



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Narro Cordova, Oscar Eduardo (ORCID: 0000-0001-6181-4874)

ASESOR:

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia y en especial a mi Padre que en paz descanse, quien fue la persona que me apoyo para empezar a estudiar y seguir la senda del profesionalismo.

Oscar Eduardo

Agradecimiento

Agradecer al Señor de Marcabalito quien me dio la fuerza necesaria para continuar con mis estudios y mantener a mi familia unida, a mis amigos, compañeros de estudios y compañeros de trabajo quienes compartieron sus conocimientos y experiencias profesionales durante este periodo de aprendizaje.

Finalmente, un sincero agradecimiento a la COOPAC NSR, institución que me abrió sus puertas para realizar este trabajo.

El autor

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de figuras	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1 Tipo y diseño de investigación	12
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorísticas	13
3.3 Escenario de estudio.....	14
3.4 Participantes	14
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.6 Procedimientos	16
3.7 Rigor Científico.....	16
3.8 Método de análisis de datos.....	17
3.9 Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
V. CONCLUSIONES	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS	41

Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional.....	19
Figura 2. Mapa de macroporcesos.....	23

RESUMEN

La gestión por procesos es una manera de organizar las actividades para la satisfacción del cliente sobre las actividades de la organización. Estos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

El objetivo general de la investigación fue describir la gestión por procesos de la entidad financiera. Tiene un enfoque cualitativo de tipo básica y el diseño es definido como Teoría Fundamentada. El instrumento utilizado fue un cuestionario bajo la forma de entrevista a profundidad.

La conclusión principal fue que la gestión por procesos para la entidad se definió bajo el sustento de la revisión, construcción y diseño del Organigrama Institucional, el que se sustenta en dos niveles jerárquicos que son: el Nivel Representativo y el Nivel Ejecutivo; el Mapa de Macroprocesos, que tiene 3 niveles que son: Estratégicos o Gobernantes, Misionales o de Cadena de Valor y los de Soporte o Apoyo y, por último, las Matrices de Procesos, así como Procedimientos por cada Macroproceso.

Así mismo, rediseñar el (MOF), pero dentro de esta línea de intervención, el MOF debe generarse después de la definición diseño de procesos y procedimientos de cada área, construirlo antes implica desarrollar una doble labor.

Palabras clave: Gestión por procesos, Macroprocesos, Procesos Procedimientos, Objetivos, Responsables.

ABSTRACT

Process management is a way of organizing activities for customer satisfaction on the activities of the organization. These are managed in a structured way and the improvement of the organization itself is based on their improvement.

The general objective of the research was to describe the process management of the financial institution. It has a qualitative approach of a basic type, and the design is defined as Grounded Theory. The instrument used was a questionnaire in the form of an in-depth interview.

The main conclusion was that the management by processes for the entity was defined under the support of the review, construction and design of the Institutional Organization Chart, which is based on two hierarchical levels that are: the Representative Level and the Executive Level; the Macro-Process Map, which has 3 levels that are: Strategic or Governing, Missionary or Value Chain, and Support or Support and, finally, the Process Matrices, as well as Procedures for each Macro-process.

Likewise, redesigning the (MOF), but within this line of intervention, the MOF should be generated after defining the design of processes and procedures for each area, building it before implies developing a double task.

Keywords: Management by processes, Macro-processes, Processes, Procedures, Objectives, Responsible parties.

I. INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización (Maldonado, 2018; Amorós, 2015 y Medina et al, 2019).

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes (Amorós, 2015; Bravo, 2017; Carvajal et al, 2017 y Alcívar, 2021).

En Colombia, López & Romero (2017), muestran que adoptar una orientación por procesos en las áreas de una entidad bancaria financiera, reenfocherà su producto final hacia el logro de las metas estratégicas de la institución. Además los autores agregaron que a pesar de estar definidas claramente las debilidades o los inconvenientes que tienen las áreas de la entidad financiera para satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios que ofrecen; así como la multiplicidad y dificultades presentes en los procesos; y la ausencia de la normatividad necesaria para cumplir con la calidad de los servicios que entregan las distintas áreas de una organización financiera en su portafolio; observaron los autores que el liderazgo ejercido no se caracterizaba por ser una virtud en ellos, lo que influía en forma significativa en su toma de decisiones, no logrando los resultados esperados e impidiendo el logro de las metas estratégicas de la institución (Castellnou, 2019 y Pardo, 2019). En consecuencia, es de gran relevancia enfocarse en una gestión por procesos, para que la toma de decisiones este sustentada en información fluida y beneficie a la organización (Del Salto Burneo, 2016; Louffat, 2017 y González et al, 2019).

En el Perú, se ha encontrado en una organización que pertenece al sistema financiero, que existe una elevada correlación, así como de tipo significativo, entre la capacidad de resolución de problemas a nivel administrativo y la gestión por procesos en sus colaboradores, determinada especialmente durante este proceso de pandemia por COVID 19 (Martínez, 2020). Esta situación ha llevado a pensar que un buen diseño de la gestión por proceso en una organización perteneciente al sistema financiero peruano va a permitir mejorar la capacidad en la resolución de problemas administrativos, mejorando de esta manera su proceso de toma de decisiones (Sandoval, 2020 y Mendoza et al. 2020)

En la organización materia de la presente investigación, varios colaboradores comentaron a nivel exploratorio, que los procesos dentro de la organización necesitan actualización, muchos de ellos se han convertido en engorrosos y no aportan a la organización especialmente en este momento en el que se vive un proceso de emergencia sanitaria por el Covid 19, que ha generado inestabilidad económica y financiera en la economía peruana y con un gran impacto en la de todos los peruanos, agregaron. Es más, varios de los colaboradores entrevistados, comentaron que mejoraría su capacidad de respuesta y toma de decisiones el hecho de tener procesos bien estructurados y que muestren información actualizada, agregaron en forma enfática.

De otro lado, sienten que la estructura organizacional no está acorde con los nuevos servicios y productos financieros que entrega la institución en estudio, lo que provoca que no generen altos niveles de satisfacción a sus clientes y usuarios de los servicios que ofrece actualmente al mercado del norte del Perú.

A partir de estos indicios, es que se ve necesario rediseñar el mapa de los macroprocesos y la matriz de los procesos existentes en la empresa en estudio que opera en la Región Norte.

En este sentido, el problema general de investigación estuvo formulado de la siguiente manera: ¿Cuál es la gestión por procesos en la empresa en estudio que opera en la Región Norte?

De otro lado, el objetivo general de la investigación es el siguiente: Describir la gestión por procesos en la empresa en estudio que trabaja en la Región Norte.

Además, los objetivos específicos, son: Describir la estructura organizacional de la empresa en estudio que opera en la Región Norte”; Diseñar el mapa de macroprocesos de la misma empresa en estudio que opera en la Región Norte; y, Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la empresa en estudio que trabaja en la Región Norte.

A nivel investigativo, se justifica la presente tesis, pues lo que se busca es describir la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte, y a partir de esos resultados se presentarán recomendaciones que se espera ayuden a la toma de decisiones generando cambios positivos. En este sentido, este trabajo de investigación se justifica a nivel social, en la medida que la organización implemente las conclusiones y recomendaciones, pues generará una adecuada gestión de procesos dentro de una organización, lo cual es fundamental para alcanzar el éxito en los objetivos de una institución y para que la persona se desenvuelva profesionalmente logrando alcanzar sus objetivos propuestos, sustentado a su vez en una mejora de su desempeño dentro de la organización.

Así mismo, desde el punto de vista científico, busca generar un importante aporte a las futuras tesis que sigan bajo la misma línea de investigación, de tal forma que se profundice en el ámbito temático en cuestión.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentarán inicialmente los trabajos o investigaciones previas realizadas por otros investigadores y que siguen la misma línea de trabajo, analizando las mismas o variables similares a la presente tesis, tanto a nivel internacional como nacional. Posteriormente, se presentarán las bases teóricas que sustenta la presente investigación.

A nivel internacional, Navarrete & Navarrete (2018), menciona que en la entidad bancaria y financiera en evaluación; el autor ha identificado ciertas falencias en cuanto a la gestión de procesos propiamente dicho y que definitivamente perjudican el logro de los resultados esperados y el desempeño de los colaboradores de la institución. Así mismo, han identificado problemas en cuanto a la formación y capacitación de los trabajadores, así como poca preocupación en los programas de incentivos tanto monetarios como no monetarios de la institución, que hacen que se traslade la insatisfacción del colaborador al cliente, agravándose más la situación por la inexistencia de procedimientos claros en las actividades fundamentales. El autor ha trabajado una propuesta en la que se han planteado soluciones a los problemas antes mencionados y sustentados en una nueva gestión de procesos, que definitivamente va a incidir en el desarrollo de un proceso de mejora continua en las operaciones de la entidad bancaria y financiera en estudio; y por supuesto en su productividad (Navarrete & Navarrete, 2018).

Hernández (2019), desarrolló una investigación que tuvo como objetivo elaborar un Plan de Reingeniería de Procesos para la Empresa Techsoft que busca atender al Área de Desarrollo del Banco Guayaquil con relación a la gestión de incidentes, pedidos, así como requerimientos, con la finalidad de optimizar la calidad del servicio de TI ofrecido a la institución financiera en estudio. En la presente investigación se desarrolló un análisis de los procesos, para posteriormente realizar un rediseño y propuesta de mejora de estos, enfatizando en la gestión de estos procesos sustentado fundamentalmente en las personas involucradas, asignación de roles, así como las distintas

responsabilidades entregadas por la empresa, todo con la finalidad de alcanzar una real satisfacción de los usuarios de los servicios. El presente trabajo tuvo un enfoque cualitativo, descriptivo y documental. A modo de conclusión, se presentó un plan de reingeniería de procesos para la gestión de servicios de tecnologías de la información, totalmente viable y de acuerdo con las necesidades de la empresa, a un costo totalmente aceptable, que sea eficaz y eficiente, optimizando de esta forma la entrega del servicio, con una elevada satisfacción de sus usuarios.

De otro lado, Espinosa et al (2020), menciona que la generación e implementación de soluciones sustentadas en una gestión de procesos, se considera una labor complicada que vincula herramientas organizacionales y tecnológicas especialmente relacionadas con la de información. El trabajo de investigación desarrollado por los autores antes mencionados, se enfocan en la unificación de distintas orientaciones conceptuales vinculadas con la implementación de una gestión de procesos utilizando mapeos acompañados de una visión sistémica conceptual. Siguiendo la misma línea de pensamiento, se asume como punto de inicio las fuentes académicas conceptuales y la experiencia organizativa para determinar una solución tecnológica, modelado de procesos con un análisis de una variedad de arquitecturas enfocadas a los servicios (Espinosa et al, 2020).

