con procesos sistematizados y mediciones periódicas y cumple satisfactoriamente con los conceptos fundamentales del modelo.

Como resultado de la autoevaluación, se determinaron 14 áreas que requirieron mejoras, las mismas que al realizar la priorización considerando su viabilidad de ejecución y la importancia de las mismas, se determinó la ejecución de seis acciones de mejora vinculadas con el desarrollo de las capacidades y competencias del Talento Humano, sistemas de comunicación interna a todos los niveles y externa sobre productos y servicios, procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal, generación de nuevos productos basados en la tecnología y crecimiento institucional en resultados clave esto es activos, pasivos y disminución del indicador de mora, que le permita seguir siendo considerada como referente del sector cooperativo por su eficiencia operativa.

Las acciones de mejora fueron trasladadas a planes de acción en donde se utilizó la metodología del cuadro de mando integral para orientarlas como objetivos estratégicos que permitan destinar los esfuerzos y recursos necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos definidos, involucrando a toda la cooperativa, permitiendo su despliegue a través de los indicadores y metas, con el consecuente seguimiento y revisión.

Los resultados obtenidos permiten determinar que es factible aplicar un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en las Cooperativas, ya que permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora y trasladar las mismas a planes de acción vinculados a sus estrategias.

El modelo EFQM de excelencia, como resultado de la autoevaluación permite crear estrategias de negocio en las Cooperativas basada en responsabilidad social y manejo de riesgos como parte de su gestión, que dependerá de los resultados obtenidos y del grado de cumplimiento de los mismos, vinculando estos criterios a la planificación estratégica.

El modelo EFQM de Excelencia aplica los conceptos de responsabilidad social y de manejo de riesgos en sus criterios, evaluando en la estructuración y enfoque de las preguntas del cuestionario los aspectos que deben estar implementados para gestionar con responsabilidad social y mitigación de riesgos.

En liderazgo se hace referencia a la importancia de revelar en visión, valores y principios éticos, la responsabilidad social de la entidad, así como el involucramiento de los líderes en la identificación y vinculación con los grupos de interés.

En la definición de la política y la estrategia se hace énfasis en incluir en el desarrollo de la planificación estratégica acciones para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como factores medioambientales y de sostenibilidad.

En relación a personas, se enfoca en el desarrollo del Talento Humano, así como el fomento de valores éticos y de equidad en la selección y condiciones de empleo y el involucramiento del personal en actividades socioculturales y de mejora.

Evalúa la existencia de alianzas estratégicas, así como estrategias financiera para gestionar la responsabilidad social y nivel de aplicación de gestión ambiental.

En procesos, se direcciona a la creación de productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes y canales de comunicación adecuados para recoger y solucionar sus quejas o reclamos con oportunidad, así como la definición de un mapa de procesos, identificando los claves o críticos.

En resultados todo lo relacionado a conocer la percepción que tienen de la entidad los clientes, la sociedad, el talento humano y todas partes interesadas, así como la medición que realizan a estos indicadores para mejorar continuamente.

En relación al manejo de riesgos, específicamente se trata este tema en el criterio número cuatro "Alianzas y Recursos", subcriterio 4-b "Administración y gestión de los recursos económicos, financieros y de riesgos", en donde se establece la necesidad de contar con mecanismos para identificar, controlar y mitigar los riesgos que están vinculados a las actividades del sistema cooperativo relacionados con riesgo de crédito, liquidez, mercado, operativo, legal y reputacional.

Para complementar el proceso de identificación de áreas de mejora, se utilizó la herramienta del cuadro de mando integral para gestionarlas, determinando que el uso de esta metodología permitió trasladar los requerimientos de mejora a planes de acción.

La unión de todas las fases de la metodología EFQM de Excelencia y la integración al proceso del cuadro de mando integral, permiten cumplir con el objetivo del presente trabajo ya que conllevaron al

diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad para el manejo de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito, que en resumen se basa en la identificación global de la Cooperativa a través de la autoevaluación, identificando los puntos fuertes y débiles, así como el grado de aplicabilidad de la responsabilidad social en el desarrollo de las actividades y la puesta en práctica de acciones encaminadas a mitigar los riesgos financieros asociados al negocio, que dependerán de las decisiones que tomen directivos y líderes para encaminar en la definición de su planificación estratégica estos conceptos, trasladándolos a acciones ejecutables en el corto y largo plazo a través del uso del cuadro de mando integral, en aras de lograr una gestión de excelencia y de mejora continua.

5.3. Evaluación del grado de aplicación de las prácticas de responsabilidad social.

El modelo EFQM maneja conceptos de responsabilidad social en todos los criterios de autoevaluación, por tanto al realizar el diagnóstico situacional descrito en el numeral 5.1.3 con la aplicación de los cuestionarios se evaluó a la par el grado de aplicabilidad de las prácticas de responsabilidad social en las áreas de medio ambiente, buen gobierno, prácticas laborales y acción social.

En las siguientes matrices se resumen los resultados obtenidos en las preguntas de evaluación vinculadas a las prácticas de responsabilidad social, que fueron aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPECO", como entidad de referencia, en donde se podrá observar que esta entidad ya tiene implantado en su accionar la responsabilidad social como parte de su gestión, por tanto es un modelo a seguir, demostrando que es factible aplicar la RSE en las cooperativas:

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL GRADO DE APLICABILIDAD DE LAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

NOMBRE DE LA ENTIDAD: CACPECO

FECHA 10/03/2015

DE EVALUADORES 9

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
1 LIDERAZGO	1-a	1.1	Los líderes participan y promueven el desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Cooperativa, comunican la misma y actúan como ejemplos de referencia	62	La Cooperativa tiene definida su misión, visión, valores como marco estratégico global, se analizan las necesidades de cambio de forma periódica, se aplica una metodología para su mejora, en su definición participan Directivos , Alta Gerencia, Jefes de área y funcionarios, existe difusión permanente a todos los niveles de la entidad. Sus valores se enfocan en la responsabilidad social como son Compromiso, Liderazgo, Transparencia, Solidaridad, Enfoque al Logro y Humildad	BUEN GOBIERNO
1 LIDERAZGO	1-c	1.6	Las personas líderes se implican directamente en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la Cooperativa.	57	Los directivos y líderes participan y promueven la recolección de información relacionada con necesidades y expectativas de los grupos de interés y se impulsa el desarrollo d proyectos encaminados a la satisfacción de las mismas en base a la estrategia de la institución	BUEN GOBIERNO
1 LIDERAZGO	1-d	1.8	Los líderes reconocen adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por las personas tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por la colaboración en las mejoras logradas	50	La Cooperativa reconoce los logros alcanzados, los mismos son dados a conocer a todos los funcionarios, sin embargo no se ha definido una política que permita su ejecución continuada y establecimiento de acciones de mejora	BUEN GOBIERNO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
1 LIDERAZGO	1 -e	1.9	Las personas líderes se implican en la identificación de los cambios que es necesario introducir en la Cooperativa y lideran su desarrollo, garantizando su eficacia y su impacto favorable en los diferentes grupos de interés.	61	Se identifica las necesidades de cambio y se impulsa proyectos de desarrollo previo un análisis de los riesgos asociados, sin embargo no esta estructurado un proceso sistemático para su ejecución. Los directivos apoyan e impulsan cambios que vayan en beneficio, crecimiento y desarrollo de la institución, por tanto existe la adecuada asignación de recursos	BUEN GOBIERNO
1 LIDERAZGO	1 -e	1.10	Las personas líderes comunican los cambios y la razón de los mismos al personal de la Cooperativa y a los demás grupos de interés, midiendo y revisando la eficacia del los mismos	51	Los cambios relevantes son sometidos a una evaluación previa para definir objetivos y alcance, existe una difusión por diversos medios (intranet, boletines informativos, correos electrónicos entre otros) del resultado de los mismos, sin embargo no existe un proceso sistemático que asegure la comprensión o la recogida de opiniones sobre la propuesta, no se evidencia revisiones o mejoras al procedimiento aplicado para seleccionar los cambios a realizar y determinar la prioridad de los mismos.	BUEN GOBIERNO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
2 POLITICA Y ESTRATEGIA	2-a	2.2	La Cooperativa recolecta y analiza la información necesaria para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.	64	La Cooperativa realiza diálogos estructurados para conocer necesidades y expectativas de los grupos de interés y crear soluciones conjuntas, a través de programas y proyectos. Se realizan seguimientos al cumplimiento de los objetivos establecidos. Este accionar se aplica desde hace tres años pero no esta documentada la sistemática de su ejecución, que permita evaluar la eficacia de este procedimiento o realizar cambios y mejores	BUEN GOBIERNO
2 POLITICA Y ESTRATEGIA	2 - d	2.7	Se ha definido un proceso de comunicación efectivo y bidireccional para garantizar la comunicación a todos los niveles de la Cooperativa los objetivos, política y estrategia, además permite comunicar quiénes son los responsables de los procesos clave.	64	Se ha identificado a los dueños de los procesos, cada procedimiento identifica responsables de las actividades. Se cuenta con un Manual de funciones y responsabilidades. Existen mecanismos para la difusión del plan estratégico , sus objetivos, metas y planes de acción a todos los niveles de la Cooperativa, utilizando intranet o mediante reuniones formales e informales. No existe evidencia de la ejecución de seguimiento o análisis a la eficacia de los mecanismos de comunicación utilizados o si la misma es bidireccional.	BUEN GOBIERNO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
3 PERSONAS	3 -a	3.2	Se contempla en los planes de gestión del Talento Humano, actividades de selección, contratación, desarrollo de carreras profesionales y de cobertura de nuevas vacantes	51	La Cooperativa cuenta con un procedimiento formal y documentado de selección y contratación de personal, sin embargo existen debilidades en la parte de entrenamiento e inducción. No existe la definición de un plan de carrera, sin embargo se procura que las vacantes o la creación de nuevos cargos sean cubiertas por el personal que labora en la institución, promoviendo la participación en los concursos internos.	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO
3 PERSONAS	3 -a	3.3	Se involucra a los funcionarios de la Cooperativa en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de Talento Humano y se toma en cuenta sus opiniones.	60	La Cooperativa realiza reuniones con el personal para conocer necesidades y expectativas del personal y traducirlos en planes de acción. Se realizan evaluaciones de clima laboral, el mismo que refleja una tendencia al alza en los últimos tres años, lo que garantiza un adecuado ambiente de trabajo y la satisfacción de los trabajadores	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO
3 PERSONAS	3-b	3.4	Se ha definido un proceso para identificar y evaluar las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa, en relación a los conocimientos y competencias que del Talento Humano para el desempeño de sus funciones.	59	La Cooperativa cuenta con un Manual de funciones y responsabilidades en donde se identifica la formación, competencias, requisitos de contratación , de formación posterior, funciones y responsabilidades de cada cargo. Actualmente se esta realizando un proceso de mejora que permita identificar con claridad las competencias requeridas.	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
3 PERSONAS	3-c	3.6	Se fomenta, promueve y apoya la participación del Talento Humano, de forma individual o colectiva en acciones de mejora que seas creativos e innovadores.	57	La Cooperativa tiene establecido como actividad recurrente y por cuatro años consecutivos grupos de mejora que involucran a los funcionarios de todos los niveles de la Cooperativa, se ejecutan proyectos de productividad y para la comunidad, actividades que permite a los funcionarios desarrollar competencias de liderazgo, creatividad y trabajo en equipo	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO
3 PERSONAS	3-e	3.10	La Cooperativa ha determinado los beneficios sociales o incentivos para su Talento Humano, así como cuenta con adecuadas instalaciones y otros servicios como transporte, asistencia médica, entre otros y estos son de alta calidad	62	La Cooperativa tiene niveles de remuneración que están acordes a la media del sector, sin embargo ofrece beneficios adicionales que permitir superar la media. Sus instalaciones son adecuadas en todas las Agencias, contando con el 35% de edificios propios, es decir 5 de las 15 que posee actualmente y existen proyectos en el corto plazo para el cambio de imagen que permitirá mejorar la atención a los socios y brindar comodidad y fácil acceso.	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO
3 PERSONAS	3-e	3.11	La Cooperativa fomenta la participación del Talento Humano en materia de seguridad e higiene, medio ambiente, responsabilidad social, entre otros	64	La Cooperativa tiene implementadas prácticas e iniciativas que permiten integrar al personal en temas de higiene y medioambientales, se procura involucrar a los grupos de interés en esta práctica.	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
4 ALIANZAS Y RECURSOS	4-a	4.1	La Cooperativa identifica grupos de interés clave, propendiendo a crear alianzas o acuerdos estratégicos.	63	La Cooperativa tiene identificados sus grupos de interés y son: Socios y Clientes; Directivos y Talento Humano; Medio Ambiente, Comunidad, Medios de Comunicación, Proveedores, Gobierno Central y Organismos de Control. Se han realizado alianzas con algunas empresas de la comunidad en temas medio ambientales, específicamente en el proyecto de reciclaje de pilas y baterías	BUEN GOBIERNO
4 ALIANZAS Y RECURSOS	4-a	4.2	Mediante las relaciones de alianza con los grupos de interés, la Cooperativa mejora tanto sus resultados clave como sus productos y/o servicios.	10	Relaciones tradicionales de suministro y cooperación con grupos de interés externos, no se ha desarrollado una política sobre alianzas que permita la mejora de servicios ofertados en un ámbito de ganar- ganar, por ejemplo servicio de cajero automático	BUEN GOBIERNO
4 ALIANZAS Y RECURSOS		4.6	Se optimizan en la Cooperativa los consumos de insumos y energía, se reducen o reciclan los residuos, gestionando de manera eficaz los recursos considerados como no renovables	61	La Cooperativa promueve entre sus funcionarios la cultura del reciclaje y reclasificación de desechos y de preservación de recursos no renovables como agua y energía, se procura utilizar productos biodegradables, papel reciclado para uso en oficina, se realizan programas de concientización del concepto de Oficina Verde (manejo responsable del agua, energía, papel); se promueve el adecuado manejo de residuos tecnológicos a través de un gestor ambiental, entre otros. Se esta trabajando en concientizar a los proveedores en prácticas medioambientales para que se alineen a la forma de actuar de la Cooperativa.	MEDIO AMBIENTE
4 ALIANZAS Y RECURSOS	4-e	4.9	La Cooperativa tiene un proceso organizado para identificar las necesidades de todos sus grupos de interés en materia de información requerida	46	Se informa regularmente y de forma adecuada a sus socios y público en general, el desempeño de la Cooperativa en indicadores económico - financieros, resultados obtenidos, gestión en responsabilidad social, bajo diferentes modalidades . No existe evidencia de que se consulte a las partes interesadas los requerimientos de información o la satisfacción con los datos que se proporcionan en la actualidad	BUEN GOBIERNO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
5 PROCESOS	5-a	5.1	La Cooperativa dispone de procesos para identificar, diseñar y documentar sus procesos críticos y clave para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia y satisfacer a sus distintos grupos de interés.	64	La Cooperativa tiene desarrollado el Mapa de Proceso que describe los Procesos de cadena de valor, gobernantes y de apoyo, identificando los procesos críticos , se encuentran levantados los diagramas de flujo de todos los procesos identificando actividades y tareas. Se ha implantado un sistema de gestión de calidad realizando auditorías internas de procesos por dos años consecutivos con el objetivo de verificar que el servicio entregado esté de acuerdo a altos estándares de calidad y que se cumplan normas y reglamentos que nos rigen, lo que permite identificar oportunidades de mejora para el replanteamiento de los mismos o la adaptación a las necesidades de la entidad.	BUEN GOBIERNO
5 PROCESOS	5-c	5.6	Los productos y/o servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los socios actuales y futuros de la Cooperativa.	52	Se han realizado encuestas a socios sobre la calidad del servicio brindado que incorpora criterios sobre productos ofertados y la necesidad de incorporar otros que satisfagan sus necesidades, se evalúa los requerimientos de los socios para establecer la factibilidad de desarrollo.	BUEN GOBIERNO
5 PROCESOS	5-e	5.8	La Cooperativa actúa de manera proactiva frente a quejas, reclamos de socios y/o clientes, necesidades, expectativas, preocupaciones, sugerencias y provee de mecanismos o canales para recibir las mismas.	50	Existen canales de comunicación para que los socios emitan su quejas, preocupaciones o sugerencias en la página web institucional a través del buzón de reclamos y sugerencias, o también directamente en las oficinas de la Cooperativa llenando el formulario de reclamos que esta a disposición de los socios .	BUEN GOBIERNO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)
ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
6 RESULTADOS CON LOS CLIENTES	6-a	6.1	La Cooperativa obtiene sistemática información que le permite identificar y revisar cuales son los aspectos que los socios valoran de la institución, sus productos y servicios y que permiten incrementar su satisfacción.	58	A través de diálogos estructurados se conocer sus necesidades y expectativas, se toman acciones como resultados de la solución dada a quejas o reclamos.	BUEN GOBIERNO
7 RESULTADOS CON LAS PERSONAS	7-a	7.1	La Cooperativa de manera sistemática identifica, revisa y obtiene información relativa a los aspectos valorados por el talento humano para estar motivados y satisfechos en el lugar de trabajo	53	La Cooperativa realiza diálogos estructurados seleccionando a funcionarios de las distintas áreas y niveles para conocer las necesidades y expectativas; así como evalúa el clima laboral, actividad que se desarrolla por mas de tres años consecutivos. No se evidencian revisiones a la eficacia del proceso para realizar acciones de mejora	PRACTICAS LABORALES / TALENTO HUMANO
8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8-a	8.1	La Cooperativa obtiene sistemática información que le permite identificar y revisar cuales son los aspectos que la sociedad valora de la institución para aceptar o reconocer a la institución	63	La Institución a nivel del sistema cooperativo es referente en la implementación de actividades que van en beneficio de la comunidad, identificando varios diversos medios las necesidades y expectativas, direccionando a través de grupos de mejora y voluntariado proyectos como: mejorar la calidad de vida de los ancianitos de la parroquia 11 de Noviembre (Cotopaxi), reforestación, reducir enfermedades infantiles en la comunidad de Pulingui (Chimborazo), mejoramiento de la capacidades de gestión financiera en socios y no socios (Latacunga),mejoramiento de las condiciones de mercados, higiene y salubridad (La Maná), alfabetización, capacitación, mejora en salud de un grupo de lustrabotas, entre otros.	SOCIAL