A nivel nacional, Quispe & Santos (2017) desarrolló una investigación que tuvo como objetivo el determinar la gestión por procesos adecuado que busque optimizar la rentabilidad en el área que gestiona los convenios institucionales que ha implementado Banco Continental (BBVA). La investigación fue aplicada, y además cuenta con un diseño denominado pre experimental. La población utilizada en la presente investigación está conformada por las ventas, así como el número de desembolsos vinculados a la gestión por procesos y rentabilidad. La muestra fueron el número de desembolsos en el segundo y tercer trimestre del 2017. Fruto de la presente investigación, los autores pudieron concluir que “la gestión por procesos mejora la rentabilidad económica del producto compra de deuda del banco BBVA Continental” (Quispe & Santos, 2017).

De otro lado, Sandoval (2020), generó una investigación en la entidad bancaria y financiera denominada interbank-723, ubicada en la ciudad de Talara, institución que es considerada una de las más importantes del Perú, y cuyo enfoque es entregar una serie de servicios y productos financieros creativos, así como innovadores, que se caractericen por entregarse a tiempo, con rapidez a millones de usuarios que utilizan sus canales financieros. Interbank-723, por los acontecimientos de este último año de emergencia sanitaria y de aislamiento social obligatorio, se ve en la inmensa necesidad de optimizar el proceso de atención al cliente y adecuarlo a la nueva realidad en que vive el país, y decidió enfrentar varias falencias especialmente en el proceso de atención al cliente que ha sido ineficiente. A partir de esto decidió utilizar la metodología phva, que necesitó la identificación de puntos críticos de éxito en relación con los problemas fundamentales de la organización en estudio, utilizando una serie de instrumentos de verificación y el diagrama de lynn shostack, y a partir de esta información generar una nueva gestión de procesos para el área de atención al cliente de la entidad bancaria en estudio (Sandoval, 2020).

A nivel local, Quiliche (2016), realizó una investigación que tuvo como finalidad el diseño del proceso de atención al cliente para la mejora de la calidad del servicio del área de plataforma de una Entidad Bancaria ubicada en la ciudad de Cajamarca. En base a los resultados encontrados mediante una encuesta a clientes y entrevista a profundidad a trabajadores y a la supervisora, se realizó una propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente, sustentada principalmente en la elaboración de una nueva gestión por procesos de atención al cliente, reformular el manual de servicio al cliente, capacitar y entrenar al personal y construir una guía práctica de los servicios que ofrece la organización en estudio.

Así mismo, Pérez & Quispe (2018), realizaron una investigación que tuvo como objetivo, determinar la relación entre la gestión por procesos y la productividad de los trabajadores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR ubicada en la ciudad de Cajamarca. El diseño fue no experimental y correlacional. La población estuvo constituida por 8 trabajadores

del área en estudio, se utilizó un cuestionario bajo la forma de encuesta con 23 preguntas, de las cuales 6 estuvieron vinculadas a la variable independiente y 17 a la dependiente. Se llegó a la conclusión que existe relación directa y significativa entre las variables en estudio.

En los primeros años de la llamada revolución industrial, se solía aisladamente hablar de los llamados procesos, pero al finalizar el siglo pasado, ya se comienza a hablar y escuchar la denominada gestión por procesos, entendiéndola realmente como una disciplina importante que se encuentra totalmente direccionada a la búsqueda de la calidad total (Van, 2021). En el proceso de desarrollo y crecimiento de la calidad total, es que se presentó y tomo un papel preponderante el estudio de la gestión por procesos, siendo los primeros en normarla los gestores de las certificaciones ISO 9000 especialmente en la edición del año 2000, en la que incorpora la gestión de procesos. (Maldonado, 2018).

Es necesario agregar que Maldonado (2018), realiza una distinción en cuanto a la terminología de la “Gestión por procesos” en relación a la expresión “Gestión de procesos”, definiendo en forma sintética a la primera como la gestión de la organización a nivel empresa, en el cual los procesos se gestionan de manera sistémica, en beneficio de la organización; generando sostenibilidad, con toma de decisiones eficaces y eficientes, gestionando recursos a costos adecuados, y con procesos de autoevaluación continua (Kerpedzihev et al, 2021). En cuanto a la denominación gestión de procesos, es de vital importancia desarrollar en primer lugar la llamada gestión por procesos que se definió anteriormente, pues primero se diseña los procesos para luego sistematizarlos y generar un proceso de mejora continua simultáneo (Pardo, 2019).

Bravo (2017), direcciona la gestión de procesos a un enfoque sustentado en la dimensión responsabilidad empresarial de revisar su trabajo y sistematizar su proceso a nivel documentos, de tal manera que se pueda guiar el proceso y sus componentes para el logro de la mejora de la productividad y el logro de los objetivos de la organización, siempre contando con la participación proactiva de

las personas que ejecutan los métodos y procedimientos. Se puede concluir que este enfoque profesionaliza a las organizaciones enfocándolas hacia un proceso activo de cambio, con un personal comprometido con todos los procesos de la empresa (Beverungen et al, 2021).

Es más, es necesario agregar que la gestión por procesos tiene como objetivo primordial el de conseguir que cada uno de los procesos involucrados en una empresa se ejecuten en forma ordenada, coordinada y enfocada, buscando la satisfacción de los actores principales y que interactúan en una organización, que van desde los proveedores hasta los clientes o usuarios finales de los servicios de la institución (Gross et al, 2021).

Para cumplir lo anteriormente mencionado es de vital importancia identificar cada uno de los procesos, tomando en cuenta sus características desde el inicio hasta la finalización de este, definiendo claramente los procesos claves, así como los que son críticos, de tal manera que se pueda generar valor intrínseco para el cliente como para el colaborador, alcanzando productos finales a nivel de excelencia (Carvajal et al, 2017).

La gestión por procesos genera ventajas competitivas sustentadas en una visión sistémica y clara del funcionamiento de una empresa; la capacidad de ser flexible frente a los nuevos retos del entorno; en definir claramente a los responsables de los procesos y que saben sus funciones así como objetivos a lograr; mapeos continuos de los procesos; apoyo a la interconexión entre áreas dentro de una institución; objetivos comunes a nivel empresarial; optimización de los costos en general; búsqueda de la satisfacción del cliente; uniformidad de procesos; y la generación de nuevas oportunidades de negocio (Castellnou, 2019 y Malik et al, 2021).

La optimización y mejora de los resultados en una organización se logra con la gestión de procesos, de tal manera que se logre la satisfacción del cliente y la mejora de la productividad de la empresa; bajando costos, tiempos operativos desde la producción hasta la entrega de los mismos al usuario final, siempre

entregándole valor, y que a su vez este sea percibido en su real magnitud, incorporando procesos y recursos, a bajo costo, sin desmedro de la calidad, sustentado en una adecuada gestión de personas. (Carvajal et al, 2017 y Hildebrandt, 2019).

En la gestión de procesos es importante la ejecución de un mapeo de procesos, lo cual entrega una visión de conjunto de los procesos existentes en la organización, específicamente los que están en pleno funcionamiento, lo que genera los siguientes beneficios (Louffat, 2017).

Primero es importante generar la identificación de los procesos, posteriormente la secuencia de estos, analizando el nivel de interacción entre los mismos, siempre desde un enfoque claramente sistémico (Kasim et al, 2018).

Le entrega una visión totalmente holística de la empresa que se quiere iniciar una gestión por procesos, de tal forma que se logre un proceso de adaptación a los posibles cambios a nivel empresarial y de manera integrativa (Mendling et al, 2018).

Genera un enfoque contributivo a la comprensión del equilibrio entre los procesos existentes en una organización, especialmente de los que se relacionan con los ingresos de dinero y la generación de costos directos o indirectos para la empresa en la que se quiere implementar una gestión de procesos (Gutiérrez et al, 2018).

Por último, la gestión de procesos se enfoca al logro de los objetivos de la organización a nivel empresarial, optimizando recursos y haciendo énfasis en la mejora de la productividad de esta (Bitkowska, 2018).

Al generar una gestión por procesos, definitivamente se flexibiliza una empresa, pues se va actualizando de acuerdo a las necesidades de la organización, sustentado en la generación de un mapa de procesos que tienda a la optimización, iniciando con el proceso de identificación del diseño actual y a

partir del mismo, se desarrolla la planeación del nuevo diseño que cubra las nuevas necesidades organizativas, definiendo los, puntos críticos y a partir de ellos construir un modelo que genere valor, tanto para el cliente interno como para el externo (Malinova & Mendling, 2018).

El proceso antes mencionado de gestión de procesos genera altos beneficios para la organización pues optimiza la estructura de los procesos desde el punto de inicio de estos, hasta la salida de los productos finales. Con esto, se puede lograr la satisfacción del cliente y la mejora de resultados económicos, sustentado en una importante reducción de los costos (Imgrund et al, 2018).

Es de gran relevancia identificar a los procesos, así como a los responsables de estos, de tal manera que se puedan desarrollar en forma óptima para el logro del objetivo de la empresa, teniendo en cuenta la utilización de indicadores que viabilicen la medición de la eficacia, eficiencia y consistencia de este (Martínez et al, 2021).

La gestión de procesos realiza una importante contribución a (Carvajal et al, 2017).

La normalización, es decir; cómo se necesitan hacer bien y a nivel de excelencia, lo que realmente se requiere hacer en beneficio de la organización, en otras palabras, definir claramente los procedimientos vinculados a cada uno de los procesos existentes a través de documentos de gestión bien definidos (Marín-González & Pérez-González, 2021).

La medición: es importante definir la cantidad de proceso que se necesitan hacer bien, si no los puedo medir, cómo voy a saber si lo estoy mejorando, es importante determinar y definir los indicadores que se van a utilizar (Alcívar Alcívar, 2021).

La mejora continua: Cómo hacer para optimizarlo o cómo hacer para hacer sostenible la mejora continua, cómo generar un proceso innovador y que genere

valor y sostenibilidad a la empresa (González-Díaz et al, 2021).

El proceso visto como un todo está conformado por una serie de subprocesos. Es de gran relevancia definir en forma clara los macroprocesos en las organizaciones, los que se definen en relación con el nivel de satisfacción del usuario de los servicios o del cliente, definiendo claramente los indicadores, los cuales necesitan estar al servicio de las necesidades de los clientes y colaboradores de la organización, vinculándolos en forma sostenible (Marrella, 2017). Es importante conocer lo que quiere el cliente, pues en base a eso se puede definir los atributos del bien y/o servicio que la organización requiere modelar, y construir los procesos en relación con lo que quiere el cliente, para lograr altos niveles de satisfacción superando inclusive hasta sus expectativas. Es importante tener en cuenta que en todo momento se necesita tener retroalimentación para el logro de una adecuada gestión de los procesos en una organización (Pardo, 2019).