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

CRITERIO	SUB-CRITERIO	No. PREGUNTA	DESCRIPCION	MEDIA O CONSENSO	EVIDENCIAS	RELACION CON BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8-a	8.2	Se realizan encuestas a la comunidad para evaluar el grado de percepción que tienen sobre la Cooperativa en aspectos relacionados a imagen, ética, apoyo, entre otros	63	Para relacionarnos más con la comunidad se utilizan las herramientas versátiles con el doble propósito de conocer sus opiniones e intereses y el de comunicar más sobre nuestras acciones.	SOCIAL
9 RESULTADOS CLAVE	9-a	9.1	La Cooperativa realiza mediciones periódica y de una manera sistemática los resultados tanto económicos como financieros y los que corresponden a actividades operativas.	61	La cooperativa realiza mediciones periódicas y comparativas de forma metódica sobre todos los resultados económico-financieros y de mitigación de riesgos, que le permite conocer su nivel de gestión en el área financiera, así como en la mejora e identificación de los riesgos asociados al negocio, para lo cual se han establecido metodologías de evaluación y límites de riesgo. Sin embargo las mediciones deben ser permanentes y establecer acciones para mantenerlos o reducirlos, en especialmente mora, captaciones y colocaciones. También ejecuta evaluaciones en aspectos no financieros como el grado de conocimiento y prácticas éticas y de valores en forma anual, cumplimiento de procedimientos, de seguridad y salud ocupacional, así como mejoras medioambientales (consumo de energía, agua), acciones ejecutadas en pro del desarrollo de la comunidad, voluntariado, entre otros	BUEN GOBIERNO MEDIO AMBIENTE SOCIAL PERSONAL / TALENTO HUMANO

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

En base a los resultados obtenidos en las preguntas descritas en las matrices anteriores se aplicó el factor de importancia determinado por el modelo EFQM, direccionados a los criterios y las preguntas que se relacionan con responsabilidad social obteniendo para el caso de la Cooperativa en evaluación un puntaje de 570, evidenciando que aplica en su gestión practicas adecuadas de responsabilidad social para todos sus grupos de interés.

Tabla 11: Puntuación grado de aplicabilidad de prácticas de responsabilidad social

CRITERIO	VALORACION POR CADA CRITERIO	FACTOR (EFQM)	PUNTAJE TOTAL
1- "Liderazgo"	56	1	56
2-"Política y Estrategia"	64	0,8	51
3-"Personas"	59	0,9	53
4-"Alianzas y Recursos"	45	0,9	41
5-"Procesos"	55	1,4	77
6-"Resultados en los Clientes"	58	2	116
7-"Resultados en las personas"	53	0,9	48
8-"Resultados en la Sociedad"	63	0,6	38
9-"Resultados Clave"	61	1,5	92
RESULTADO FINAL			**570**

Fuente: Guía para aplicación del modelo EFQM de Excelencia (Moreno Alego, 2007, p. 10)

ELABORADO POR: Jenny Proaño

El resultado obtenido permite determinar que la Cooperativa "CACPECO", fomenta en todas su áreas la aplicación de la responsabilidad social, demostrando que tiene un compromiso hacia el desarrollo y bienestar de sus grupos de interés, ya que ejecuta actividades vinculadas a la mejora de su talento humano, socios y clientes, direccionando su accionar para satisfacer sus necesidades y expectativas, así como promueve la preservación de los recursos no renovables y cuidado del medio ambiente, preocupándose por el progreso de la comunidad.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El desarrollo del presente trabajo permitió incorporar herramientas de autoevaluación como el Modelo EFQM de excelencia y de administración el Cuadro de Mando Integral, para implementar un nuevo modelo de gestión en las cooperativas basado en responsabilidad social y un adecuado manejo de los riesgos financieros.
- Un adecuado modelo de gestión requiere desarrollar una planificación estratégica adecuada y acorde a las necesidades, la misma que tiene como punto de partida un diagnóstico interno y como parte de esta actividad se utilizó la autoevaluación a través del modelo EFQM, que permitió realizar una comparación frente a las buenas prácticas de organizaciones catalogadas como excelentes, para identificar sus puntos fuertes y débiles en todas las áreas, el uso del cuadro de mando integral desplegó las acciones de mejora en objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones, elaborando planes y proyectos direccionados a la mejora continua.
- Las dos herramientas se vincularón en todo el proceso hacia la aplicación de un nuevo modelo de gestión, desde el diagnóstico hasta la generación de planes y proyectos para el logro de objetivos.
- La apliación del Modelo EFQM de Excelencia permitió determinar que la Responsabilidad Social esta inmersa en todas las áreas de una organización, así como en sus relaciones externas, es decir con sus partes interesadas.
- En el caso especifico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se determinó la necesidad de gestionar adecudamente sus riesgos, con la finalidad de mitigarlos y evitar situaciones que pueden generar pérdida o mala imagen instutucional.
- El presente trabajo además conllevó a determinar que los resultados en las Cooperativas no solo se logran con poner énfasis en lo financiero si no que también es necesario considerar a los clientes, el talento humano, los procesos y un constante aprendizaje como inductores del éxito,

así como aplicar conceptos de responsabilidad social y de mitigación de riesgos para mejorar sus imagen y competividad.

6.2. Recomendaciones

- Las Cooperativas deben aplicar un adecuado modelo de gestión con el uso de herramientas apropiadas que les permita conocer a fondo y en forma global como se encuentra actualmente y hacia dónde quieren llegar no solo en el campo de la responsabilidad social o el manejo de los riesgos sino en todas sus áreas administrativas.
- Esta tesis puede ser utilizada como marco de referencia para aplicar el modelo de gestión en las cooperativas, así como utilizar la autoevaluación como parte del diagnóstico interno, cuyos resultados pueden ser considerados como insumos para desarrollar un plan estratégico eficiente y encaminado a la mejora continua.
- El modelo de gestión planteado puede ser utilizado de manera global o especifica direccionada a la mejora de determinadas áreas administrativas de las cooperativas o de cualquier otro tipo de organización, en donde se desee gestionar el cambio y aplicar buenas prácticas.
- La aplicación de la responsabilidad social y el manejo de riesgos en la gestión de las cooperativas debe ser una práctica permanente ya que contribuye al cumplimiento de los principios cooperativos y del buen vivir, así como se toman acciones para mitigar los riegos asociados al negocio de intermediación financiera, garantizando así mejorar su competividad e imagen frente a sus socios y la sociedad en general.
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben efectuar un constante diagnóstico de su situación económica y financiera, sin descuidar a su Talento Humano, socios, comunidad, medio ambiente, y otras partes interesadas, considerándolas como el eje del desarrollo del negocio de intermediación financiera y no como un gasto improductivo.
- Las Cooperativas como parte de su accionar deben desarrollar una planificación estratégica que parta de un diagnóstico interno basado en buenas prácticas, para identificar sus puntos fuertes y débiles en todas las áreas y como base puden considerar las directrices planteadas en el presente trabajo.

Apéndice A

Cuestionarios para uso de Cooperativas de Ahorro y Crédito (modelo EFQM)

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN																								
INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD																								
CRITERIO 1 LIDERAZGO																								
Definición del Criterio: Este criterio evalúa las capacidades, conocimientos y liderazgo de directivos, gerentes, jefes de área, de equipos de mejora y de todos quienes tienen responsabilidad de mando así como de coordinación y organización hacia el logro de objetivos, mide además su grado de involucramiento en la definición de políticas, estrategias, normas éticas, desarrollo de acciones de mejora y de responsabilidad																								
1-a	***Evalúa la implicación de los líderes en el desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos y son ejemplo de la cultura institucional***																							
1.1	**Los líderes participan y promueven el desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Cooperativa, comunican la misma y actúan como ejemplos de referencia**																							
Aclaraciones acerca de la pregunta:																								
La definición de misión, visión , valores y cultura Corporativa debe estar debidamente documentada La actitud de los líderes debe ser coherente con la misión y visión de la Cooperativa, impulsando su desarrollo y actuando como ejemplo para el resto del personal y de la sociedad La actitud de los líderes debe ser receptiva y favorecer la comunicación , aceptando opiniones y sugerencias																								
ELEMENTOS	**SIN EVIDENCIA 0%**			**ALGUNA EVIDENCIA 25%**					**EVIDENCIA 50%**					**EVIDENCIA CLARA 75%**					**EVIDENCIA TOTAL 100%**						
ENFOQUE	Es incipiente la definición de los valores y objetivos, no están documentados			La Cooperativa ha definido su Misión, Visión ,Valores y Cultura Corporativa, y se encuentran documentados Existe participación de la mayoría de los líderes en su definición, impulsando el despliegue, actuando de manera coherente al marco estratégico y son ejemplo para el resto del personal					La forma de actuar de todos los líderes va acorde a la misión, visión y valores, impulsando permanentemente su difusión y actúan como referentes de la cultura institucional Existe participación de todos los líderes de primer nivel en la definición del marco estratégico. Las diferentes áreas de la Cooperativa tienen definidos marcos estratégicos individuales, vinculados a la estrategia global, adecuadamente definidos, documentados y desplegados dentro del ámbito correspondiente.					Existe una sistemática o metodología para todo el proceso de definición y despliegue, se realizan revisiones periódicas que permiten analizar los cambios requeridos y su despliegue a todo nivel de la Cooperativa, tomando en cuenta las opiniones de todos grupos de interés relacionados.					Se realizan revisiones del proceso sistemático aplicado para la definición y despliegue, comprobando su eficacia y en base a los resultados se toman acciones para mejorar.		
PUNTUACION	**0**	**5**	**10**	**15**	**20**	**25**	**30**	**35**	**40**	**45**	**50**	**55**	**60**	**65**	**70**	**75**	**80**	**85**	**90**	**95**	**100**			