Para terminar, los procesos hacen posible que los mismos le entreguen alto valor al cliente, es la misión de cualquier organización, se estudia la posible viabilidad de cada nuevo proceso y su relación con la satisfacción del cliente.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, pues lo que se necesita en el presente estudio, es que el investigador observe el entorno y a los individuos desde una mirada o enfoque holístico; en los que los mismos individuos, entorno o las agrupaciones no son restringidos a meramente variables, sino en cambio sean vistos como un todo. Así mismo, es necesario agregar, que analiza y estudia a los individuos participantes contextualizado desde su pasado, hasta la posición presente en la que se ubican (Urbina, 2020).

La presente investigación se caracterizó por ser de tipo básica, pues tiene como fin incrementar el conocimiento acerca de la realidad de todos los procesos desarrollados de la institución financiera materia de la presente tesis, dentro de un contexto totalmente real y durante el último trimestre del 2021 (Esteban, 2018).

El diseño de la presente investigación es definido como Teoría Fundamentada; pues utilizo la información recopilada en el campo por el profesional investigador, convirtiéndose en el fundamento para la generación de la teoría que proporcionará el sustento necesario para los resultados y conclusiones del estudio.

A partir de lo presentado en el párrafo anterior, se puede decir que el modelo se constituyó partiendo de la idea que se tiene de la realidad que tienen los que participan del estudio en ejecución (León & González, 2020).

3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorísticas

Dentro del ámbito temático se encuentra para la presente investigación la gestión por procesos, la que puede conceptualizarse como una manera de reestructurar y reenfocar el trabajo dentro de una organización, donde se busca desarrollar un proceso de mejora continua de las tareas y actividades de una institución generando la adecuada identificación, así como selección, descripción y documentación buscando su mejora constante de cada uno de los procesos (Alcivar, 2021).

Dentro de las categorías tenemos primero la identificación de la estructura organizacional, que puede definirse como el ordenamiento del nivel de responsabilidad y tareas que conforman una empresa, de tal forma que se instauren flujos de comunicación y autoridad para todas las personas que la conforman y puedan enfocarse al logro de los objetivos. Es un sistema jerárquico elegido para organizar a sus colaboradores. y en base a esto se definen como su subcategoría justamente al número de niveles jerárquicos (Beverungen, et al, 2021).

La segunda categoría es la identificación de macroprocesos que son los que agrupan y engloban a los procesos que participan y tienen un objetivo en común, por lo que es de gran importancia conceptualizar válidamente los objetivos, consiguiendo y alcanzando la coherencia y congruencia con la visión, misión y objetivos organizacionales (González, et al, 2019). En este sentido su subcategoría, estaría relacionado con su identificación asignándole un número, código asignado, objetivo bien definido, persona responsable del macroproceso, y por supuesto la información de entrada y salida de cada macroproceso (Bitkowska, 2018; González, et al, 2019).

La tercera categoría es la Identificación de la Matriz de Procesos por cada Macroprocesos, son la presentación detallada y desglosada de cada uno de los procesos que se encuentra agrupados y vinculados para formar macroprocesos relacionados, que buscan el logro de los objetivos institucionales (González, et al, 2019). Bajo el sustento de esta conceptualización es que definieron sus

subcategorías las que están conformadas por el número de procesos intervinientes en cada macroproceso, los procedimientos necesarios enfocados en el logro de un objetivo, con la presentación adecuada del producto final, definiendo claramente a sus clientes internos y externos, así como las personas responsables del procedimiento (González, et al, 2019).

3.3 Escenario de estudio

El escenario de estudio de la presente tesis se desarrolló en la entidad financiera materia de la presente evaluación, cuyas oficinas se encuentra ubicadas en las Regiones de Lambayeque, Cajamarca y La Libertad, dentro de la Zona Nor-Oriente del Perú. Se trabajará con 25 directivos de 17 áreas de índole administrativo de la organización. Así mismo y con la autorización de la empresa, se tuvo acceso a todos los procesos administrativos que existen en la actualidad, así mismo se aplicó una guía de observación para ver el nivel de conocimiento que tenían sobre cada uno de los procesos en los que se encuentran involucrados. La investigación tendrá una duración aproximada de 3 meses (octubre – diciembre, 2021).

3.4 Participantes

En el presente estudio participaran 25 directivos de 17 áreas de índole administrativo de la organización.

Las fuentes de información que se utilizó son las siguientes:

Los registros documentales, que fueron considerados como fuente de recolección de datos a nivel primario, bajo la forma principalmente de documentos digitales de los procesos administrativos existentes en las 17 áreas administrativas.

Entre los directivos de cada área administrativa, se levantó los datos a través de la observación en forma directa, para definir el nivel en que se cumplen con los procesos, así como también se trabajará con una guía de observación, a modo de complemento de data.

A nivel secundario se utilizó libros, papers (artículos científicos), tesis e inclusive la base de datos de la organización en evaluación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las principales técnicas que se utilizó y fueron el sustento del presente estudio son:

Para comenzar se utilizó la técnica documental, la cual fue necesaria para recopilar los datos a través de una serie de documentos existentes en las áreas administrativas, existentes en los tres primeros trimestres del 2021. Se clasificaron los procesos, así como se definieron los factores críticos de éxito.

En segundo lugar, se utilizó la observación para poder definir el nivel de conocimiento, así como el de cumplimiento de los procesos administrativos dentro de la organización en estudio.

Los principales instrumentos que se utilizaron en las técnicas mencionadas anteriormente son:

La ficha bibliográfica facilitó la recolección de información, especialmente de manuales utilizados para la definición de procesos, libros y revistas vinculadas a procesos administrativos en organizaciones con servicios similares, boletines especializados con información del sector, informes memoria de la misma organización.

La ficha documental, se utilizó para la descripción de todos los documentos relacionados con los procesos administrativos de la organización especialmente de los tres primeros trimestres de este año 2021.

La guía de observación permitió conocer el nivel de cumplimiento, así como del conocimiento de los procesos administrativos, codificándolos en un nivel alto (Entre 90% y 100%), medio (entre 51% y 89%) y bajo (menos del 50%).

3.6 Procedimientos

En cuanto a la forma de recolección de la información, primero se solicitó al área encargada de la gestión de procesos, los documentos existentes en su totalidad, de cada uno de los procesos administrativos, y además digitalizados (Registro documental).

Se realizó un análisis documental, es decir se ejecutó la labor de clasificación de cada uno de los procesos administrativos, en relación con sus funciones asignadas, con sus respectivas actividades, identificándose de esta manera los cuellos de botella y puntos críticos de éxito.

A través de una guía de observación se determinó el nivel de conocimiento, así como el nivel en que se cumplen cada uno de los procesos administrativos existentes. De otro lado, se recopiló los datos de fuentes secundarias como, son libros, papers, revistas especializadas e internet.

Por último, se asumió que cada objetivo del presente estudio es una categoría, y sustentado en eso, serán sub categorizados en la clasificación de procesos, nivel de conocimiento del que dirige un área específica y nivel en que se cumplen los procesos administrativos en la organización (categorización).

3.7 Rigor Científico

En la presente tesis se desarrolló bajo el sustento de los criterios de Lincoln & Guba (1985) y no será requerido ni el vinculado a la confiabilidad ni tampoco el relacionado con el de validación.

Se inicia con la Credibilidad, que está conformada por las creencias, así como el accionar de los colaboradores que trabajan en la entidad financiera materia de la presente tesis sobre la gestión por proceso a desarrollar. Mediante las entrevistas a profundidad generadas, se obtendrá información real, verdadera y que refleje la realidad vivida en cuanto al tema de la presente investigación.

En referencia a la Confirmabilidad, está sustentado en que los datos recopilados en las entrevistas desarrolladas guarden y tengan vínculo o un alto nivel de similitud al caso que se está estudiando, los cuales se encuentran registrados y debidamente documentados para evitar problemas posteriores, cuidando siempre con la confiabilidad de los autores o participantes.

En cuanto a la Transferibilidad, el cual se relaciona con el nivel de profundidad o extensión de la información recopilada y que a su vez guarde relación con otros estudios realizados, que desarrollen algunas simetrías o particularidades de orden similar, que serán de utilidad para investigaciones posteriores, pues podrá ser trasladada la indagación vinculada a la variable o en todo caso sus rasgos específicos.

Por último, en cuanto a la Dependencia, en la que se busca que el recabado de la información tenga una serie de similitudes en cuanto a los resultados obtenidos dentro de los datos recopilados y su posterior análisis, así como el logro de una estabilidad de los procesos que podría ser de naturaleza cambiante, esto viabilizará el análisis del enfoque del personal bajo el sustento de una gestión por procesos.

3.8 Método de análisis de datos

El presente estudio se trabajó bajo el sustento del método inductivo, generándose de esta manera una investigación a nivel individual de cada uno de los procesos administrativos, de tal forma que se logró una integración de todos ellos, en una optimizada gestión por procesos. Se utilizó la observación directa como técnica importantísima, para describir la situación en la que se encuentra el conocimiento y así como el nivel de cumplimiento de cada proceso administrativo, buscando lograr la integración de estos.

3.9 Aspectos éticos

La presente tesis no buscó trasgredir de ninguna manera alguna norma ética existente tanto a nivel nacional como tampoco internacional. En este sentido la

presente investigación buscó continuamente asegurar que en este estudio se aplique a nivel de excelencia principios bioéticos de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia, sustentado en la no alteración de los datos recopilados, así como las conclusiones generadas. Así mismo, se trabajó dando fiel cumplimiento a la normatividad y políticas determinadas por la Escuela de Posgrado y la Universidad que la acoge. Por último, se contó con la autorización de la empresa en la que se realizará la presente investigación, respetando siempre la confidencialidad de la información trabajada.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para construir la gestión por procesos de la organización materia de la presente investigación, se iniciará con la definición de la estructura organizacional que existe en la empresa, la cual se muestra en la figura 1.

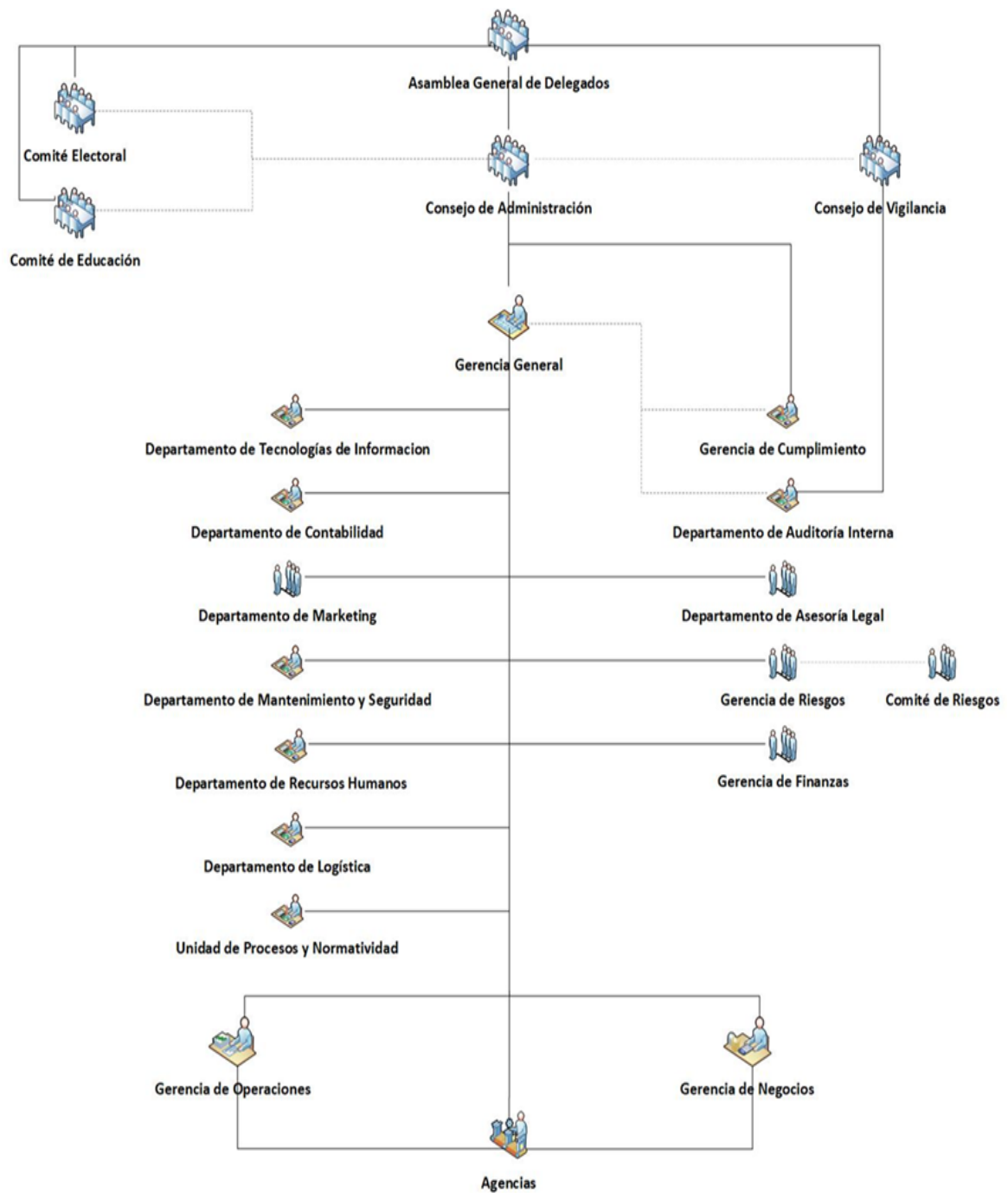


Figura 1. Estructura organizacional

Para comenzar, en base a las reuniones con los directivos de la organización en estudio y tras la aplicación de los instrumentos como las fichas de recolección de datos, entrevista a profundidad y revisión de documentos de gestión (MOF), la estructura organizacional de la entidad bancaria y financiera está compuesta de dos niveles jerárquicos: el Nivel Representativo, el cual se encuentra conformado por los siguientes estamentos: la Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, el Comité Educación y el denominado Comité Electoral. De otro lado se presenta el segundo nivel jerárquico que es el Nivel Ejecutivo, el cual está conformado por los siguientes niveles: los Órganos de Dirección, que incluye a la Gerencia General; los Órganos de Asesoría, que en este caso incluyen al Departamento de Auditoría Interna, Departamento de Asesoría Legal, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Cumplimiento y Gerencia de Finanzas.

Así mismo, en base a las reuniones de trabajo con los directivos de la organización en estudio y evaluación, expresaron en forma unánime que dentro del Nivel Ejecutivo también se encuentran los Órganos de Línea, que se encuentran conformados por la Gerencia de Negocios, Gerencia de Operaciones y las Agencias. Por último, están los Órganos de Apoyo, que lo conforman el Departamento de Tecnología de Información, el Departamento de Contabilidad, el Departamento de Marketing, el Departamento de Mantenimiento y Seguridad, el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Logística y la Unidad de Procesos y Normatividad.

De otro lado, en las entrevistas a profundidad con los empleados clave de cada área y en las reuniones de trabajo con los directivos de la organización en estudio y evaluación, se definió que el Mapa de Macroprocesos se compone de tres niveles que se presentan en los párrafos posteriores. Para comenzar se tienen los Macroprocesos Estratégicos o Gobernantes, que son aquellos que, alineados con los principios fundamentales de Gobierno Corporativo, se encuentran vinculados a los procesos de planificación, dirección, control de las estrategias, así como las tácticas orientadas al logro de las metas de la institución (Alcivar, 2021).

En el caso de la entidad financiera en estudio, el macroproceso central o fundamental es la Gestión Gerencial y Estratégica, el mismo que para su ejecución, en coherencia con el Organigrama Institucional, este cuenta con el apoyo de un grupo de macroprocesos, que son la Gestión de Control Interno, la Gestión de Cumplimiento, la Gestión de Riesgos, la Gestión de Asesoría Legal y la Gestión Financiera (Alcivar, 2021).

Conforme a lo trabajado en las reuniones con los directivos, en el segundo nivel se encuentra los Macroprocesos Misionales o de Cadena de Valor, a través de los cuales se alcanza la satisfacción de las necesidades, así como las expectativas de los socios, denominados clientes externos. Sustentados en su naturaleza, estos macroprocesos se convierten en las actividades básicas y fundamentales de la institución analizada, debido a que se vinculan en forma directa con la Misión de la organización (Bravo, 2017).

Siguiendo la misma línea de pensamiento, la cadena de valor de la organización evaluada se inicia con el proceso Desarrollo de Productos y Servicios, en línea con el Enfoque de Procesos, bajo el sustento de la comprensión e interiorización de las necesidades de los socios. Así mismo, los productos y servicios son entregados a los socios a través de los procesos de Colocación y Recuperación, Captaciones y Servicios Financieros. Este conjunto de procesos se basa para su entrega oportuna a los socios de la institución en el proceso de Operaciones, el que a su vez desarrolla todas las acciones de vínculo directo con los socios (front-office).

La cadena de valor se ve complementada con el proceso de Servicios Sociales, que sirve como paraguas para la agrupación de las acciones que provoquen el apoyo sostenido al desarrollo socioeconómico de los socios, aquellos que marcan la diferencia entre las denominadas COOPAC y los otros tipos de entidades financieras en el Perú. Todos los procesos antes mencionados, se realizan en las Agencias, las que son, en consecuencia, las que se erigen como el vínculo directo con los socios, aunque no sean dueñas o las responsables directas de los procesos que desarrollan.

Por último, en las reuniones de trabajo con los directivos se definió que en el tercer nivel se encuentran los Macroprocesos de Soporte o Apoyo, que son los que sirven de apoyo y sostén a los macroprocesos denominados misionales, promoviendo las condiciones adecuadas para su correcto desarrollo. Debido a su naturaleza, estos procesos atienden como cliente a los denominados procesos misionales (Del Salto Burneo, 2016).

Para la institución financiera en estudio, en total coherencia con el Organigrama Institucional, los macroprocesos de apoyo son, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, las áreas de Contabilidad, Marketing, Logística, Seguridad Física, así como de Procesos y Normatividad.

MAPA DE MACROPROCESOS DE LA COOPAC NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

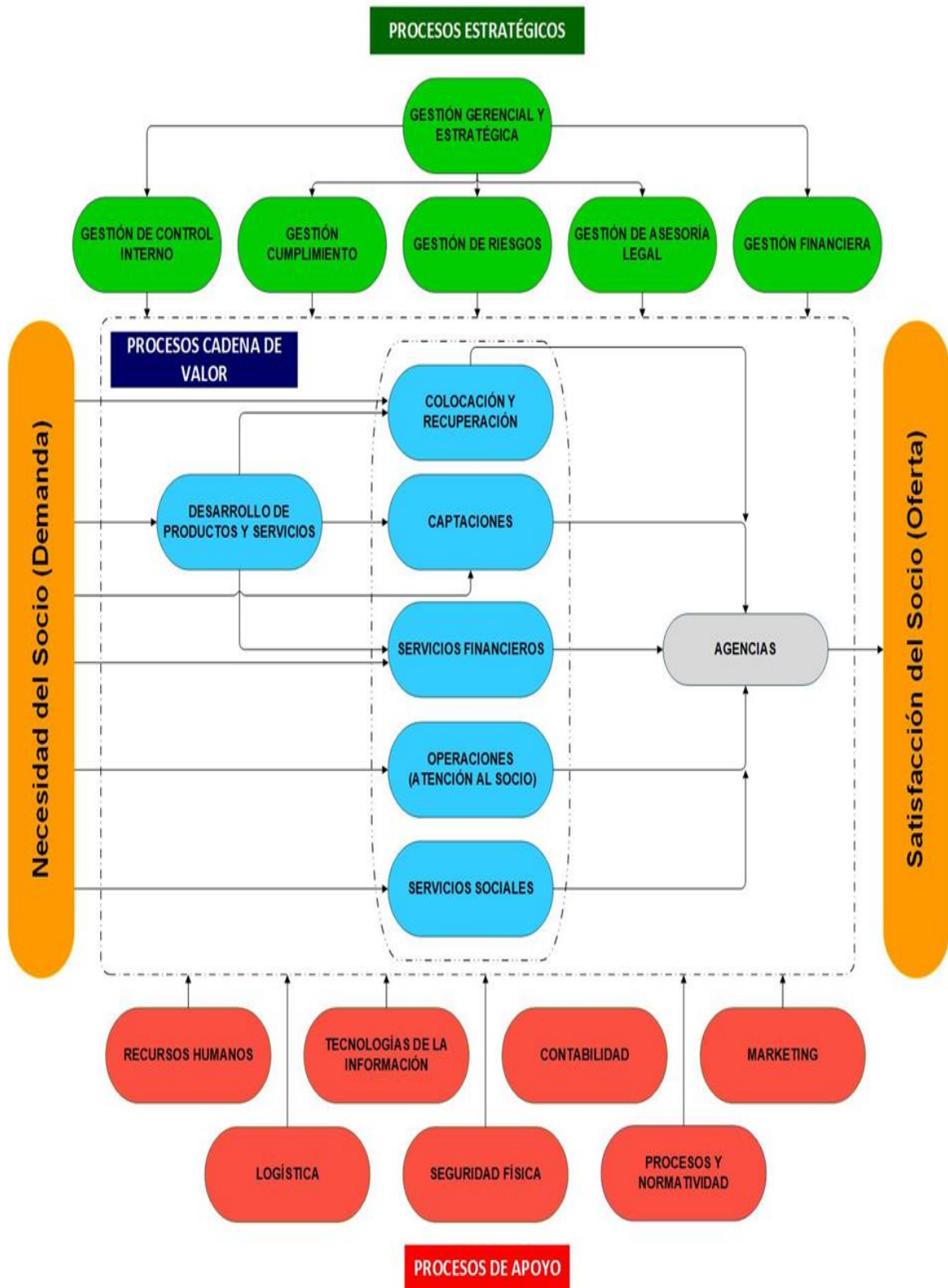


Figura 2. Mapa de macroproceso

En anexos, se detallan los macroprocesos existentes en cada uno de los niveles de la entidad financiera materia de la presente investigación.