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1.2	**El equipo líder revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo, involucrándose en actividades de autoformación y aprendizaje.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Involucramiento de los líderes en actividades de autoformación y aprendizaje
Los líderes identifican las necesidades y diseñan planes de formación y aprendizaje
Los líderes evalúan las opiniones de las personas acerca de la eficacia de su gestión y adoptan medidas en función de los resultados

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	Existe participación de algunos líderes en actividades formativas y de aprendizaje de forma esporádica.	Se procura que la mayoría de los líderes se involucren en actividades de autoformación y aprendizaje, dedicando una buena parte de su tiempo a mejorar. se realizan encuestas de percepción para conocer la opinión sobre la forma de actuar de los líderes.	En las actividades de autoformación y aprendizaje participan todos los líderes . Se realizan evaluaciones para conocer la opinión sobre el nivel de liderazgo existente	Se ha desarrollo una metodología sistemática para evaluar el nivel de liderazgo y establecer acciones de mejora	Se realizan revisiones del proceso sistemático para evaluar el liderazgo, comprobando su eficacia y en base a los resultados se toman acciones de mejora

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1.3	**Existe estimulo por parte de los líderes para la aceptación de responsabilidades, la autonomía en el trabajo, la creatividad, la innovación, el compromiso con la calidad y el trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la Cooperativa.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los líderes promueven la creatividad y la innovación en las personas
Estimulan la aceptación de responsabilidades y se fomenta la cooperación entre las personas
Establecen prioridades entre las actividades de mejora y aprendizaje, promoviendo la dotación de medios para alcanzarlas

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	La participación de los líderes en fomentar la calidad del trabajo es incipiente y los recursos destinados son pocos	Existe implicación, apoyo y compromiso con la calidad, por parte de la mayoría de los lideres, se asigna una parte de los recursos para propiciar el desarrollo de grupos de mejora propios o de otras áreas. Se marcan objetivos de calidad definidos y cuantificables por parte de la mayoría de los líderes.	Existe implicación, apoyo y tienen un compromiso constante con la calidad, por parte de todos los líderes, dedicando los recursos necesarios para el desarrollo de grupos de mejora propios o de otras áreas.	Todos los líderes se implican, apoyan y se comprometen con la calidad de forma sistemática, existe una metodología y un plan que permite la revisión y la mejora continua.	Se realizan revisiones periódicas del proceso sistemático, comprobando su eficacia y en base a los resultados toman acciones de mejora

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1-b	*El grado de involucramiento de los líderes para asegurar que los sistemas de gestión sean desarrollados, implantados y encaminados a la mejora continua*
1.4	**Los líderes promueven la adecuación de la estructura organizacional de la Cooperativa para facilitar la consecución de política, estrategia, planes y objetivos.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La estructura organizacional de la Cooperativa permite adaptarse a los cambios del entorno y se constituye en un medio favorable para el desarrollo de la política y estrategia

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	La estructura de la Cooperativa es rígida o admite pocos cambios	La Estructura de la Cooperativa está condiciona a la política y estrategia. Es poco flexible y se modifica por excepción	Se han llevado a cabo acciones para adaptar la estructura de la Cooperativa a sus necesidades y es promovida por todos los líderes. La Cooperativa posee una estructura organizativa flexible la misma que es susceptible de modificaciones en función de las necesidades o cambios de la política y estrategia.	Existe un proceso sistemático para adecuar la estructura organizativa de la Cooperativa en función de las necesidades de la política y estrategia. Se realizan revisiones de manera sistemática para la adecuación de la estructura organizativa para el desarrollo de los planes estratégicos, se analiza el impacto de los cambios y las necesidades del mercado.	Se realizan revisiones del proceso sistemático para la adecuación de la estructura organizacional, comprobando su eficacia y base a los resultados se toman acciones de mejora

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1.5	**El equipo líder evalúa los resultados obtenidos versus los objetivos planteados, promueve acciones de mejora y revisa la efectividad de sus sistemas de gestión.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Realizan análisis de cumplimiento de los objetivos con los resultados obtenidos.
En base a los resultados se establecen planes de acción para cumplir los objetivos en el tiempo establecido

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	Se consiguen resultados, los mismos no están vinculados a cumplimiento de objetivos	Se definen objetivos cuantificables, concretos y alcanzables, comprometidos con la calidad para todos los procesos claves, evaluando los resultados	Se definen objetivos cuantificables, concretos y alcanzables, comprometidos con la calidad, evaluando los resultados. Se emprenden algunas acciones de mejora.	Existe una sistemática para la definición de objetivos, para analizar y evaluar los resultados, y para emprender acciones de mejora en base a los resultados obtenidos	Se realizan revisiones del proceso sistemático para definir los objetivos y evaluar los resultados, comprobando su eficacia y en base a los resultados realizar acciones de mejora

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1-c	***Evalúa como los líderes se relacionan con los clientes y demás partes interesadas***
1.6	**Las personas líderes se implican directamente en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la Cooperativa.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los líderes promueven la ejecución de reuniones formales y de manera regular con los grupos de interés para conocer sus expectativas, opiniones e inquietudes

Los líderes fomentan la implantación de sistemas o metodologías para recoger y canalizar la información procedente de las reuniones formales o informales realizadas con los grupos de interés.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se ejecutan reuniones con los grupos de interés o es incipiente	Los líderes, utilizan herramientas para conocer las requerimientos o expectativas de los socios, no existe participación del resto de partes interesadas. Se establecen planes de mejora de manera incipiente	Los líderes llevan a cabo acciones encaminadas a conocer y satisfacer los requerimientos o expectativas de los grupos de interés considerados como clave. Se han establecido mecanismos para recoger y canalizar la información. Se establecen planes de mejora	Mediante procesos definidos, los líderes llevan a cabo las acciones adecuadas para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se establecen planes de mejora alcanzables y cuantificables. Se revisan los mecanismos utilizados para recoger y canalizar la información procedente de las partes involucradas en el proceso. Se evalúa el cumplimiento de los planes de mejora	Mediante procesos formales se identifican y canalizando las necesidades y expectativas de los grupos de interés y promueven acuerdos para ejecutar actividades conjuntas con todos los Grupos de Interés.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1-d	***El impulso de los líderes para reforzar la cultura entre las personas de la organización de hacia la excelencia***
1.7	**Los líderes comunican la misión, visión, valores, políticas y estrategias, asegurándose que sean comprendidos en todos los niveles de la Cooperativa**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Utilización de canales de comunicación efectivos que permitan difundir la misión, visión, valores y estrategias
la comunicación es clara, precisa y de fácil comprensión a los niveles de la Cooperativa
Se permite emitir opiniones por parte de las personas respecto a la misión, visión y valores

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No existe difusión a ningún nivel en la Cooperativa	La misión, visión y los valores son comunicados solo a los niveles superiores de la Cooperativa	Se utilizan mecanismos para comunicar en cascada a todos los funcionarios de la Cooperativa, y grupos de interés, procurando su comprensión, así como para asegurar que las personas que integran la cooperativa comprenden la misión, visión y valores, y para recoger sus opiniones al respecto.	Existe una sistemática para la comunicación, aseguramiento de su comprensión y recogida de opiniones. Toda la organización conoce y comprende la misión, visión y valores	Se realizan revisiones al proceso establecido por lo menos una vez al año; comprobando su eficacia y en base a los resultados se toman acciones de mejora
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

1.8	**Los líderes reconocen adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por las personas tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por la colaboración en las mejoras logradas**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los reconocimientos económicos o de otro tipo para premiar logros tanto individuales como colectivos son oportunos y están basados en un adecuado sistema, el mismo que es revisado regularmente.

Los Líderes participan y se implican directamente en los actos de reconocimiento y utilizan adecuadamente los mismos para potenciar la motivación en el personal.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No, nunca	Reconocimientos esporádicos por la mayoría de los lideres	Reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública por la totalidad de los líderes.	Existe una política de reconocimientos definida y publicada, para asegurar que los reconocimientos sean inmediatos, proporcionales a los logros obtenidos y con plena repercusión pública. Refleja una experiencia de al menos dos períodos de revisión y mejora.	Se realizan revisiones para comprobar la eficacia del sistema de reconocimientos en forma anual y se introducen mejoras . Hay una experiencia de la menos tres períodos de revisión y mejora

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

1-e	***El involucramiento de los líderes para definir e impulsar los cambios en la organización***
1.9	**Las personas líderes se implican en la identificación de los cambios que es necesario introducir en la Cooperativa y lideran su desarrollo, garantizando su eficacia y su impacto favorable en los diferentes grupos de interés.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Lideran los directivos el desarrollo y ejecución de los distintos planes de cambio en la Cooperativa, garantizando la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para poder llevar a cabo los mismos

Se gestiona la implantación de los programas de cambio, previo la identificación y el análisis de los distintos riesgos que están asociados al proyecto.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	Cambios producidos por la detección de errores. Recursos escasos o inexistentes. errores.	Se identifican y seleccionan los cambios en la cooperativa basados en un análisis del entorno y de los rendimientos internos. Los directivos apoyan los cambios con recursos suficientes.	Identificación y selección de los cambios en la cooperativa como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos (análisis de riesgos). Los directivos lideran los cambios garantizando los recursos necesarios.	Periodos de cambio sistemáticos para adecuar la cooperativa, liderados por todos los directivos y garantizando los recursos necesarios.	Los cambios forman parte de la cultura implantada basada en el liderazgo que posee la cooperativa y actúa como referente del sector.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

1.10	**Las personas líderes comunican los cambios y la razón de los mismos al personal de la Cooperativa y a los demás grupos de interés, midiendo y revisando la eficacia del los mismos**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los líderes comunican a los grupos de interés los cambios producidos y la razón de los mismos
Se realizan mediciones, evaluaciones y revisiones de la eficacia de los cambios y se comparten los conocimientos obtenidos como consecuencia de dichos cambios.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	Existe la definición de objetivos direccionados solo a los cambios más importantes , los mismos que no son comunicados	Las personas líderes comunican los cambios a los primeros niveles de la Cooperativa Se definen objetivos cuantificables, concretos y alcanzables para los cambios más importantes, evaluando los resultados.	Las personas líderes comunican los cambios en cascada a todos los grupo de interés implicados. Se definen objetivos y se evalúan los resultados para todos los cambios. Existen mecanismos para asegurarse de que los cambios son comprendidos por los grupos de interés y para conocer sus opiniones al respecto.	Existe una sistemática para definir los objetivos, para evaluar y analizar los resultados, que permita emprender acciones de mejora en función de los resultados. Existe una sistemática para comunicar los cambios, aseguramiento de su comprensión y recogida de opiniones. Todos los grupos de interés conocen, comprenden y participan en los cambios.	Se realizan revisiones al proceso por lo menos una vez al año; comprobando su eficacia y en base a los resultados se toman acciones de mejora. Todos los grupos de interés conocen, comprenden y participan en los cambios.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 2 POLITICA Y ESTRATEGIA

Definición del Criterio: A través de la evaluación de este criterio se determina la existencia de la planificación estratégica y el alcance que tiene en relación al involucramiento de los grupos de interés en las estrategias institucionales basadas en la identificación de sus necesidades y expectativas, de igual manera valora los mecanismos utilizados para su desarrollo, revisión, actualización y difusión

2-a	***En la definición de la política y la estrategia se consideran las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés***
2.1	**La Cooperativa recolecta y analiza información que le permite definir y comprender los ámbitos de actuación en los que opera, tanto actuales como futuros, considerándolos como insumos para el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Se obtiene información de socios y clientes de la Cooperativa, analizando sus tendencias actuales y futuras
Se obtiene información relativa al entorno socio - económico, analizando tendencias actuales y futura
Se obtiene información de las actividades, productos y servicios de entidades afines

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realiza la obtención de información o es muy superficial	La Cooperativa maneja datos sobre los ámbitos de actuación en los que opera. Obtiene y agrupa información básica de su entorno externo relacionado con lo económico, social, legal y demográfico	La Cooperativa maneja datos relevantes sobre los ámbitos de actuación Obtiene y agrupa información relevante de su entorno externo relacionado con lo económico, social, legal y demográfico permitiéndole a la cooperativa generar proyectos de mejora	La Cooperativa cuenta con procesos formales que están documentados para obtener información de fuentes fiables que manejan datos comparativos. Se realizan revisiones periódicas introduciendo cambios o mejoras. Comprobando la eficacia de los sistema para obtener información por lo menos durante dos períodos	Se realizan revisiones anuales, para determinar la eficacia del proceso , se aplican acciones de mejora, comprobando la eficacia de la información obtenida, durante por los menos durante tres períodos.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2.2	**La Cooperativa recolecta y analiza la información necesaria para identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Se obtiene información de socios y clientes actuales y potenciales de la Cooperativa, para conocer sus necesidades y expectativas
Se obtiene información de grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas y capacidades actuales y futuras
Se obtiene información de los funcionarios de la Cooperativa para conocer las necesidades actuales y futuras
La información se obtiene de fuentes formales (comunicaciones escritas, encuestas entre otros); informales (reuniones, conversaciones, entre otros)

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realiza o este proceso es superficial	La Cooperativa maneja datos relevantes, recolecta necesidades y expectativas de socios principales clasificados por segmento	La Cooperativa recolecta necesidades y expectativas de todos los grupos de interés o una muestra representativa de ellos.	Mediante procesos formales ,documentados y sistemáticos se recoge las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés Se realizan análisis comparativos por lo menos de dos años.	Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso contrastado con una práctica no inferior a tres ciclos.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2-b	***Para la definición de la política y estrategia se toma como base datos de indicadores de rendimiento, de sondeos, resultados de autoevaluaciones y de actividades externas***
2.3	**La Cooperativa analiza la información que se desprende de sus indicadores de rendimiento y de las actividades de aprendizaje.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Se utiliza para la elaboración de la política y la estrategia, información relativa a valores, y evolución de los principales indicadores internos de rendimiento.
Se definen acciones de mejora en función de los resultados de los indicadores, asignando prioridades en función de su importancia.
Se utiliza la información de autoevaluaciones y se establecen acciones de mejora en función de los resultados, asignando prioridades en función de su importancia

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	La Cooperativa no realiza evaluación de indicadores o es muy incipiente	La Cooperativa maneja los resultados de los indicadores más relevantes relacionados con los procesos clave y de acciones de las autoevaluaciones llevadas a cabo.	La Cooperativa recolecta y utiliza la información relativa a indicadores de todos los procesos, autoevaluaciones y resultados obtenidos por las mejoras implementadas	Mediante procesos definidos, la Cooperativa recolecta y analiza los datos de todos los indicadores de rendimiento y las actividades de aprendizaje y autoevaluación. En función de esta información se toman decisiones en relación a la estrategia.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2.4	**La Cooperativa analiza las experiencias y resultados de los análisis de rendimiento de otras entidades afines, especialmente de aquellas consideradas como las mejores.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Se dispone de un proceso estructurado de recolección de información que permita conocer la evolución de los principales indicadores de entidades afines y de las catalogadas como las mejores y se realizan comparaciones con los resultados propios.
Se establecen objetivos ambiciosos que superen los indicadores de la competencia y permita alcanzar posiciones de liderazgo

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	La Cooperativa no realiza comparaciones con otras organizaciones o maneja información superficial	La Cooperativa ejecuta comparaciones con otras entidades afines, recoge y analiza la información obtenida de datos públicos	Mediante procesos definidos, la Cooperativa recolecta y analiza detalladamente los datos sobre buenas prácticas aplicadas en entidades afines, realizando estudios especiales y direccionados	La Cooperativa, mediante procesos definidos, identifica las mejores prácticas aplicadas a nivel nacional o internacional, del mismo sector o en otros. Información que es utilizada como base para definir la política y la estrategia y la revisión correspondiente a la misma.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2-c	***Evalúa como se desarrolla la política y la estrategia y la ejecución de revisiones y actualizaciones***
2.5	**Existe un proceso formal para la definición, revisión y actualización de la política y estrategia de la Cooperativa, alineándolas con la misión, visión y que cubra todas las áreas relevantes**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Las política y estrategia deben estar claramente formuladas , alineadas a la misión, visión de la Cooperativa, abarcando las áreas relevantes.
Existen procesos sistemáticos para la formulación, revisión y actualización de la política y estrategia.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	La Cooperativa no ha definido su política y estrategia o la misma es muy incipiente	Existe un proceso informal para definir la política y estrategia, considerando variables económicas como presupuesto y plan operativo. Existe un alineamiento de la política y la estrategia con la visión y la misión.	Existe un proceso formalizado y documentado que considera todas las variables , esto es económicas, políticas, legales, tecnológicas de innovación, gestión, entro otros .) y todas áreas de la Cooperativa. Existe un alineamiento de la política y la estrategia con la visión y la misión.	Se ha definido un proceso sistemático para definir la política y la estrategia que permite alinearlas a la misión, visión , así como la revisión de todo el proceso. Hay una práctica de por los menos durante dos períodos de revisión y mejora.	Se realizan revisiones del proceso para definir e introducir mejoras Hay una práctica de por lo menos durante tres períodos de revisión y mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2-d	*El despliegue y la comunicación de la política y la estrategia se lo realiza en base a un esquema de procesos clave*
2.6	**Están definido los procesos clave para desplegar el Plan Estratégico y trasladar las estrategias en Planes Operativos para todas las áreas de la Cooperativa, asegurando que el desarrollo de los mismos garanticen el logro de los objetivos que contribuyan al éxito**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene definido esquema de procesos clave, caracterizados por constituir la base fundamental del desarrollo de la política y estrategia y su traducción a los denominados Planes Operativos.
La Cooperativa tiene identificados los grupos de interés a que hacen referencia los procesos clave o cadena de valor
La Cooperativa tiene mecanismos para asegurar que la ejecución de los Planes Operativos permitan el logro de los objetivos

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se han definido los procesos clave	Se han definido los procesos clave para el despliegue del Plan Estratégico, definición de objetivos estratégicos trasladando a planes operativos específicamente para estos procesos	Están definidos todos los procesos y subprocesos y se vinculan en la definición del Plan Estratégico, los objetivos estratégicos, trasladando los mismos a planes operativos en todas las áreas de la Cooperativa y estos permiten el logro de los objetivos	Se ha desarrollado un proceso sistemático y documentado con métodos claros para desplegar el Plan Estratégico. Se realizan revisiones y mejoras como mínimo de dos años	Se realizan revisiones de la eficacia del proceso para desplegar del Plan Estratégico en forma anual, aplicando mejoras. La revisión y la mejora se ha realizado por los menos durante tres períodos.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2.7	**Se ha definido un proceso de comunicación efectivo y bidireccional para garantizar la comunicación a todos los niveles de la Cooperativa los objetivos, política y estrategia, además permite comunicar quiénes son los responsables de los procesos clave.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa posee una estructura de comunicación efectiva que le permite trasmitir información a todos los niveles internos, así como externos

	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	Comunicación informal de la política y estrategia Están identificadas las funciones y responsabilidad pero no asociadas a procesos.	Se han definido los responsables de los procesos clave y asignación de objetivos Existe una comunicación formalizada a los principales niveles de la Cooperativa de la política y la estrategia, así como de los objetivos y planes operativos	Existe un proceso formal para determinar y asignar los diferentes niveles de responsabilidad y los objetivos definidos para todos los procesos. Existen mecanismos formales para comunicar en sentido descendente a todos los grupos de interés	Se ha definido un proceso sistemático para asignar funciones, responsabilidades a todos los niveles de la Cooperativa que involucra a todos los procesos. Se comunica a todos los grupos de interés , realizando una retroalimentación bidireccional . Se realizan revisiones para determinar la eficacia de este proceso	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

2.7	**Se ha definido un proceso de comunicación efectivo y bidireccional para garantizar la comunicación a todos los niveles de la Cooperativa los objetivos, política y estrategia, además permite comunicar quiénes son los responsables de los procesos clave.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa posee una estructura de comunicación efectiva que le permite trasmitir información a todos los niveles internos, así como externos

	SIN EVIDENCIA 0%	**ALGUNA EVIDENCIA 25%**	**EVIDENCIA 50%**	**EVIDENCIA CLARA 75%**	**EVIDENCIA TOTAL 100%**
ENFOQUE	Comunicación informal de la política y estrategia Están identificadas las funciones y responsabilidad pero no asociadas a procesos.	Se han definido los responsables de los procesos clave y asignación de objetivos Existe una comunicación formalizada a los principales niveles de la Cooperativa de la política y la estrategia, así como de los objetivos y planes operativos	Existe un proceso formal para determinar y asignar los diferentes niveles de responsabilidad y los objetivos definidos para todos los procesos. Existen mecanismos formales para comunicar en sentido descendente a todos los grupos de interés	Se ha definido un proceso sistemático para asignar funciones, responsabilidades a todos los niveles de la Cooperativa que involucra a todos los procesos. Se comunica a todos los grupos de interés , realizando una retroalimentación bidireccional . Se realizan revisiones para determinar la eficacia de este proceso	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 3 PERSONAS

Definición del Criterio: Evalúa todos los aspectos vinculados al Talento Humano como son la existencia de mecanismos, procesos o procedimientos para selección, contratación, identificación de necesidades de capacitación, habilidades, competencias, clima laboral, eficacia de los canales de comunicación interna, evaluaciones de desempeño, planes de carrera, incentivos, reconocimientos, particularidades que deben estar alineadas con la política y estrategia de la institución.

3-a	***Evalúa los procesos aplicados para planificar, gestionar y mejorar el Talento Humano***
3.1	**Los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos de la Cooperativa.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa debe contar con planes para gestionar su Talento Humano, que incluya objetivos a corto y largo plazo, debe especificarse los aspectos relacionados con la contratación , remuneración, capacitación, ascensos y reconocimientos

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No hay planes en la Cooperativa para la gestión del personal o los mismos son incipientes	Existe un Plan estratégico para el área de Talento Humano que está alineado al Plan Global de la Cooperativa, pero se lo lleva de manera informal	Existe un plan formalizado y documentado para el área de Talento Humano alineado completamente al plan estratégico institucional, que contempla todos los aspectos vinculados a la gestión del Talento Humano	Existe un proceso sistemático para definición del plan estratégico de recursos humanos, que permite la revisión periódica de la la eficacia del mismo.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.2	**Se contempla en los planes de gestión del Talento Humano, actividades de selección, contratación, desarrollo de carreras profesionales y de cobertura de nuevas vacantes**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa debe disponer de procedimientos de selección, contratación que aseguren principios de equidad.
Existen planes de carrera que aseguren el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.
Existen procesos de sucesión y cobertura de vacantes o ausencias temporales

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No existe o se aplica superficialmente.	Se han definido de manera incipiente criterios de selección, contratación, planes de carreras y un proceso para cubrir vacantes	Se han definido formalmente los criterios de selección y contratación, así como planes de carrera para todo el personal y existe un proceso para cubrir vacantes	Existe un proceso sistemático para la selección, contratación y cobertura de vacantes, se han diseñado y desarrollado planes de carreras para todo el Talento Humano. Se realizan revisiones de la eficacia del proceso	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.3	**Se involucra a los funcionarios de la Cooperativa en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de Talento Humano y se toma en cuenta sus opiniones.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa dispone de un proceso para recolectar de manera fiable la opinión de las personas y de los líderes sobre gestión del Talento Humano identificando los aspectos que afectan desarrollo de sus actividades, así como los que dan valor o generan compromiso con la entidad

	SIN EVIDENCIA 0%	**ALGUNA EVIDENCIA 25%**	**EVIDENCIA 50%**	**EVIDENCIA CLARA 75%**	**EVIDENCIA TOTAL 100%**
ENFOQUE	No existe o el involucramiento es ocasional.	Se involucra a los líderes en actividades para recoger sus opiniones a través de encuestas, analizando los resultados para incluirlos en los planes de Talento Humano	Se realizan encuestas de opinión o de clima laboral a todos los funcionarios de la Cooperativa, considerando todas sus aportaciones para definir planes de acción que beneficien al Talento Humano	Se ha desarrollado y formalizado un proceso sistemático para involucrar a todo el Talento Humano en el desarrollo de políticas en su beneficio y se realizan revisiones periódicas de su eficacia	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

3-b	*Identificar, desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas de la entidad*
3.4	**Se ha definido un proceso para identificar y evaluar las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa, en relación a los conocimientos y competencias que del Talento Humano para el desempeño de sus funciones.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa posee mecanismos para evaluar establecer los conocimientos, capacidades, competencias, criterios de comportamiento y habilidades que debe poseer el personal para ocupar los diferentes cargos y realiza este proceso de manera regular y sistemática

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No existe un proceso definido o el mismo es incipiente.	Se identifican específicamente de los puestos clave o críticos, los conocimientos, las competencias y las necesidades que son indispensables para el logro de los objetivos	La Cooperativa cuenta con la identificación de conocimientos, competencias y necesidades de todos los cargos	Se ha implementado un proceso sistemático para identificar los conocimientos, necesidades y competencias requeridas de todos los cargos existentes, realizando revisiones de su eficacia	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.5	**Se realizan comparaciones de los conocimientos y competencias requeridas por el perfil del cargo, con las que poseen los funcionarios, diseñando, desarrollando y fomentando actividades para su formación y aprendizaje para todos los niveles de la Cooperativa ya sea en forma individual o colectiva**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene mecanismos que le permiten identificar los conocimientos y capacidades de su talento humano, elaborando el perfil de cada una de ellos y contrasta esta información de manera sistemática con los perfiles previamente establecidos para cada cargo, detectando debilidades para desarrollar planes de formación generales o específicos, individuales o colectivos

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se realiza o de manera incipiente	La Cooperativa identifica las necesidades de formación y capacitación de los niveles directivos, realizando actividades para mejorarlos	La Cooperativa realiza procesos para Identificar las necesidades de formación y desarrollo de todas las áreas de la Cooperativa y establece acciones de mejora	Existe un proceso sistemático para identificar las necesidades de formación y desarrollo de todo el Talento Humano incluidos directivos, estableciendo programas de mejora Se realizan revisiones periódicas del proceso para evaluar su eficacia	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.5	**Se realizan comparaciones de los conocimientos y competencias requeridas por el perfil del cargo, con las que poseen los funcionarios, diseñando, desarrollando y fomentando actividades para su formación y aprendizaje para todos los niveles de la Cooperativa ya sea en forma individual o colectiva**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene mecanismos que le permiten identificar los conocimientos y capacidades de su talento humano, elaborando el perfil de cada una de ellos y contrasta esta información de manera sistemática con los perfiles previamente establecidos para cada cargo, detectando debilidades para desarrollar planes de formación generales o específicos, individuales o colectivos

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se realiza o de manera incipiente	La Cooperativa identifica las necesidades de formación y capacitación de los niveles directivos, realizando actividades para mejorarlos	La Cooperativa realiza procesos para Identificar las necesidades de formación y desarrollo de todas las áreas de la Cooperativa y establece acciones de mejora	Existe un proceso sistemático para identificar las necesidades de formación y desarrollo de todo el Talento Humano incluidos directivos, estableciendo programas de mejora Se realizan revisiones periódicas del proceso para evaluar su eficacia	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3-c	***Determinar el grado de implicación y aceptación de las responsabilidades asignadas al talento humano***
3.6	**Se fomenta, promueve y apoya la participación del Talento Humano, de forma individual o colectiva en acciones de mejora que seas creativos e innovadores.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa actúa de manera proactiva fomentando la participación de su Talento Humano en acciones de mejora, promoviendo la creatividad e innovación, respaldando sus iniciativas .