En cuanto a las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso de la entidad en estudio, de la lectura, análisis y evaluación desarrollado con respecto al documento del MOF (Manual de Organización y Funciones) junto con el proceso de revisión realizado, y por intermedio de las reuniones de trabajo con los funcionarios de la entidad financiera en estudio, se pudo concluir de que es indispensable reestructurar dicho documento de gestión tipo normativo de característica interna institución por los siguientes motivos:

Se observó que las funciones que se encuentra definidos en su manual de organización y funciones, especialmente en las denominadas fichas MOF, no reflejan de manera adecuada, así como fiel, las funciones que, actualmente, ejecutan los funcionarios que ocupan los cargos mencionados en el MOF. Esta situación fue verificada y validada en todas y cada una de las sesiones de trabajo que se realizaron con los funcionarios de la entidad financiera en evaluación.

En este sentido es necesario agregar que, las funciones que conforman las fichas MOF en la actualidad vigente, no han sido analizadas, así como evaluadas, de tal manera que se logre determinar de manera acertada cuáles serían las funciones que guardan correspondencia con la naturaleza del cargo evaluado, por lo que se puede afirmar que en casi todas las fichas MOF se ha observado la existencia de funciones que lo más probable es que correspondan a otras posiciones dentro de la organización.

Así mismo, las fichas MOF no cuentan con los elementos característicos, básicos y fundamentales para el desarrollo tanto de procesos de evaluaciones del desempeño de los colaboradores como de acciones, así como procedimientos de auditoría, en los que no se encuentren temas relacionados a niveles de responsabilidad, así como de riesgos a nivel ocupacional, así como indicadores válidos de desempeño.

En base al expuesto en los párrafos anteriores, y en base las entrevistas a profundidad con los empleados clave de cada área y en las reuniones de trabajo con los directivos de la organización en estudio y evaluación, se consideró importante y necesario rediseñar por el Manual de Organización y Funciones, es importante clarificar en esta línea de intervención, que la construcción del MOF debe generarse después de la definición diseño de procesos y procedimientos de cada área, construirlo antes implica desarrollar una doble labor. En las reuniones de trabajo con los Gerentes y los jefes de cada área se identificó los procesos y los procedimientos del área correspondiente, los cuales son parte de uno de los macroprocesos de la entidad en evaluación

Es importante agregar que en los anexos del presente documento se encuentra las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso definido en la institución financiera materia de la presente investigación.

DISCUSIÓN

Dentro del presente apartado se procedió a discutir los resultados encontrados fruto del levantamiento de información a nivel cualitativo, en relación con la gestión por procesos en la entidad financiera materia de la presente investigación.

Según Gross et al (2021), en la determinación de una gestión por procesos, es importante para comenzar a realizar una evaluación del organigrama Institucional vigente, de la organización que se quiera evaluar. Es importante que los trabajadores de una empresa tengan claro su posición o nivel jerárquico en el que se encuentran, quienes son los que lo dirigen y a su vez, el número y el tipo de personas que se encuentran a su cargo (Gutiérrez et al, 2018). Es por esta razón que el proceso desarrollado para la presente investigación se inició con la evaluación por procesos de la entidad financiera.

Para la revisión de un organigrama en cualquier organización, es imprescindible saber la cadena de mando existente, es decir definir claramente la jerarquía dentro de la organización y en relación con el trabajo realizado. Pasó siguiente, se verifica la segmentación de departamentos, en donde se procede a revisar el contenido de cada trabajo y verificar la familia y departamento al que pertenece. Posteriormente, en base a la segmentación de departamentos, se revisa el ámbito de control o de mando, es decir, se procede a una revisión y se verifica si tiene a muchos trabajadores bajo su mando o en realidad son pocos (Carvajal et al. 2017; Castellnou, 2019).

En la entidad financiera en evaluación, bajo el sustento de lo antes mencionado se analizó y verificó la cadena de mando, se realizaron entrevistas con los directivos y colaboradores clave, en donde se encontró una coherencia en el organigrama actual, así mismo, como paso siguiente se verificó la segmentación de áreas o departamentos, así como la amplitud de mando, la cual también fue verificado con los directivos y mandos medios de la empresa en evaluación, validando lo que existe en la actualidad.

Siguiendo la misma línea de pensamiento dentro de la validación del organigrama institucional, es conveniente realizar una revisión del diseño de cargo actual en la empresa. Se sugiere iniciar desde el directorio de la empresa y posteriormente con los puestos dependientes, los directivos de cada área, los mandos medios, y así sucesivamente hasta los niveles más bajos, o sea se mueve de arriba hacia abajo. Por último, es importante la validación de los directivos de la organización que se encuentra evaluando (del Salto Burneo, 2016; Hildebrandt et al, 2019).

Es importante mencionar que se realizó una validación del diseño de cargos, es decir se revisaron la descripción del puesto, o de las funciones, tareas y actividades, así como responsabilidades del puesto; y también el análisis de cada puesto, es decir el perfil del ocupante del puesto, proceso que implica la revisión y análisis del Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente (Karim et al, 2018; Kerpedzihev et al, 2018). Los resultados mostraron que se necesita realizar una actualización de la información, por cambios originados más por un enriquecimiento de cargo a nivel horizontal, donde se ha incrementado una serie de tareas y actividades propias del puesto; en lugar de un enriquecimiento vertical, pues no se han incrementado las responsabilidades en cada puesto.

En base a lo analizado en los párrafos anteriores, es que se sabe que, por esa razón, es que las modificaciones y actualizaciones se van a realizar después de la evaluación, así definición de los Macroprocesos y las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso definidos en la institución financiera materia de la presente investigación. El análisis antes mencionado, no solo sirve para la construcción del organigrama institucional, que al final será validado por los directivos de la entidad en evaluación; sino que también sirve para el desarrollo, así como evaluación de la gestión por procesos de la misma organización en estudio.

De otro lado se realizó la revisión del Plan Estratégico vigente para la construcción de la gestión por procesos, con la finalidad que esta se encuentre alineada con la misión, visión, valores y objetivos institucionales, de tal forma que exista una coherencia y congruencia con los planes estratégicos actuales y a futuro

de la entidad financiera en análisis y evaluación, siendo además materia de la presente tesis. El entorno cambia muy rápidamente, no solo por pandemias como el Covid 19, que ha generado modificaciones en el ámbito macroeconómico internacional, sino por modificaciones en cuanto a políticas económicas internas y posibles modificaciones en cuanto a la estabilidad jurídica en el Perú, que se necesitan tomar en cuenta, inclusive para la gestión por procesos (Pérez & Quispe, 2018).

Por último, para concluir con el proceso de la construcción del organigrama institucional y la recopilación de datos para la realización de gestión por procesos, sustentado en la definición de los Macroprocesos y las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso definidos en la institución financiera materia de la presente investigación; son las entrevistas a profundidad y reuniones de reuniones de trabajo con los directivos, funcionarios y mandos medios de la misma, lo que permitió profundizar en su forma de percibir a la organización y sus necesidades, en base a su forma de pensamiento y aspectos sociales y culturales.

Es importante comentar que las entrevistas a profundidad son consideradas una metodología para levantar información de orden o tipo cualitativo, que viabiliza y facilita recabar una elevada cantidad de datos vinculados a la forma de pensar, sentir y hacer, que lo que se llama comportamiento; es más se profundiza en la posición de las personas en relación a algo o a alguien lo que los predispone a aceptarlo y rechazarlo, que es lo que se denomina actitud, así como la forma en que perciben el mundo los entrevistados. En pocas palabras, es comprender el modelo mental de las personas en relación con un tema específico (Amorós & Calle, 2015; Esteban, 2018; León & González, 2018).

A lo largo del desarrollo del proceso de generación de las entrevistas a profundidad, es necesario comentar que los entrevistadores, que generalmente son los investigadores principales, y los entrevistados, que son los que participan en el proceso de recopilación de data, tienen la completa libertad de indagar en todos sus niveles, desde el horizontal (preguntas de contexto para generar confianza), vertical (preguntas para profundizar en temas específicos), transversal (preguntas para

analizar patrones de comportamiento) e inclusive ortogonal (preguntas a sí mismo para ver si lo que se pregunta es relevante), profundizar en temas adicionales e inclusive reenfocar la orientación del proceso cuando así se requiera, debido a que se considera una metodología de investigación con características independientes, que podría adoptar una diversidad de disciplinas de acuerdo a las necesidades (Amorós & Calle, 2015; Esteban, 2018; León & González, 2018).

Esta situación es de gran importancia para el proceso de levantamiento de información, pues se necesita profundizar en las funciones, actividades e inclusive responsabilidades en cada cargo en todos los niveles jerárquicos, para visualizar la posible existencia de duplicidad de funciones, es decir que dos personas hagan lo mismo, lo cual genera un desgaste en la organización y se incurren en doble costo operativo. Es más, es importante analizar los posibles patrones de comportamiento que se puedan generar, que puede además llegar a ser parte de la cultura de la propia empresa y que a su vez también están generando sobre costos igual operativos y falta de alineamiento con los objetivos organizacionales a la vez.

Por último, es importante comentar que las entrevistas a profundidad están enfocadas en generar un proceso tecnificado de descubrimiento de temas que aparentemente no tienen relevancia y a partir de los cuales se pueden obtener resultados detallados con real importancia. Es más, este proceso otorga la oportunidad de lograr obtener a profundidad las experiencias vividas, los sentimientos provocados, así como las perspectivas de los entrevistados (Esteban, 2018; León & González, 2018).