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realizan actividades de mejora o el apoyo es ocasional	Se promueve las iniciativas del talento humano apoyando a las acciones de mejora más relevantes, propiciando la participación del Talento Humano y provisión de recursos para ejecutarlas. La actuación en acciones de mejora es reactiva	Se ejecutan acciones de mejora promoviendo todas iniciativas del Talento Humano, proporcionando apoyo, brindando autonomía para su realización	Se ha formalizado el proceso para gestionar las acciones de mejora, garantizando el respaldo a atadas las iniciativas de manera proactiva	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.7	**Se realizan evaluaciones regulares al rendimiento del Talento Humano para definir, proponer acciones correctivas al rendimiento**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene procedimientos sistematizados para medir del rendimiento individual y colectivo, analizando los resultados , definiendo acciones de mejora

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se lo realiza, o es ocasional	Se realizan evaluaciones al rendimiento al menos anualmente , propone acciones correctivas, cuando se trata de incumplimiento a los objetivos.	Se realizan evaluaciones al rendimiento individual al menos anualmente , propone acciones correctivas y de mejora, por lo menos una vez al año	Se ha formalizado el proceso para evaluar el desempeño del Talento Humano que permite establecer acciones de mejora de manera sistematizada.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

3-d	***La presencia o existencia de mecanismos que impulsen el diálogo entre el Talento Humano y la organización***
3.8	**Los canales de comunicación, tanto horizontales como verticales, satisfacen las necesidades del personal de la Cooperativa.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene establecido adecuados canales de comunicación para garantizar la fluidez de la información a todo nivel

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No existen, o se los aplica superficialmente	Se realiza la identificación de las necesidades de comunicación de manera incipiente	Existe un proceso para identificar las necesidades de comunicación que permiten el desarrollo y mejora de los canales de comunicación	Proceso formalizado para la identificar las necesidades que permite desarrollar planes de comunicación adecuados y sistematizados Revisado periódicamente la eficacia del mismo.	Existe un proceso formal y documentado para la identificación de necesidades y desarrollo de planes de comunicación de forma sistemática. Se ha revisado la eficacia del proceso.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

3-e	*Definición de políticas o procedimientos para recompensar, reconocer y atender a las personas de la organización*
3.9	**La Cooperativa alinea las políticas de remuneración, movilidad y de los asuntos laborales con lo establecido en el Plan Estratégico**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tienes establecidas las de remuneración, beneficios sociales y otros reconocimientos alineadas con el Plan Estratégico global o general

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No existe o se lo realiza de manera superficial.	Las políticas relacionadas con los recursos humanos son consideradas de manera incipiente en el Plan estratégico	Las políticas relacionadas con el recurso humano son consideradas en la definición del plan estratégico	Se cuenta con un proceso documentado y formalizado para garantizar que las políticas de Recursos Humanos se el alineen con el plan estratégico. Se revisa la eficacia de este proceso	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.10	**La Cooperativa ha determinado los beneficios sociales o incentivos para su Talento Humano, así como cuenta con adecuadas instalaciones y otros servicios como transporte, asistencia médica, entre otros y estos son de alta calidad**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene instaurado en sus políticas la dotación de beneficios sociales que sean iguales o relevantes en relación al de otras entidades afines .
La Cooperativa posee instalaciones y servicios adecuados para uso de las personas

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No cuenta con adecuadas instalaciones	La cooperativa ofrece limitados beneficios sociales, posee adecuadas instalaciones	La Cooperativa ofrece beneficios sociales, incentivos, así como instalaciones adecuadas y que superan la media de otras similares del sector	La Cooperativa ofrece beneficios sociales o incentivos, así como instalaciones que se encuentran entre las mejores del sector cooperativo	Los beneficios sociales o incentivos, así como sus instalaciones , superan a las mejores del sector como entidad líder

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

3.11	**La Cooperativa fomenta la participación del Talento Humano en materia de seguridad e higiene, medio ambiente, responsabilidad social, entre otros**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene establecido un Sistema de Seguridad y salud Ocupacional e implanta las acciones de mejora
La Cooperativa promueve permanentemente acciones encaminadas a la protección del medio ambiente y fomenta la participación del Talento Humano

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se han realizado acciones o se cumple con los exigidos legalmente	La Cooperativa ha iniciado acciones incipiente de sensibilización y participación del Talento Humano	En la cooperativa se promueve una activa participación del Talento Humano en acciones que beneficien al medio ambiente, la seguridad y salud ocupacional y acciones hacia la responsabilidad social	Los temas relacionados con salud ocupacional, medioambiente, responsabilidad social se han integrado en toda la Cooperativa, se realizan mediciones y revisiones de la eficacia, vinculando en estas prácticas a todos los Grupos de Interés.	Existe un proceso sistemático para promover la participación en temas salud ocupacional, medio ambiental y de responsabilidad social
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 4 ALIANZAS Y RECURSOS

El criterio permite identificar la existencia de políticas para alianzas y cooperación con grupos de interés externos en acciones de mejora y logro de objetivos, efectividad de la gestión económica y financiera, identificación, gestión de riesgos asociados al negocio, gestión de la tecnología de la información, innovación y eficacia de la misma, mantenimiento, salvaguarda y optimización de los recursos materiales, ambientes de trabajo, seguridad e higiene y su grado de alineamiento a las política y estrategia institucional

4-a	*Gestionar las alianzas externas o cooperaciones*
4.1	**La Cooperativa identifica grupos de interés clave, propendiendo a crear alianzas o acuerdos estratégicos.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene establecidos mecanismos para promover y desarrollar alianzas estratégicas con los grupos de interés que se consideran clave y se revisan periódicamente las relaciones entabladas

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realizan y las relaciones son habituales	Se identifican los grupos de interés claves, estableciendo alianzas	La Cooperativa realiza alianzas con todos los grupos de interés claves y ejecuta revisiones de cada acuerdos firmados.	La Cooperativa tiene un proceso para realizar acuerdos de alianzas estratégicas con todos los grupos de interés claves, ejecuta revisiones periódica de la eficacia.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4.2	**Mediante las relaciones de alianza con los grupos de interés, la Cooperativa mejora tanto sus resultados clave como sus productos y/o servicios.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene establecida una política para actuar en conjunto con los grupos de interés claves, en programas de mejora o innovación.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No existe alianzas, o las relaciones de cooperación habituales	La Cooperativa promueve el desarrollo de alianzas con grupos de interés fundamentada en la mejora de los servicios	La cooperativa tiene Alianzas con grupos de interés claves, para obtener un beneficio reciproco, definiendo políticas para desarrollar actividades integración, estableciendo mejoras.	La Cooperativa ha definido políticas y procesos para realizar alianzas encaminadas a la cooperación, el progreso, y la innovación, revisando de manera sistemática su eficacia	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de la Política y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4-b	*Administración y gestión de los recursos económicos, financieros y de riesgos*
4.3	**La Cooperativa gestiona sus recursos económicos y presupuestarios teniendo en cuenta su política y estrategia, y contemplando tanto las necesidades a corto, medio y largo plazo como la evolución del entorno.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene mecanismos para desarrollar un plan financiero correlacionado con la política y estrategia, metas y objetivos.
En el plan financiero se contemplan las necesidades tanto a corto, como a mediano y largo plazos

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	En términos generales no hay una gestión del presupuesto o sólo existe un presupuesto de ingresos y gastos	La cooperativa ha desarrollado un plan financiero y económico con perspectiva anual, basado en su política y estrategia .	La Cooperativa cuenta con un Plan operativo que se encuentra alineado a la política y la estrategia y con una perspectiva a corto y mediano plazo.	La Cooperativa tiene definido un proceso formalizado para desarrollar e implantar el plan operativo de manera sistemática, alineándolo a su estrategia financiera y económica, realizando revisiones de su eficacia	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4.4	**Existe una definición clara de los indicadores económicos y financieros, sus resultados muestran una gestión eficaz, con un adecuado control de los riesgos financieros**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa posee o ha establecido un sistema de indicadores económicos adecuadamente correlacionados con la política, la estrategia y los objetivos que persigue.
Cuenta con procedimientos para el análisis sistemático de colocación de recursos que permite evaluar rentabilidad, tiempo de retorno y mitigación de riesgos, accionar instaurado como práctica habitual.
Existe mecanismos establecidos para la administración integral de riesgos asociados al negocio (riesgo de crédito, liquidez, mercado, operativo, reputacional), permitiéndole cumplir con las exigencias de los organismos de control.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	Se encuentran determinados los indicadores que son exigibles	La Cooperativa ha definido los indicadores de gestión.	La Cooperativa a definido todos los indicadores económicos y financieros considerados como relevantes, presenta resultados favorables y catalogados como excelentes. Se realizan análisis y control de riesgos para implantar mejoras	La Cooperativa realiza de manera sistemática la definición y control de los indicadores. Tiene instauradas metodologías de administración de riesgos, que le permite identificar, controlar y mitigar los mismos. Realiza revisiones periódicas para establecer mejoras	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4-c	*Gestionar los recursos materiales como edificios, equipos y seguridad ocupacional*
4.5	**La Cooperativa gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios, equipos y materiales optimizando su rendimiento, implementando niveles de su seguridad.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa aprovecha, conserva y mejora continuamente sus edificios, equipos e instalaciones con la finalidad de brindar una adecuada atención a socios y grupos de interés, se preocupa de establecer planes de contingencia y establece políticas para salvaguardar sus activos

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se gestiona el adecuado mantenimiento o se lo realiza de forma mínima	La Cooperativa cuenta con planes de mantenimiento de sus edificios, equipos correctivos y de protección a través de seguros	La Cooperativa tiene planes para realizar el mantenimiento tanto preventivo como correctivo, así como la contratación de seguros a todo nivel, y cuenta con planes para la reposición de los mismos.	La Cooperativa cuenta con proceso formalizado para gestionar el mantenimiento preventivo , correctivo y de renovación de sus activos y de contratación de seguros y sistemas de seguridad, revisa periódicamente la eficacia del proceso, práctica usual de al menos dos períodos.	Se realizan revisiones anuales de los procesos, para establecer mejoras, aplicación de por lo menos tres períodos con revisiones y mejoras
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4.6	**Se optimizan en la Cooperativa los consumos de insumos y energía, se reducen o reciclan los residuos, gestionando de manera eficaz los recursos considerados como no renovables**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene una política para minimizar los desperdicios, reducir el consumo de recursos considerados como no renovables,, tomando en cuenta el impacto medioambiental que puede generar la actividad desarrollada por la entidad

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No existe optimización de recursos o la actividad es incipiente	La Cooperativa gestiona y controla el consumo de los materiales, insumos y energía.	La Cooperativa gestiona y controla periódicamente los consumos de materiales, energía y residuos, midiendo el resultados de esta actividad	La Cooperativa tiene establecido un proceso formalizado para gestionar y controlar los consumos de insumos, energía, residuos y recursos no renovables con resultados favorables. Revisa periódicamente su eficacia	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4-d	*La Gestión tecnológica*
4.7	**La Cooperativa identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y sus productos y/o servicios.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La cooperativa tiene establecidos procesos para evaluar de manera sistemática la conveniencia y oportunidad de aplicar nuevas tecnologías, como proceso permanente para mejorar la calidad de los servicios prestados

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se ha mejorado la tecnología con la cual opera	La Cooperativa actúa de manera reactiva para identificar el nivel de rendimiento de la tecnología que utiliza para determinar la factibilidad de reposición	La Cooperativa realiza procesos para identificar la necesidad de renovar, mejorar o incorporar nuevas tecnologías, considerando la rentabilidad y su impacto tanto para entidad como para la sociedad	La Cooperativa permanentemente evalúa sistemáticamente las tecnologías utilizadas para incorporar tecnologías innovadoras. Revisa periódicamente si el proceso aplicado es eficaz	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora e innovaciones tecnológicas
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4.8	**Se realizan mejoras al rendimiento de los sistemas informáticos o plataformas que utiliza, así como de los canales electrónicos vinculados a productos y servicios que posee la Cooperativa, realizando procesos para identificar y eliminar los obsoletos**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene procesos sistematizados para analizar el rendimiento de sus instalaciones tecnológicas, así como evalúa la factibilidad de cambio de las obsoletas.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se realizan análisis de rendimiento o se solucionan cuando se presentan	La cooperativa tiene un comportamiento reactivo, para revisar y mejorar los sistemas o plataformas, canales, productos y servicios	La Cooperativa tiene instaurado un proceso continuo para revisar y optimizar los sistemas o plataformas, canales, productos y servicios catalogados como clave.	La Cooperativa aplica de manera sistemática un proceso para revisar y optimizar todos los procesos, actúa de manera proactiva	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4-e	*Gestión y Administración de la información y del conocimiento*
4.9	**La Cooperativa tiene un proceso organizado para identificar las necesidades de todos sus grupos de interés en materia de información requerida**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene un procedimiento para recoger y consultar a los usuarios sobre la información que es de sus utilidad y que requieren para atender eficazmente los requerimientos de todos sus grupos de interés, y mide la eficacia de los sistemas de información que posee a través de los niveles de satisfacción obtenidos.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realiza, se proporciona solo la información básica	La Cooperativa realiza análisis de la información y decide que proporcionar	La Cooperativa consulta a todos los interesados cuales son sus necesidades de información y evalúa como y que poner a disposición	La Cooperativa tiene un proceso sistemático para recoger e identificar las necesidades o requerimientos de información de todas las partes interesadas.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

4.10	**La Cooperativa tiene un proceso para gestionar la información que garantice su validez, seguridad e integridad, protegiendo la propiedad intelectual y el sigilo de ser el caso**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene procesos que aseguren la confiabilidad, integridad y seguridad de la información, su exactitud, utilidad y vigencia de la misma

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No existen proceso, la información es gestionada por quién tiene acceso a la misma o la posee	En la cooperativa la información es de fácil acceso y no existe límites ni restricciones	En la Cooperativa tiene definidos perfiles de acceso a la información	La Cooperativa gestiona el acceso a la información a través del uso de sistemas adecuados que garantizan la confiabilidad, integridad y seguridad de la misma.	Se realizan revisiones del proceso en forma anual, determinando su eficacia e introduciendo acciones de mejora.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 5 PROCESOS

Definición del criterio: Evalúa la existencia de un sistema de gestión de calidad, la identificación, definición, revisión actualización y mejora de los procesos, así como los esquemas de comunicación sobre cambios efectuados, tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, los mecanismos aplicados para la difusión, promoción de los productos y servicios y el grado de aceptación de los mismos

5a	***Definición, gestión y manejo sistemático de los procesos***
5.1	**La Cooperativa dispone de procesos para identificar, diseñar y documentar sus procesos críticos y clave para hacer realidad su misión, visión, política y estrategia y satisfacer a sus distintos grupos de interés.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa tiene un proceso sistematizado para identificar y analizar los proceso, así como ha identificado sus proceso clave y críticos, estos se encuentran documentados a través de diagramas de flujo que describen las tareas y actividades, dueños de los procesos, así como se cuenta con indicadores de evaluación entre otros.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se ha identificado o existe las identificación de uno o varios procesos clave	La Cooperativa tiene identificados los procesos clave y críticos y se encuentran documentados No se cuenta con metodologías para revisiones, cambios o modificaciones de los procesos	La Cooperativa tiene identificados los procesos clave y críticos y se encuentran documentados, se cuenta con una metodología para diseñar, modificar e identificar a los procesos críticos. Existe una sistemática para ejecutar revisiones a los procesos así como a sus indicadores	La Cooperativa, tiene levantados todos los procesos de cadena de valor, apoyo y estratégicos. Se realizan revisiones periódicas de los procedimientos para su actualización o mejora, que permita integrar controles y prevención de riesgos, accionar ejecutado por lo menos en dos periodos consecutivos	La cooperativa aplica una metodología para levantar los procesos, actualizarlos o modificarlos, revisarlos, así como generar indicadores. Práctica ejecutada como mínimo de tres períodos consecutivos
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

5.2	**La Cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la calidad (procesos) y ambiental, fundamentado en estándares internacionales como por ejemplo ISO 9001.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Posee certificaciones ISO o basa sus metodología de calidad (procesos) y de gestión ambiental en estándares internacionales

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No cuenta con un sistema de calidad por procesos o el mismo es incipiente	La Cooperativa cuenta con un sistema de calidad por procesos parcial, no posee certificaciones internacionales	La Cooperativa ha realizado acciones para certificar su sistema de calidad por procesos y posee certificaciones basadas en estándares internacionales como por ejemplo ISO, con un mantenimiento mínimo de un año	La Cooperativa ha mantenido vigente la certificación de sus sistemas de calidad por procesos, por un tiempo no inferior a dos años	Mantiene sus certificaciones vigentes con un mínimo de tres años

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

5.3	**Se han establecido sistemas de seguimiento y medición de todos los procesos que permitan evaluar su capacidad para cumplir los resultados planificados.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Hay implantados procedimientos de revisión de los procesos para evaluar su evolución y se cuenta con indicadores de calidad

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realizan mediciones o se lo ejecuta de manera limitada	Se realizan seguimientos a los objetivos de los procesos críticos y se realizan mediciones solo para estos procesos	Todos los procesos cuentan con objetivos , midiendo sus resultados , así como de los indicadores establecidos	La Cooperativa ha establecido un sistema de medición y control de todos los procesos, así como de sus resultados y de los indicadores Se realizan revisiones y mediciones de al menos dos períodos consecutivos	La Cooperativa ha establecido un sistema de medición y control de todos los procesos, así como de sus resultados y de los indicadores, realizando una revisión por lo menos una vez al año, introduciendo mejoras o validando su eficacia, accionar ejecutado por lo menos hace tres períodos.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

5.4	**Se cuenta con un proceso para identificar o priorizar las oportunidades de mejora, sustentada en los resultados o mediciones de productividad y/o la proveniente de actividades de aprendizaje**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La cooperativa tiene definida y en ejecución una metodología para fijar objetivos, planes de mejora basados en el análisis de los indicadores, estableciendo mecanismos de priorización para su ejecución.
Se utiliza las opiniones de los usuarios de los procesos para realizar mejoras, cambios o modificaciones a los mismos.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realizan acciones de mejora o las mismas son aisladas	La Cooperativa realiza determinadas acciones de mejora, basadas en los resultados de las mediciones efectuadas	La Cooperativa realiza mejoras o establece planes de acción basadas en las mediciones de los resultados obtenidos, así como de los aportes o ideas del Talento Humano de manera individual o a través de grupos de mejora	La Cooperativa cuenta con un proceso sistematizado , manejando data histórica de las mediciones realizadas, así como de la aportación de ideas por parte de las personas, bien individualmente, o a través de equipos o grupos de trabajo Revisiones e implementación de mejores de por lo menos dos períodos	La Cooperativa cuenta con un proceso sistematizado para identificar y priorizar las acciones de mejora basadas en las mediciones de la productividad y de aportes del Talento Humano Este proceso se realiza por al menos tres períodos consecutivos
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

5.5	**Los cambios o modificaciones en los procesos son comunicados de manera eficiente al personal y demás grupos de interés, asegurando que todo el personal reciba la capacitación adecuada que permita la aplicación correcta de los mismos**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los cambios a los procesos o la implantación de nuevos se basa en un procedimiento adecuadamente definido que contemple pruebas piloto y asegura que las personas involucradas han recibido capacitación adecuada, así como se comunica oportunamente a todos los afectados la implantación de nuevos procesos o modificaciones a los ya existentes.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realiza o se comunica en términos generales	Se comunican los cambios realizados en los procesos, aunque de forma parcial y no estructurada.	De manera planificada se comunican la mayor parte de los cambios introducidos en los procesos y se capacita al personal.	Se cuenta con adecuados mecanismos para difundir los cambios a los procesos a todos los usuarios, garantizado su aplicación correcta. Esta actividad se realiza por lo menos por dos años consecutivos	Se realizan planes para comunicar de manera eficaz los cambios, instruyendo adecuadamente a los usuarios de los procesos. Se realiza revisiones de la eficacia de los planes de comunicación, mejorando los mismos. Actividad recurrente de por lo menos tres períodos consecutivos
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

5-c	*Diseñar y desarrollar los productos y servicios apoyándose en las necesidades y expectativas de los clientes*
5.6	**Los productos y/o servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los socios actuales y futuros de la Cooperativa.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa posee un sistema para recoger información y clasificarla con la finalidad de incorporar en el desarrollo, creación o mejora de sus productos y servicios las expectativas y necesidades de sus asociados y contempla en este estudio análisis de la demanda.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se recoge información de los socios o la misma esta solo basada en experiencias anteriores	La cooperativa maneja datos parciales de opiniones de socios y/o clientes y toma como base las mismas para ejecutar cambios o mejoras a sus productos y servicios ofertados	La Cooperativa para mejorar, diseñar o crear productos y servicios toma como insumos la información recolectada sobre expectativas o necesidades de los clientes internos y externos, análisis de demanda y referencias de productos ofertados por otras entidades afines.	La Cooperativa para mejorar, diseñar o crear productos y servicios, tiene procesos sistematizados para recolectar y analizar las necesidades y expectativas de sus socios, así como la ejecución de análisis de la demanda y recogida de datos referenciales de productos de entidades afines. Se realizan mejoras constantes a los productos y servicios ofertados	La Cooperativa , tiene procesos sistematizados para recolectar y analizar datos que le permita mejorar, diseñar o crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus asociados. Proceso ejecutado por un período consecutivo de tres años con mejoras permanentes de productos y servicios
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

5-d	*Canalizar las quejas y reclamaciones y difusión , promoción de productos y servicios*
5.7	**La Cooperativa cuenta con procesos adecuados y eficaces para comunicar los beneficios de productos y servicios ofertados a sus socios actuales y futuros, así como evalúa sistemáticamente los resultados con los estándares predefinidos**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los procesos para comunicar o publicar los productos y servicios, son eficientes , se cuenta con estándares de servicio predefinidos que le permiten realizar análisis comparativos de los resultados.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se cuenta con procesos para comunicar los productos y servicios, o se espera que los clientes busquen a la entidad	La Cooperativa comunica sus productos y servicios pero lo hace de manera incipiente	La Cooperativa posee procesos que garantizan las eficiente comunicación los productos y servicios ofertados, así como ha establecido estándares de servicio	La Cooperativa cuenta con procesos sistemáticos para comunicar sus productos y servicios, de manera eficaz, realiza análisis comparativos de los resultados versus los estándares de servicio. Práctica aplicada por lo menos por dos períodos consecutivos	Los procesos implementados son revisados periódicamente para mejorarlos. Práctica que se la ejecuta por lo menos de tres periodos consecutivos.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

5-e	*Las relaciones con los clientes y su gestión y mejora*
5.8	**La Cooperativa actúa de manera proactiva frente a quejas, reclamos de socios y/o clientes, necesidades, expectativas, preocupaciones, sugerencias y provee de mecanismos o canales para recibir las mismas.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Existen procesos sistemáticos que se basan en normativas reglamentarias para recoger y evaluar quejas, sugerencias o preocupaciones de los socios a través de canales formales o informales, manejando estadísticas de estos datos, así como de sus soluciones.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
ENFOQUE	No se realiza, o se atiende los reclamos	La Cooperativa ha establecido mecanismos para recibir las quejas, reclamos, sugerencias de socios o clientes	La Cooperativa cuenta con mecanismos, así como a proporcionado canales para recibir quejas, reclamos, sugerencias, necesidades, preocupaciones o expectativas de los socios y canaliza su resolución	La Cooperativa ha establecido canales para que los socios remitan sus quejas, reclamaciones, necesidades, expectativas que permitan su resolución inmediata, manejando datos estadísticos comparativos	Se cuenta con un proceso sistemáticos para canalizar las quejas, reclamos., sugerencias, necesidades, expectativas de socios y/o clientes. Se realizan revisiones periódicas a los resultados para aplicar acciones de mejora. Práctica ejecutada por lo menos por tres períodos consecutivos

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

CRITERIO 6 RESULTADOS CLIENTES

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

Definición del Criterio: Evalúa si la organización obtiene opiniones de los clientes, usuarios o beneficiarios (percepción) sobre el servicio que reciben o cómo ha realizado su trabajo, relacionado con imagen institucional (accesibilidad, transparencia, comunicación, capacidad de respuesta), productos y servicios ofertados (calidad, fiabilidad, innovación), niveles de atención, capacidad y apoyo a sus requerimientos, fidelidad y permanencia, así como el manejo de indicadores internos (rendimiento) sobre las actividades realizadas en beneficio de los clientes como por ejemplo índices de quejas y reclamos, efectividad en las soluciones, premios y reconocimientos, segmentación atendida, tiempos de entrega, cobertura de publicidad y calidad de la misma

6-a	***Percepción de los clientes o usuarios:*** *Son resultados en función de los datos que proporcionan los estudios de opinión relacionados con: Imagen general de la Cooperativa; Productos y servicios prestados; Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados; Fidelidad de los clientes hacia la Cooperativa*
6.1	**La Cooperativa obtiene sistemática información que le permite identificar y revisar cuales son los aspectos que los socios valoran de la institución, sus productos y servicios y que permiten incrementar su satisfacción.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa obtiene información sobre aspectos valorados por los socios en la prestación de servicios, saca conclusiones y aprende de toda la información referente a quejas, reclamaciones, entre otros .

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA 0%	ALGUNA EVIDENCIA 25%	EVIDENCIA 50%	EVIDENCIA CLARA 75%	EVIDENCIA TOTAL 100%
	No se realizan encuestas de percepción o se verifica las sugerencias emitidas	La Cooperativa desarrolla encuestas de manera periódica, direccionadas a los socios, solicitando la emisión de sugerencias	La Cooperativa desarrolla encuestas de manera frecuente direccionadas a sus socios, incluye preguntas para conocer sus preferencias o aspiraciones	La Cooperativa se comunica con sus socios de manera sistemática, recolectando información relativa a preferencias o aspiraciones. Actividad ejecutada por lo menos por dos períodos consecutivos	La Cooperativa se comunica con sus socios de manera sistemática para obtener información sobre preferencias o aspiraciones. Revisión de su eficacia en forma anual para mejorarla. Actividad ejecutando por lo menos de tres períodos consecutivos
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

6.2	**La Cooperativa realiza evaluaciones periódicas para conocer el nivel de satisfacción de los socios y clientes**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa ejecuta encuestas o cualquier otro medio de consulta sobre la percepción y opinión que tienen los socios respecto a los siguientes aspectos: la imagen, características de los productos, efectividad de los servicios, tasas de interés, accesibilidad del personal, la claridad y facilidad de interpretación de la información de los productos o servicios, tratamiento de las quejas y reclamaciones, entre otros

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se han realizado, se maneja información solo de quejas y reclamos	La Cooperativa realiza encuestas a los clientes evaluar el nivel de satisfacción	La Cooperativa sondea habitualmente a través de encuestas y mantiene una comunicación directa con los socios para conocer los niveles de satisfacción	La cooperativa tiene establecido un proceso sistemático para comunicarse con sus socios que permita conocer sus nivel de satisfacción. Práctica aplicada por lo menos de dos periodos consecutivos	La cooperativa tiene establecido un proceso sistemático para comunicarse con sus socios que permita conocer sus nivel de satisfacción. Se evalúan sus resultados y eficacia, anualmente, incorporando mejoras Experiencia de tres períodos con mínimo

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

6- b	***Medidas de rendimiento o Indicadores:*** *Son los resultados de mediciones internas que permiten conocer los rendimientos de la Cooperativa en relación a los clientes y predecir sus niveles de satisfacción*
6.3	**Se realizan o análisis comparativos de los resultados obtenidos como indicadores de percepción , verificando que se cumpla con los objetivos establecidos.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa establece en sus planes de acción objetivos para con sus clientes, basados en indicadores de periodos anteriores que permita determinar su cumplimiento satisfactorio en los últimos tres años, tomando acciones correctiva en casos de incumplimientos.