En referencia a los Macroprocesos y las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso definidos en la institución financiera materia de la presente investigación, es necesario exponer en cuanto a los macroprocesos, para comenzar, es de relevancia señalar que se encontraron tres niveles bien definidos y sobre los cuales se desarrolló el mapa de macroprocesos mostrado en el capítulo de resultados.

Es necesario discutir cada uno de los niveles del mapa de Macroprocesos mostrados, y para comenzar se encuentran presentes los Macroprocesos Estratégicos o Gobernantes, que tienen un fuerte alineamiento con los principios básicos y primordiales de un Gobierno Corporativo, y su definición para la entidad financiera en estudio, los cuales se hayan compenetrados y fuertemente relacionados a los proceso de planeación, tan importante para definir el rumbo de la organización, especialmente en estos momentos de incertidumbre propios de una pandemia y cambios de rumbo político así como a nivel económico; es más también se encuentran vinculados a los procesos de liderazgo y dirección, especialmente en momentos de incertidumbre y a procesos de control. Estos fueron definidos claramente, en base a todo el levantamiento de información y así mismo, estos fueron validados por los directivos, funcionarios y mandos medios de la organización en estudio. (Alcivar, 2021; Beverungen et al, 2021; González-Díaz et al, 2021).

En cuanto al segundo nivel en este se ubican los Macroprocesos Misionales o denominados también los de Cadena de Valor, que es mediante los cuales se obtiene un fuerte nivel de satisfacción de las necesidades de los que conforman la entidad financiera en evaluación, y se encuentran enfocados a la cobertura de las expectativas de los socios de esta (clientes externos). Es importante mencionar que todas las áreas involucradas en este nivel, de acuerdo con su naturaleza, se han convertido en áreas cuyos procesos son primordiales y básicamente de gran importancia para la entidad financiera analizada, pues se ha validado que todas se encuentran interrelacionadas directamente con la Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacionales de la empresa evaluada (Bravo, 2017; Beverungen et al, 2021; González-Díaz et al, 2021). Es importante agregar que todo lo actuado en este nivel fue validado por la plana directiva de la organización, inclusive por personal considerado clave en el proceso de recopilación de información por área evaluada.

Por último, en referencia al tercer nivel se ubican los Macroprocesos de Soporte, que se podrían definir como el macroproceso que sirve de apoyo y sustento a los analizados y discutidos en el párrafo anterior, o sea los misionales o

de cadena de valor, siendo los definidos y validados para la entidad en estudio, los adecuados para lograr una fuerte promoción de las mejores condiciones para su bien cimentado y enfocado desarrollo. En base a lo expresado, los procesos presentados en este apartado se caracterizan por tener como cliente a los mencionados procesos misionales (Del Salto Burneo, 2016; Beverungen et al, 2021; González-Díaz et al, 2021). Es relevante mencionar que la validación de los órganos y áreas que conforman este nivel fue realizado a profundidad y con resultados unánimes en su conformación.

Para terminar con este capítulo, en referencia a las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso definidos en la institución financiera, fueron revisados, analizados y validados, tomando en cuenta en base al macroproceso, el proceso involucrado dentro del mismo, el procedimiento utilizado en el mencionado proceso, el objetivo que se espera fruto del desarrollo de ese procedimiento, su producto final, responsable y clientes que se atiende con ese proceso (Van, 2021). La matriz de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso, por la amplitud y completa información fueron ubicada en los anexos de la presente tesis.

V. CONCLUSIONES

- 1 La gestión por procesos para la entidad financiera en estudio se ha definido bajo la revisión construcción y diseño del Organigrama Institucional, el Mapa de Macroprocesos y las Matrices de Procesos, así como Procedimientos por cada Macroproceso.
- 2 El Organigrama Institucional, se sustenta en una estructura organizacional compuesta de dos niveles jerárquicos que son el Nivel Representativo y el Nivel Ejecutivo. Este último tiene cuatro subniveles que son los Órganos Dirección, Asesoría, Asesoría Legal, así como los Órganos de Línea y de Apoyo. Es en base a esta estructura que se plasmó el Organigrama que se muestra en la Figura 1 del presente informe de tesis.
- 3 En este sentido, el Mapa de Macroprocesos se compone de tres niveles que son los Macroprocesos Estratégicos o Gobernantes, los Macroprocesos Misionales o de Cadena de Valor y los Macroprocesos de Soporte o Apoyo, que se muestran en detalle en la Figura 2 del presente informe de tesis.
- 4 Las Matrices de Procesos y Procedimientos por cada Macroproceso, fueron revisados, analizados y validados, basándose al macroproceso, el proceso involucrado, el procedimiento de cada proceso, el objetivo de ese procedimiento, su producto final, la persona responsable y los clientes que se atiende con ese proceso. La mencionada matriz se encuentra en detalle en los anexos de la presente tesis.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los resultados de la presente tesis sean entregados a la plana directiva y gerencial de la entidad financiera en estudio y que fue materia de la presente tesis; Para que sea utilizada en la optimización de la gestión por procesos y que sea con el total involucramiento y compromiso con el proceso de mejora continua a desarrollar en beneficios no sólo de la misma organización, sino también de sus colaboradores.
2. Recomendar a la plana directiva y gerencial perteneciente a los Macroprocesos Estratégicos o Gobernantes, que son aquellos que, alineados con los principios fundamentales de Gobierno Corporativo y alineados al logro de objetivos y metas, compartan estos lineamientos y principios de manera objetiva y oportuna con los Macroprocesos de Cadena de Valor y de Apoyo, generando el compromiso de un buen Gobierno Corporativo y el desarrollo de la Institución.
3. Se recomienda complementar las matrices de procesos, procedimientos por cada macroproceso, con actividades, relacionadas con cada uno de los objetivos, productos, responsable y cliente final, con la finalidad de detallar a un más los procesos.
4. Así mismo, se recomienda rediseñar el Manual de Organización y Funciones (MOF), como se mencionó anteriormente, después de la definición clara del diseño de procesos y procedimientos de cada área, construirlo antes implica desarrollar una doble labor.

REFERENCIAS

- Abualoush, S., Masa'deh, R. E., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. Recuperado de: <http://www.ijikm.org/Volume13/IJIKMv13p279-309Abualoush4667.pdf>
- Alcívar, M. (2021). La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad (Master's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.). Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4349>
- Amorós E., y Calle E. (2015) Propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito Agencia Pedro Ruiz – Chiclayo. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/147580003.pdf>
- Beverungen, D., Buijs, J., Becker, J., Di Ciccio, C., Van der Aalst, W. , Bartelheimer, C., & Wolf, V. (2021). Seven paradoxes of business process management in a hyper-connected world. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 145-156. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-020-00646-z>
- Bitkowska, A. (2018). Business process management centre of excellence as a source of knowledge. *Business, Management and Education*, 16(1), 121-132. Recuperado de: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=770285>
- Bravo, J. (2017). Gestión de procesos. Chile: Evolución.
- Carvajal, G.; Valls W.; Lemoine F.; & Alcívar V. (2017). Gestión por Procesos: Un principio de la Gestión de Calidad. Ecuador: Mar Abierto.
- Castellnou, R. (2019). Cómo mejorar el desempeño de tu empresa con la gestión basada en procesos. *Captio*, 3-25.
- Del Salto Burneo, A. (2016). Diseño de un sistema de gestión por procesos y propuesta de mejora en la Empresa XYZ Cía. Ltda (thesis, PUCE). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11619>
- Espinosa, Y., Castro, C., López, C., & Arencibia, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática.

- Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 28(1), 41-55. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100041&script=sci_arttext&lng=en
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. Recuperado de: <http://resultados.usdq.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- González, A., Rodríguez, L., Caballero, D., & Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. Cuadernos Latinoamericanos de administración, 15(28). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/409659500003.pdf>
- González-Díaz, D., Medina-León, A., Medina-Nogueira, Y. E., El Assafiri-Ojeda, Y., & Nogueira-Rivera, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. Ingeniería Industrial, 42(2), 1-12. Recuperado de: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/download/1113/1030>
- Gross, S., Stelzl, K., Grisold, T., Mendling, J., Röglinger, M., & vom Brocke, J. (2021). The Business Process Design Space for exploring process redesign alternatives. Business Process Management Journal. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2020-0116/full/html>
- Gutiérrez, A., Rodríguez, C., & Santos, A. (2018). Factores críticos de éxito para la implementación de Business Process Management (BPM): estudio de caso para la cadena de suministro de una empresa del sector floricultor. Revista EAN, (spe), 85-108. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/nspe/0120-8160-ean-spe-85.pdf>
- Harmon, P. (2019). Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. Morgan Kaufmann. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=S-WKDWAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Process+management+finance+2019&ots=pG2FXX-ZIb&sig=qftevAUWIBephLWI--deG8Kdwqo>
- Herasymenko, O. (2020). Theoretical and methodological aspects of integration rational approach to business process management. Economics, Finance and Management Review, (1), 71-79. Recuperado de:

<https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/45>

Hernández, S. (2019). Reingeniería de procesos en Empresa Techsoft área de desarrollo Banco Guayaquil. Recuperado de: <http://201.159.223.180/handle/3317/12590>

Hildebrandt, T., van Dongen, B. F., Röglinger, M., & Mendling, J. (2019). Business Process Management. Lecture Notes in Computer Science, 11675. Recuperado de: https://www.hessnatur.com/corporate/wp-content/uploads/2016/04/Vorworte_Inhalt-FINAL.pdf

Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2018). Approaching digitalization with business process management. Proceedings of the MKWI, 1725-1736. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Christian_Janiesch/publication/323665985_Approaching_Digitalization_with_Business_Process_Management/links/5dc2fd7992851c81803321cf/Approaching-Digitalization-with-Business-Process-Management.pdf

Kasim, T., Haracic, M., & Haracic, M. (2018). The improvement of business efficiency through business process management. Economic Review: Journal of Economics and Business, 16(1), 31-43. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/handle/10419/193881>

Kerpedzhev, G., König, U., Roglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An exploration into future business process management capabilities in view of digitalization. Recuperado de: https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/76548/file/Kerpedzhev2021_Article_AnExplorationIntoFutureBusines.pdf

León, R. & González, S. (2020). El proceso de investigación científica. Editorial Universitaria (Cuba). Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=03n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica+2020&ots=oKxP12InkZ&sig=iY4liFBxKP1UP--K31qxm6rKHw0#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%202020&f=false>

Lincoln, & Guba. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills:: Sage Publications