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
ENFOQUE	No se fijan objetivos o los mismos no se ejecutan	Los resultados del análisis de los indicadores básicos reflejan el cumplimiento de los objetivos	Todos los indicadores demuestran el cumplimiento de los objetivos	Los objetivos planteados superan a lo planificado y han mantenido su eficiencia en tres años consecutivos	La Cooperativa ha logrado un crecimiento excelente desde hace al menos tres años, cumpliendo con todos los objetivos establecidos.

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

6.3	**Los indicadores de la Cooperativa, relacionados a la satisfacción de los socios, demuestran una evolución creciente año tras año.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Los índices de satisfacción de los clientes registran un crecimiento positivo, durante 3 años

ELEMENTOS	SIN EVIDENCIA	ALGUNA EVIDENCIA	EVIDENCIA	EVIDENCIA CLARA	EVIDENCIA TOTAL
	No existe información, o su desarrollo es negativo	Los indicadores de satisfacción presentan resultados positivos	Los indicadores de satisfacción demuestran una tendencia al alza	Los indicadores de satisfacción tienen tendencia ala alza en un período de dos años	La cooperativa presente resultados excelentes en periodos consecutivos de al menos tres años, sin embargo se realizan acciones para mejorarlos.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición del Criterio: Evalúa si la organización obtiene periódicamente opiniones de su Talento Humano (percepción), con el objeto de evaluar su grado de motivación y satisfacción en aspectos relacionados con formación y desarrollo, reconocimientos, comunicación, instalaciones, higiene y seguridad, igualdad de oportunidades, entorno de trabajo, salarios, entre otros. Otro aspecto considerado es el uso de indicadores internos (rendimiento) para medir niveles de formación, competencias necesarias, productividad, ausentismo, quejas, participación en grupos de mejora, quejas, rotación, reconocimientos

7-a	***Percepción de las personas o del Talento Humano:*** *Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales,entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.Evaluan motivaciòn y satisfacciòn*
7.1	**La Cooperativa de manera sistemática identifica, revisa y obtiene información relativa a los aspectos valorados por el talento humano para estar motivados y satisfechos en el lugar de trabajo**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa periodicamente realiza encuestas a los funcioanrios, sobre los aspectos que motivan o mejoran su satisfacciòn personal dentro de la entidad y que van relacionados con: desarrollo profesional, Comunicación, delegación y asunción de responsabilidades, igualdad de oportunidades, oportunidades para aprender y lograr objetivos, reconocimiento, establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño, formación y desarrollo, condiciones de empleo, Instalaciones y servicios, salario y beneficios, entorno de trabajo entre otros.
La Cooeprativa recoge y trata adecuadamente toda la información referente a quejas, reclamaciones, reconocimientos y, en general, cualquier comunicación recibida de su personal
Las encuestas se realizan utiliznndo mecanismos estructurados, para que permita su análisis segmentado, sin por ello dejar de garantizar la confidencialidad necesaria para todo el proceso.

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	No se realizan encuestas o se tramitan las sugerencias	La Cooperativa desarrolla encuestas de manera periódica, direccionadas al personal , solicitando la emisión de sugerencias con la inclusión de sugerencias.	La Cooperativa desarrolla encuestas de manera frecuente direccionadas a su talento humano, incluye preguntas para conocer sus preferencias o aspiraciones	Existe una comunicación permanente con el talento humano de manera sistemática, recolectando información relativa a preferencias o aspiraciones. Actividad ejecutada por lo menos por dos períodos consecutivos	La Cooperativa se comunica con su Talento Humano de manera sistemática para obtener información sobre preferencias o aspiraciones. Revisión de su eficacia en forma anual para mejorarla. Actividad ejecutando por lo menos de tres períodos consecutivos
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

7-b	***Medidas de Rendimiento o indicadores relacionados con las personas:*** *Son las mediciones que utiliza una organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de su talento humano, y anticipar su percepción. Evaluando logros, motivación, satisfacción y servicios que la organización proporcionan a su Talento Humano*
7.2	**Se realizan o análisis comparativos de los resultados obtenidos como indicadores de percepción , verificando que se cumpla con los objetivos establecidos.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa establecen objetivos y se realizan mediciones periódicas de los resultados de las encuestas sobre sobre la percepción que tiene el Talento Humano respecto a: imagen de la Cooperativa, capacidad de delegación y el grado de involucración, relaciones con los superiores, participación en la mejora continua, carrera y desarrollo profesional, planes de formación, criterios de establecimiento de objetivos y definición del rendimiento, criterios de retribución, ambiente de trabajo, seguridad e higiene, calidad de las instalaciones y servicios, entre otros.
La Cooperativa ha cumplido o superado, en los últimos 3 años, los objetivos fijados y han sido crecientes de año en año, así como realistas y ambiciosos.
Los indicadores evidencian que se ha alcanzado un nivel de satisfacción de las personas, que se considere adecuado, tanto a escala global como en las variables o dimensiones juzgadas prioritarias por aquellas

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	No se fijan objetivos o los mismos no se ejecutan	Los resultados del análisis de los indicadores básicos reflejan el cumplimiento de los objetivos	Todos los indicadores demuestran el cumplimiento de los objetivos	Los objetivos planteados superan a lo planificado y han mantenido su eficiencia en tres años consecutivos	La Cooperativa ha logrado un crecimiento excelente desde hace al menos tres años, cumpliendo con todos los objetivos establecidos.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

7.3	**Los indicadores de la Cooperativa, relacionados a la satisfacción del Talento Humano, demuestran una evolución creciente año tras año.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La cooperativa realiza análisis al correlacionar la evolución de los índices de satisfacción de las personas con los planes de acción , se establecieron y desarrollaron en años anteriores

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	No existe información, o su desarrollo es negativo	Los indicadores de satisfacción presentan resultados positivos	Los indicadores de satisfacción demuestran una tendencia al alza	Los indicadores de satisfacción tienen tendencia ala alza en un período de dos años	La cooperativa presente resultados excelentes en periodos consecutivos de al menos tres años, sin embargo se realizan acciones para mejorarlos.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición del Criterio: Evalúa si la organización obtiene de diferentes fuentes (publicaciones de prensa, encuestas, reuniones públicas) información relacionada con la percepción que tiene la comunidad a la labor que desarrolla ya sea como generadora de empleo, incidencia en la economía, comportamiento ético, participación en actividades comunitarias, sociales, educativas, voluntariado, apoyo en temas de salud, deporte, también se considera el uso de indicadores internos relacionados con premios obtenidos, opiniones recibidas, actividades en pro de la responsabilidad social

8-a	***Percepción de la sociedad sobre la Cooperativa :*** *Son mediciones que permiten conocer la percepción que tiene la sociedad sobre la Cooperativa, obtenidas a través de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas en general miden la imagen general, la implicación en las comunidades donde opera, si actúa como miembro responsable de la sociedad, entre otros*
8.1	**La Cooperativa obtiene sistemática información que le permite identificar y revisar cuales son los aspectos que la sociedad valora de la institución para aceptar o reconocer a la institución**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa determina las necesidades de la comunidad en forma periódica y conoce sus aspiraciones, información que es obtenida por medio de encuestas, informes, noticias en medios de comunicación, reuniones, entre otras, así como posee mecanismos para evaluar su nivel de satisfacción.

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	No se obtiene información, o se la realiza ocasionalmente	La información que utiliza proviene de estudios realizados por varias organizaciones reconocidas	Se recolecta información de manera periódica de organizaciones reconocidas y de foros.	La Cooperativa participa activamente e impulsa la generación de encuestas de opinión, foros, entre otros. Realiza revisiones de la menos dos períodos consecutivos, así como mejoras a su accionar	La Cooperativa obtiene de manera sistemática la información sobre precepción de la sociedad y promueve el desarrollo de encuestas o foros. Práctica del al menos tres períodos
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

8.2	**Se realizan encuestas a la comunidad para evaluar el grado de percepción que tienen sobre la Cooperativa en aspectos relacionados a imagen, ética, apoyo, entre otros**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

Se aplican encuestas o cualquier otro medio de consulta, para evaluar la percepción que tiene la comunidad sobre la Cooperativa sobre aspectos relacionados con la imagen general de la misma, grado de incidencia de la Cooperativa en la economía local y nacional, relación con las autoridades, ética de la organización, grado de implicación de la Cooperativa en la educación, apoyo a actividades culturales o deportivas, actividades filantrópicas o de apoyo a ONG, prevención de riesgos laborales, protección y preservación del medio ambiente, grado de reciclaje de sus productos, entre otros.

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	No se realizan encuestas o se ejecutan ocasionalmente	La encuestas realizadas por la Cooperativa son ocasionales	La Cooperativa realiza encuestas con periódicas, el análisis de los resultados permite establecer acciones de mejora	La Cooperativa promueve la ejecución de encuestas para conocer la percepción que la sociedad tiene de la cooperativa, actividad ejecutada de manera sistemática que permite realizar revisiones y establecer mejoras. Práctica realizada por al menos dos períodos	El proceso para obtener información sobre la percepción de la sociedad, tiene una ejecución frecuente de al menos tres año consecutivos, implantando mejoras
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

8-b	***Medidas de rendimiento sobre la actuación en la Sociedad:*** *Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. Mide el Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo., Relaciones con las autoridades y órganos y Felicitaciones y premios recibidos*
8.3	**Se realizan o análisis comparativos de los resultados obtenidos como indicadores de percepción , verificando que se cumpla con los objetivos establecidos que inciden en nivel de aceptación, los mismos que reflejan una tendencia positiva**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa realiza evaluaciones sobre los resultados obtenidos en las encuestas que permitan determinar si se ha superan o cumplido los objetivos marcados en los últimos 3 años y si su cumplimiento refleja una tendencia positiva y se establecen acciones para cumplir los objetivos, que no han alcanzado la meta planificada.

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	No se fijan objetivos o los mismos no se ejecutan	Los resultados del análisis de los indicadores básicos reflejan el cumplimiento de los objetivos	Todos los indicadores demuestran el cumplimiento de los objetivos	Los objetivos planteados superan a lo planificado y han mantenido su eficiencia en tres años consecutivos	La Cooperativa ha logrado un crecimiento excelente desde hace al menos tres años, cumpliendo con todos los objetivos establecidos.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y LAS ACLARACIONES A LA MISMA, COLOQUE EL PUNTAJE QUE LE ASIGNE EN LA HOJA DENOMINADA "HOJA DE PUNTUACION INDIVIDUAL", LA CALIFICACION QUE CONSIDERE LA MAS APROPIADA POR CADA PREGUNTA Y QUE SE ADECUE A LA REALIDAD DE LA ENTIDAD

CRITERIO 9 RESULTADOS CLAVE

Definición del Criterio: Evalúa la definición que realiza una organización en relación a resultados económico y no económicos que desea evaluar como por ejemplo cumplimiento presupuestario, indicadores financieros, gestión de procesos, eficiencia tecnológica, gestión de riesgos entre otros y la forma de medir los mismos con la finalidad de predecir y mejorar sus resultados

9-a	***Resultados Clave del Rendimiento de la Organización:*** *En este subcriterio se evalúan los resultados clave que fueron definidos por la Cooperativa y acordados en su política y estrategia tanto resultados económicos y financieros como no económicos.*
9.1	**La Cooperativa realiza mediciones periódica y de una manera sistemática los resultados tanto económicos como financieros y los que corresponden a actividades operativas.**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa mide periódicamente y con datos comparativos sus datos económicos y financieros, así como los operativos

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	Las mediciones se direccionan solo a los indicadores que son reglamentarios o por solicitud del ente de control	La Cooperativa mide sus resultados económicos basándose en los mínimos exigidos, pero también considera las mediciones de los resultados operativos	La Cooperativa tiene establecido un proceso sistemático para medir sus resultados económicos, financieros, operativos.	La Cooperativa tiene establecido un proceso sistemático para medir sus resultados económicos, financieros, operativos. Se comparan los resultados con la media del sistema y se introducen acciones de mejora práctica aplicada de al menos dos períodos	Se realizan mediciones de todos los indicadores de manera periódica y frecuente. Práctica ejecutada de por lo menos tres años
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Elaborado por: Jenny Proaño

9-b	***Indicadores del rendimiento de la Cooperativa, categorizados como clave:*** *Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma, evaluando aspectos relacionados con medidas económicas y financieras y no financieras*
9.2	**La Cooperativa refleja tendencias de su indicadores muy favorables**

Aclaraciones acerca de la pregunta:

La Cooperativa conoce a través de la evolución de los indicadores económico financieros y no económicos su nivel de éxito, en los últimos 3 años y los mismos reflejan resultados buenos y crecientes, como por ejemplo: financieros (liquidez, solvencia, morosidad, calificación de riesgos, ROA, eficiencia operativa) y no financieras (evaluaciones a los procesos, recursos externos, incluidas las alianzas, tecnología y su ritmo de innovación, entre otros)

ELEMENTOS	0%	25%	50%	75%	100%
	La Cooperativa tiene indicadores , pero los mismos no son muy satisfactorios	La tendencia de los indicadores es muy variable con propensión a la baja	Los indicadores de las Cooperativa son muy favorables siendo varios de ellos excelentes. Producto del análisis comparativo de los mismos se han tomado acciones para mejorarlos o mitigar el riesgo.	La Cooperativa registra indicadores excelentes, demostrando la eficacia y eficiencia económica, financiera y no económica, manteniendo sus niveles por lo menos de dos años consecutivos	La Cooperativa ha demostrado en un período de tres años que mantiene sus niveles de excelencia con indicadores muy favorables y con tendencia a la mejora, siendo referente del sistema.
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	95 100

FUENTE: Modelo Efqm, Guía de Autoevaluación para la Administración Pública
Elaborado por: Jenny Proaño

Apéndice B

Guía para completar los cuestionarios

GUIA PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUCION E IDENTIFICACION DE PUNTOS FUERTES Y DEBILES

1. OBJETIVO DE LA GUIA

Establecer las directrices para completar el cuestionario basado en la metodología EFQM y determinar estado situacional, en que se encuentra la entidad, así como establecer planes de acción y mecanismos de mejora continua.

2. TERMINOS Y DEFINICIONES

A continuación encontrará las definiciones de términos utilizados en los cuestionarios propuestos, para facilitar su comprensión:

Liderazgo (líderes): Se entiende por líder a las personas que tienen una responsabilidad de mando dentro de la Cooperativa, ya sea Asambleístas, Directivos, Gerentes, Jefes de área y todos aquellos funcionarios que tienen las funciones de organizar o coordinar las actividades para el logro de los objetivos.

Grupos de interés: son personas o grupos que influyen directa o indirectamente en las actividades y resultados del negocio, esto es socios, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, directivos, trabajadores, competidores, entidades reguladoras, comunidad, órganos gubernamentales, entre otros.

Sistema de gestión. Es contar con la definición documentada y probada de procesos, actividades, tareas que desarrollan de manera permanente y que le permite a una entidad alcanzar sus objetivos y realizar revisiones continuas para establecer acciones de mejora.

Marco estratégico de referencia: Es la definición de misión, visión y valores fundamentales.

Procesos Clave: Son los que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos planteados por la entidad, específicamente los vinculados a los servicios prestados por la entidad.

Planes de Carrera: El establecimiento de actividades a corto y largo plazo que permitan la formación del personal en el desarrollo de competencias para cargos que podría desempeñar en el futuro.

Alianzas: Es ejecutar acciones conjuntas para el logro de objetivos comunes.

Evidencia: Se considera evidencia a los documentos, registros e información probable que permite certificar la existencia o ejecución de una actividad.

3. COMO REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN

Para completar el cuestionario, la Cooperativa deberá seleccionar en primer lugar al equipo evaluador, quienes serán los responsables de diagnosticar a la entidad y determinar las áreas que requieren mejora y los puntos fuertes que posee, siguiendo los siguientes pasos:

a) Formar un equipo de autoevaluación: Se recomienda que esté integrado por personal de las diferentes áreas, eligiendo de entre ellos al facilitador.
b) Nombrar un facilitador para que guie el desarrollo de la autoevaluación, defina objetivos del proceso, plazo de desarrollo y forma de completar el cuestionario.
c) Cada integrante del equipo evaluador realiza una autoevaluación individual.
d) Las preguntas deberán responderse previo un análisis detallado lo que le permitirá asignar el puntaje que más se acerque a la realidad de la Cooperativa, basándose en la existencia de la evidencia que certifique o sustente el cumplimiento de las políticas, normas , sistemas, información, seguimientos. La puntuación se realizará en la hoja denominada "Hoja de puntuación individual", que resumen a cada criterio, su criterio y número de pregunta.
e) Realizar la reunión de consenso, en donde se reunirá las respuestas de cada líder y se definirá los resultados globales de la autoevaluación, utilizando para el efecto el Anexo denominado "Hoja resumen de consenso", con un resumen de las evidencias que justifican la puntuación otorgada.
f) Con los resultados obtenidos en el conceso se completara la "Hoja Resumen de Puntuación" que determinará el grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos en el cuestionario.
g) Definición de puntos fuertes y las áreas de mejora utilizando como ayuda el formulario de denominado "IDENTIFICACION DE PUNTOS FUERTES" y "AREAS DE MEJORA".
h) Desarrollo de la segunda Fase: Lineamientos estratégicos, que implica la priorización de la áreas de mejora, definición de objetivos estratégicos con su respectivo mapa de alineamiento estratégico y el levantamiento de las acciones de mejora o iniciativas estratégicas.
i) Desarrollo de la Tercera Fase: el desarrollo de planes de acción utilizando la matriz de planeamiento estratégico

4. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario está estructurado por 58 preguntas clasificadas por criterio y subcriterio en base al siguiente esquema:

	CRITERIO	SUBCRITERIOS	No. Preguntas
1	LIDERAZGO	1-a; 1-b; 1-c; 1-d; 1-e	10
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	2-a; 2-b; 2-c; 2-d	7
3	PERSONAS	3-a; 3-b; 3-c; 3-d; 3-e	11
4	ALIANZAS Y RECURSOS	4-a; 4-b; 4-c; 4-d; 4-e	10
5	PROCESOS	5-a; 5-b; 5-c; 5-d; 5-e	8
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6-a; 6-b	4
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7-a; 7-b	3
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8-a; 8-b	3
9	RESULTADOS CLAVE	9-a; 9-b	2
	Total Preguntas		**58**

Fuente : Modelo EFQM de Excelencia, Guía de Autoevaluación para la administración pública

Elaborado por: Jenny Proaño

Cada cuestionario incluye una definición del criterio a evaluar, la especificación de cada subcriterio, la pregunta y la aclaración correspondiente.

5. ESCALA DE VALORACIÓN

En cada pregunta se dan cinco posibilidades de respuesta, considerando para su puntuación una entre 0 y 100 puntos, dividida en cinco tramos de cinco en cinco puntos.

Las respuestas a seleccionar estarán distribuidas de la siguiente manera:

Sin evidencia (0 a10): Se asigna una puntuación en este tramo cuando la Cooperativa no haya realizado ninguna actividad relacionada con el enfoque de la pregunta y por tanto no existirá mecanismos de difusión, revisión, evaluación, seguimiento o mejora.

Alguna Evidencia (15 a 35): Evalúa la existencia de actividades que representan una implantación incipiente del enfoque de la pregunta y pueden o no existir mecanismos de difusión o revisión.

Evidencia (40 a 60): Evalúa la existencia de procesos, procedimientos, actividades son periódicas y permiten evidenciar el cumplimiento del enfoque de la pregunta, existe difusión de los mecanismos aplicados a la mayor parte de los funcionarios, se realizan revisiones, evaluaciones y mejoras.

Evidencia Clara (65 a 85): Los procesos, procedimientos están adecuadamente documentados, las actividades son continuas y permiten contar con información comparable de cumplimiento de resultados, metas y objetivos, por tanto las acciones de mejora son más relevantes.

Evidencia Total (90 a 100): Los procesos o procedimientos se encuentra totalmente sistematizados y existe evidencia su cumplimiento y mejoras realizadas al mismo con la finalidad de mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones o actividades que se realizan, obteniendo resultados comparables

EJEMPLO DE CALIFICACIÓN:

Para ejemplificar la forma de calificar cada pregunta, consideraremos que la valoración asignada a la siguiente pregunta relacionada con el Criterio 1 Liderazgo fue de 45 puntos.

"Los líderes participan y promueven el desarrollo de la Misión, Visión, Valores y Cultura de la Cooperativa, comunican la misma y actúan como ejemplos de referencia".

Se interpretaría que existe evidencia de que la Cooperativa ha desarrollado la Misión, Visión, Valores y se han establecidos actividades para su difusión a todo el personal, con un grado de avance del 50%, la última revisión del enfoque fue realizada el año anterior y se realizaron mejoras, pero no se cuenta con herramientas o sistemas de medición, por tanto hay que ejecutar planes de acción para mejorar la puntuación en el corto plazo.

Referencias

Asamblea Nacional del Ecuador (09/12/2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. *Artículo 445*. Suplemento del Registro Oficial No. 332.). *La cuenta de ahorros es el producto financiero más conocido en Ecuador*. (D. Mejía, Recopilador) Recuperado el 27 de Marzo de 2015, de http://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/03/la-cuenta-de-ahorros-es-el-producto-financiero-mas-conocido-en-ecuador.

Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2011). *Gestión Empresarial en Colombia: Un aporte desde la administración.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Cárdenas López, F., León Molina, M., & Terán, P. (2013). ¿Qué es la Responsabilidad Social? *Revista Gestión*, 34-36.

Casals Peralta, E., Corses Pando, A., Hidalgo Gómez, C., & Jiménez de Diego, M. (2004). *Modelo EFQM de Excelencia, Guía de autoevaluación para la Administración Pública.* (J. Ruiz López, Ed.) Madrid, España: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado. Recuperado el 05 de Marzo de 2015, de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Guia_autoevaluacion_calidad%20(8).pdf

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

EFQM(2003). *https://www.ucv.es/*. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf

El Comercio.com. (30 de 09 de 2013). La excelencia el objetivo de este modelo. (R. Lideres, Ed.) *El Comercio.* Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de http://www.revistalideres.ec/lideres/excelencia-objetivo-modelo.html

El Comercio.com. (3 de Febrero de 2015). El modelo EFQM reconoce a la excelencia educativa. *El Comercio*. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de http://www.revistalideres.ec/lideres/modelo-efqm-reconoce-excelencia-educativa.html

Estupiñan Gaitán, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2008). *Análisis Financiero y de Gestión.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Estupiñan Gaitán, Rodrigo. (2008). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoria Interna.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Galindo, M. M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing.* España: ecobook.

García del Junco, J., Palacios Florencio, B., & Espasandín Bustelo, F. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa.* Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial.* México: Mexicana.

http://agrosoft.wix.com/. (s.f.). Recuperado el 1 de Abril de 2015, de http://agrosoft.wix.com/agrosoft#!agrosoft/czb1

http://www.ibercaja.es/. (s.f.). Recuperado el 1 de Abril de 2015, de http://www.ibercaja.es/informacionEntidad/politica-de-calidad/sello-a-la-excelencia-europea/

International Organization for Standardization (ISO) . (2010). *http://es.slideshare.net*. Obtenido de http://es.slideshare.net/pamesole123/norma-iso-26000-2010

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (13 de 02 de 2015). Resolución No. 038-2015-F. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidaria. (28 de 04 de 2011). Quito.

López Viñegla , A., & Llena Macarulla , F. (2006). *La incorporación de la responsabilidad social corporativa* . *AECA*, 46-51.

Luna Gonzáles, A. C. (2010). *Administración Estratégica.* México: Patria.

Membrado Martíne, J. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral y Modelo EFQM: Algunas reflexiones*. Recuperado el 20 de 3 de 2015, de http://www.valor-lider.net/documents/02-E504JMM.pdf

Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (22 de Enero de 2013). *http://www.conocimiento.gob.ec/*. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de http://www.conocimiento.gob.ec/ministerio-coordinador-de-conocimiento-y-talento-humano-impulsa-programa-de-excelencia-en-las-instituciones-publicas/

Moreno Alego, J. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM de la excelencia*. Obtenido de http://www.gencat.cat: http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_95195557_1.pdf

Moreno Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2009). *Respuestas rápidas para los financieros.* México: Pearson Educación.

Morrós Rivera, J., & Vidal Martínez, I. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa.* España: FC EDITORIAL.

Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible.* España: Mc Graw Hill.

Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional.* Bogotá : Ecoe Ediciones.

Red Financiera Rural. (s.f.). Boletín Microfinanciero Anual. (E. y.-R. Rural, Recopilador)

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (22 de 01 de 2004). Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. *Resolución JB-2004-631*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_I.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (3 de Marzo de 2015). *Boletín Trimestral I*. Obtenido de: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Planificacción Estratégica 2012-2017.* SEPS. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=03565c37-565e-4ba6-946c-1fa1709ad570&groupId=10157

Viteri Moya, J., Jácome, M., & Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE). (2011). *La Responsabilidad Social como modelo de gestión empresarial*. EIDOS, Obtenido de http://www.ute.edu.ec: http://www.ute.edu.ec/Revista.aspx?idPortal=15&idCategoria=1144&idSeccion=1031&idArticulo=26

Wong Valdivieso, L. (1 de Marzo de 2015). *http://es.slideshare.net/*. Obtenido de http://es.slideshare.net/Alicia_C/gestion-de-riesgo-financiero

Resumen Final

Diseño de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social para el Manejo de Riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Jenny Catalina Proaño Castillo

146 páginas

Proyecto dirigido por: Jorge Omar Vaca Quiñónez, MBA

El presente trabajo es el diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos para uso de Cooperativas de Ahorro y Crédito, aplicando la metodología del modelo EFQM de excelencia para la autoevaluación, que maneja conceptos que cubren todas las áreas, vinculando las mejores prácticas en responsabilidad social para con los clientes, el talento humano y otros grupos de interés, así como la obtención de resultados económicos y financieros favorables y de mitigación de riesgos, así mismo como complemento se integró al proceso la metodología del cuadro de mando integral para desplegar los resultados en acciones ejecutables, medibles, cuantificables con su correspondiente seguimiento y revisión, ligadas a los objetivos estratégicos. La metodología propuesta fue aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO como entidad de referencia, cuyos resultados fueron muy satisfactorios, permitiendo sustentar la factibilidad de que este tipo de entidades gestionen su accionar diario vinculando la Responsabilidad Social, así como a la identificación, control y monitoreo de los riesgos a las que se exponen las cooperativas por la actividad que desarrollan, garantizando así cubrir las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, mejorando su imagen y competitividad, además el modelo de gestión propuesto puede ser considerado como una herramienta para la mejora continua, ya que proporciona las directrices para identificar las áreas a gestionar.