López, L., & Romero, A. (2017). Diseño de sistema de gestión por procesos, para

- la vicepresidencia de tecnología del Banco Colpatría del Grupo Scotiabank.
Recuperado de: <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1143>
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional Basado en Procesos*. México: Cengage Learning.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión por Procesos*. Recuperado de: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos_2018
- Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2021). IT management and change at an energy firm: A teaching case on strategic alignment and business process management. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(1), 48-61. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2043886920935897>
- Malik, M. F., Khan, M. A., & Mahmood, S. (2021). Increasing the efficiency of business process through authentic leaders and follower's attitude. *Business Process Management Journal*. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-04-2020-0162/full/html>
- Malinova, M., & Mendling, J. (2018). Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. *Business Process Management Journal*. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-10-2016-0214/full/html>
- Marrella, A. (2017, September). What automated planning can do for business process management. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 7-19). Springer, Cham. Recuperado de: <https://arxiv.org/pdf/1709.10482.pdf>
- Marín-González, F., & Pérez-González, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8328/35304-Texto%20del%20art%C3%ADculo-60561-1-10-20210228.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, J. T. F., Agostini, F., & Martínez, D. L. L. R. (2021). Gestión de procesos basado en lógica difusa con estrictos niveles de consenso. *International*

- Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 7(1), 51-77. Recuperado de: <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/726>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext&tlng=en
- Mendling, J., Weber, I., Aalst, W., Brocke, J., Cabanillas, C., Daniel, F., & Zhu, L. (2018). Blockchains for business process management-challenges and opportunities. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 9(1), 1-16. Recuperado de: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3183367>
- Martínez, D. (2020). Capacidad resolutoria administrativa y gestión por procesos del Banco de la Nación Agencia II Tarma, en tiempos de pandemia, 2020. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56967>
- Mendoza, A., López, N., & Juvinao, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 229-240. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6320>
- Navarrete, J., & Navarrete, M. (2018). Diseño de gestión por procesos en el banco del litoral SA (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33115/1/Tesis%20Navarrete-Navarrete.pdf>
- Pardo, J. (2019). *Gestión por procesos y Riesgo operacional*. Colombia: Alfaomega.
- Pérez, A. & Quispe, J. (2018). Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14543/P%C3%A9rez%20Pereira%20%20Alex%20Jorge%20-Quispe%20Cieza%20Jeiner.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pilaka, M., Bandara, M., & Mansoor, E. (2018, June). A Semantic Model Based Framework for Regulatory Reporting Process Management. In International Workshop on Enterprise Applications, Markets and Services in the Finance Industry (pp. 149-164). Springer, Cham. Recuperado de: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-19037-8_10
- Piragauta, B. (2020). Hacia una nueva conceptualización de la bioética y aplicación de sus principios en el ordenamiento jurídico. *Derecho y Realidad*, 18(36), 239-251. Recuperado de: https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/download/12166/9989/
- Rizun, N., Revina, A., & Meister, V. G. (2021). Analyzing content of tasks in Business Process Management. Blending task execution and organization perspectives. *Computers in Industry*, 130, 103463. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361521000701>
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson UK. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vA5MDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=Process+management+finance+2018&ots=F1VMHvQo_6&sig=G6Q QaWL7aS1PEuyBrbuD5umgLHQ
- Quiliche, M. (2016). Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad Bancaria Cajamarca 2016. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/9901>
- Quispe, Q., & Santos, E. (2017). Aplicación de gestión por procesos para mejorar la rentabilidad económica del producto compra de deuda del banco BBVA Continental, San Isidro, 2017. Recuperado de: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_11f62c2ee0659d12797f81d07d3da8b4
- Sandoval, L. (2020). Propuesta de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio en plataforma de ventanillas en el Banco Interbank sucursal 723–Talara, 2020. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60749>
- Urbina, E. (2020). Investigación cualitativa. *Applied Sciences in Dentistry*, 1(3). Recuperado de: <https://ieya.uv.cl/index.php/asid/article/download/2574/2500>

- Van, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720620303517>
- Viriyasitavat, W., Da Xu, L., Bi, Z., & Sapsomboon, A. (2020). Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(7), 1737-1748. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10845-018-1422-y>
- Vom Brocke, J., Baier, M. S., Schmiedel, T., Stelzl, K., Röglinger, M., & Wehking, C. (2021). Context-Aware Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 1-18. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-021-00685-0>

ANEXOS

Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorísticas

Ámbito temático	Problema de la investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
Gestión por procesos	¿Cuál es la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?	Describir la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Describir la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Identificación de la estructura organizacional	Número de niveles jerárquicos
			Diseñar el mapa de macroprocesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Identificación macroprocesos	Número, Código, objetivo, responsable, información de entrada y salida de macroprocesos
			Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Identificación de la Matriz de Procesos por cada Macroproceso	Número de procesos, procedimientos, objetivo, producto final, clientes internos y externos y responsable de cada procedimiento

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema de la investigación	Objetivo general	Variable	Indicador	Población				
¿Cuál es la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?	Describir la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Organigrama	25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte				
	Objetivos específicos		Manual de Organización y Funciones (MOF)					
Describir la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar el mapa de macroprocesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Plan estratégico		No probabilísticos, a juicio del investigador			
			Estratégicos o Gobernantes					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Misionales o de Cadena de Valor			25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte		
			Soporte o Apoyo					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Gestión Gerencial y Estratégica.				25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	
			Gestión de Control Interno.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Gestión Cumplimiento.					25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte
			Gestión de Riesgos.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Gestión de Asesoría Legal.	25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte				
			Gestión Financiera.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Desarrollo de Productos y Servicios.		25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte			
			Colocación y Recuperación.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Captaciones.			25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte		
			Servicios Financieros.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Operaciones.				25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	
			Servicios Sociales.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Recursos Humanos.					25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte
			Tecnologías de la Información.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Contabilidad.	25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte				
			Marketing.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Logística.		25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte			
			Seguridad Física.					
Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Diseñar la Matriz de Procesos por cada Macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Gestión por procesos	Procesos y Normatividad.			25 directivos de cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte		
			Instrumento					
		Enfoque						
		Enfoque: Cualitativo, el tipo de investigación es básica, y el diseño es Teoría Fundamentada	Ficha bibliográfica, ficha documenta, guía de observación y cuestionario para entrevistas a profundidad					

Cuestionario: Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad es una técnica de investigación cualitativa que busca comprender las opiniones, perspectivas, experiencias y motivaciones de la(s) persona(s) entrevistada(s), en relación con los temas que se definan en el estudio.

1. ¿A cuál macroproceso pertenece su área?
2. Defina los objetivos del macroproceso, responsable, información de entrada (Insumos) e información de salida (productos finales)
3. ¿Cuál es el proceso o los procesos en los que se encuentra involucrado dentro su macroproceso?
4. Explique los procedimientos involucrados en o los procesos en los que participa.
5. Defina y sustente los objetivos por cada procedimiento.
6. Defina claramente el producto final por cada procedimiento.
7. Mencione los responsables del logro de los productos finales, así como el cliente interno o externo que atiende.

Instrumentos de recolección de datos

Según, Arias (2006), los instrumentos son cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información. Entre los cuales se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas, fichas y otros”.

Formato fichas bibliográficas de resumen

No. De ficha bibliográfica	Área		Ubicación (Link)
Tema	Título	Autor	Editorial
Resumen			Palabras claves

Ficha documental de macroproceso

Macroproceso	Código	Objetivo	Responsable	Entrada	Salida

Ficha documental procesos y procedimientos por cada macroproceso - Matriz de Procesos

Macroproceso	Proceso	Procedimiento	Objetivo	Producto	Responsable	Cliente

Guía de observación de cumplimientos de procesos y procedimientos

Macroproceso	Procesos	Procedimiento	Objetivo	Producto	Responsable	Cliente	Nivel de Conocimiento		
							<50%	Del 51% al 89%	Del 91% al 100%
							Bajo	Parcial	Alto

VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POS GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Pimentel, 14 de octubre del 2021

Señor Mg,
Julio Cesar Prietto Rubio

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios – MBA.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorísticas.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

Firma



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

INSTRUMENTO.

1. Nombre del instrumento:

Entrevista a profundidad para diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

2. Autor(a):

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

3. Objetivo:

La entrevista a profundidad tiene por finalidad, diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

4. Estructura y aplicación:

La presente entrevista a profundidad está estructurada en base a 7 ítems, los cuales tienen relación con las categorías y subcategorías de la presente investigación

El instrumento será aplicado a todos los jefes y directivos de cada una de las áreas de la entidad financiera materia de la presente investigación.

CUESTIONARIO

Estimado (a) Sr. (a): La presente encuesta tiene por finalidad determinar la gestión por procesos que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora de la gestión por procesos en su empresa. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: *Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte.*

VARIABLE	Categorías	Subcategorías	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA CATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y LA SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA SUBCATEGORÍA Y EL ÍTEM		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión por procesos	Identificación macroprocesos	Número, Código, objetivo, responsable, información de entrada y salida de macroprocesos	1. ¿A cuál macroproceso pertenece su área?	x		x		x		
			2. Defina los objetivos del macroproceso, responsable, información de entrada (Insumos) e información de salida (productos finales)	x		x		x		

Identificación de la Matriz de Procesos por cada Macroproceso	Número de procesos, procedimientos, objetivo, producto final, clientes internos y externos y responsable de cada procedimiento	3. ¿Cuál es el proceso o los procesos en los que se encuentra involucrado dentro su macroproceso?	x			x				
		4. Explique los procedimientos involucrados en o los procesos en los que participa.	x			x			x	
		5. Defina y sustente los objetivos por cada procedimiento.	x			x			x	
		6. Defina claramente el producto final por cada procedimiento.	x			x			x	
		7. Mencione los responsables del logro de los productos finales, así como el cliente interno o externo que atiende.	x			x			x	

Grado y Nombre del Experto: Mg. Julio Cesar Prietto Rubio

Firma del experto

:



EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista a profundidad para diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

III. TESISISTA:

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trilogía de teoría, práctica y resultados)

OBSERVACIONES:.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de octubre del 2021

Mg. Julio Cesar Prietto Rubio


Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: COOPAC NSR

N° de celular: 976177767

Firma

EXPERTO




PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	PRIETTO RUBIO
Nombres	JULIO CESAR
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	26709307

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
Rector	ORLANDO MOISES GONZALES NIEVES
Secretario General (E)	STEBAN ALEJANDRO ILICH ZERPA
Director De Posgrado	LUIS ORLANDO MONCADA ALBITRES

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN : AUDITORÍA
Fecha de Expedición	14/12/18
Resolución/Acta	RCU.N°0554-2018/UNT
Diploma	G00020518

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:
Santiago de Surco, 14 de Octubre de 2021



CÓDIGO VIRTUAL 0000415525



JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2009-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POS GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Pimentel, 14 de octubre del 2021

Señor Mg,
Elmer Julca Cuba

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios – MBA.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recorro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorísticas.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

Firma 

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

INSTRUMENTO.

1. Nombre del instrumento:

Entrevista a profundidad para diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

2. Autor(a):

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

3. Objetivo:

La entrevista a profundidad tiene por finalidad, diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

4. Estructura y aplicación:

La presente entrevista a profundidad está estructurada en base a 7 ítems, los cuales tienen relación con las categorías y subcategorías de la presente investigación

El instrumento será aplicado a todos los jefes y directivos de cada una de las áreas de la entidad financiera materia de la presente investigación.

CUESTIONARIO

Estimado (a) Sr. (a): La presente encuesta tiene por finalidad determinar la gestión por procesos que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora de la gestión por procesos en su empresa. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: *Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte.*

VARIABLE	Categorías	Subcategorías	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA CATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y LA SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA SUBCATEGORÍA Y EL ÍTEM		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión por procesos	Identificación macroprocesos	Número, Código, objetivo, responsable, información de entrada y salida de macroprocesos	1. ¿A cuál macroproceso pertenece su área?	x		x		x		
			2. Defina los objetivos del macroproceso, responsable, información de entrada (Insumos) e información de salida (productos finales)	x		x		x		

Identificación de la Matriz de Procesos por cada Macroproceso	Número de procesos, procedimientos, objetivo, producto final, clientes internos y externos y responsable de cada procedimiento	3. ¿Cuál es el proceso o los procesos en los que se encuentra involucrado dentro su macroproceso?	x		x		x		
		4. Explique los procedimientos involucrados en o los procesos en los que participa.	x		x		x		
		5. Defina y sustente los objetivos por cada procedimiento.	x		x		x		
		6. Defina claramente el producto final por cada procedimiento.	x		x		x		
		7. Mencione los responsables del logro de los productos finales, así como el cliente interno o externo que atiende.	x		x		x		

Grado y Nombre del Experto: Mg. Elmer Julca Cuba

Firma del experto

: 

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista a profundidad para diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

III. TESISISTA:

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trílogía de teoría, práctica y resultados)

OBSERVACIONES:.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de octubre del 2021

Mg. Elmer Julca Cuba

Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: COOPAC NSR

N° de celular: 931141285

Firma

EXPERTO



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrado por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	JULCA CUBA
Nombres	ELMER
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	41976243

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.
Rector	ANDRES R. J. VELARDE TALLER
Secretaria General	PATRICIA C. SOMOUCURCIO DONET
Director (E)	ANDRES R. J. VELARDE TALLER

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Fecha de Expedición	26/07/19
Resolución/Acta	176-2019-UPN-SAC
Diploma	M00206

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:
Santiago de Surco, 16 de Octubre de 2021



CÓDIGO VIRTUAL 0000417641

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27260 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 053-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POS GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Pimentel, 14 de octubre del 2021

Señor Mg,
Luis Alberto Rojas Vidal

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios – MBA.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

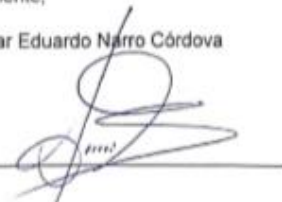
- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorísticas.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

Firma



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

INSTRUMENTO.

1. Nombre del instrumento:

Entrevista a profundidad para diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

2. Autor(a):

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

3. Objetivo:

La entrevista a profundidad tiene por finalidad, diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

4. Estructura y aplicación:

La presente entrevista a profundidad está estructurada en base a 7 ítems, los cuales tienen relación con las categorías y subcategorías de la presente investigación

El instrumento será aplicado a todos los jefes y directivos de cada una de las áreas de la entidad financiera materia de la presente investigación.

CUESTIONARIO

Estimado (a) Sr. (a): La presente encuesta tiene por finalidad determinar la gestión por procesos que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora de la gestión por procesos en su empresa. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.


TÍTULO DE LA TESIS: *Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte.*

VARIABLE	Categorías	Subcategorías	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA CATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y LA SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA SUBCATEGORÍA Y EL ÍTEM		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión por procesos	Identificación macroprocesos	Número, Código, objetivo, responsable, información de entrada y salida de macroprocesos	1. ¿A cuál macroproceso pertenece su área?	x		x		x		
			2. Defina los objetivos del macroproceso, responsable, información de entrada (Insumos) e información de salida (productos finales)	x		x		x		

Identificación de la Matriz de Procesos por cada Macroproceso	Número de procesos, procedimientos, objetivo, producto final, clientes internos y externos y responsable de cada procedimiento	3. ¿Cuál es el proceso o los procesos en los que se encuentra involucrado dentro su macroproceso?	x			x							
		4. Explique los procedimientos involucrados en o los procesos en los que participa.	x			x			x				
		5. Defina y sustente los objetivos por cada procedimiento.	x			x			x				
		6. Defina claramente el producto final por cada procedimiento.	x			x			x				
		7. Mencione los responsables del logro de los productos finales, así como el cliente interno o externo que atiende.	x			x			x				

Grado y Nombre del Experto: Mg. Luis Alberto Rojas Vidal

Firma del experto

: 
 3.11.0

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista a profundidad para diseñar el mapa de macroprocesos y diseñar la matriz de procesos por cada macroproceso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte

III. TESISISTA:

Br. Oscar Eduardo Narro Córdova

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. (esto lo redacta en experto en función a LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN con su conocimiento teórico, experiencia profesional, y aplicabilidad, construyendo un escenario en función a la trilogía de teoría, practica y resultados)

OBSERVACIONES:.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de octubre del 2021

Mg. Luis Alberto Rojas Vidal

Código de registro de Sunedu:

Centro de labores: COOPAC NSR

N° de celular: 989762271

Firma

EXPERTO



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	ROJAS VIDAL
Nombres	LUIS ALBERTO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	41645566

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD ESAN
Rector	JORGE TALAVERA TRAVERSO
Secretaria General	CARMEN VELAZCO RAMOS
Decano	JAIME SERIDA NISHIMURA

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRO / MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
Fecha de Expedición	22/11/16
Resolución/Acta	097-12/2016
Diploma	UE4181

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:
Santiago de Surco, 07 de Diciembre de 2021



CÓDIGO VIRTUAL 0360479675

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
Activo: Servidor de Agente automatizado.
Fecha: 07/12/2021 16:42:52-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27268 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Ac
Ve



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20146796347
Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda 222	
Nombre del Titular o Representante legal: Gerente General	
Nombres y Apellidos Mag. Willam Percy Escobedo Medina	DNI: 26950278

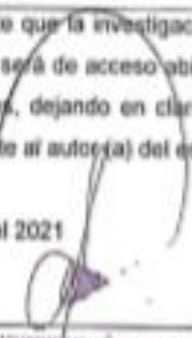
Consentimiento:

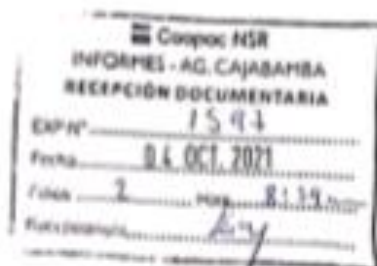
De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ⁽¹⁾, autorizo [x], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – Región Norte	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos Oscar Eduardo Narro Córdova	DNI: 10865196

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor(a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo, octubre 04 del 2021

Firma: 
Mag. Willam Percy Escobedo Medina
Gerente general



“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Cajabamba, 22 de octubre del 2021.


**SRES.
UNIDAD DE POSGRADO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

Reciba nuestro cordial saludo en nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” Ltda 222.

Nuestro preciado y eficiente colaborador, Bach. Oscar Eduardo Narro Córdova, presento solicitud para el desarrollo de su Proyecto de Tesis: Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte, el cual ha sido **ACEPTADO** y por supuesto recibirá toda la colaboración necesaria para que culmine de forma exitosa.

Felicitamos a la Universidad Cesar Vallejo por su constante compromiso en la transformación de la sociedad a través de la Educación.

Atentamente,



Mag. Willam Percy Escobedo Medina
Gerente General - COOPAC NSR

Descripción del Mapa de Macroprocesos.

1. Macroprocesos Estratégicos o Gobernantes.

1.1. Gestión Gerencial y Estratégica.

Código	GGE
Macroproceso	Gestión Gerencial y Estratégica
Objetivo	Definir y ejecutar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la COOPAC-NSR
Responsable	Gerente General
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Mandatos de la Asamblea General.• Resoluciones del Consejo de Administración. Plan Estratégico en ejecución.
Salida	Planes Operativos en implementación. Presupuesto Institucional (planes empresariales) en ejecución.

1.2. Gestión de Control Interno.

Código	GCI
Macroproceso	Gestión de Control Interno
Objetivo	Cumplir con las funciones de auditoría interna y apoyar en la implementación y el control de un sistema de control interno, de acuerdo con el marco establecido por la SBS y las mejores prácticas para instituciones financieras.
Responsable	Jefe de Auditoría Interna
Entrada	Normas de Auditoría Interna emitidas por el órgano de control
Salida	Sistema de control interno en funcionamiento

1.3. Gestión de Cumplimiento.

Código	GC
Macroproceso	Gestión de Cumplimiento.
Objetivo	Poner en práctica el marco normativo del sistema de prevención y gestión de los riesgos para el lavado de activos y del financiamiento del terrorismo para la COOPAC-NSR.
Responsable	Gerente de Cumplimiento
Entrada	Normas de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo emitidas por el órgano de control.
Salida	Sistema de prevención y gestión de riesgos para el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo en funcionamiento.

1.4. Gestión de Riesgos.

Código	GR
Macroproceso	Gestión de Riesgos
Objetivo	Identificar, valorar y mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta la COOPAC-NSR en el desarrollo de sus actividades.
Responsable	Gerente de Riesgos
Entrada	Normas de gestión integral de riesgos establecidas por el organismo de control
Salida	Políticas y metodologías de administración de riesgos implementadas

1.5. Gestión de Asesoría Legal.

Código	AL
Macroproceso	Asesoría Legal
Objetivo	Asesorar a la Gerencia General, ejecutar las acciones de cobranza judicial, atender las consultas de las distintas áreas de la Cooperativa y ejercer el patrocinio legal de la COOPAC-NSR.
Responsable	Jefe de Asesoría Legal
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Reportes de cartera vencida.• Acciones judiciales en las que la COOPAC-NSR actúe como demandante o demandado.• Consultas legales de gerencias y jefaturas.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Informes de recuperación de cartera vencida.• Reportes sobre situación de procesos judiciales.• Respuesta a consultas legales.

1.6. Gestión Financiera.

Código	GF
Macroproceso	Gestión Financiera
Objetivo	Diseñar y ejecutar el plan financiero de la COOPAC-NSR, de tal suerte que apoye la consecución del plan estratégico y los planes operativos de la Cooperativa, al tiempo que precautela los niveles de liquidez requeridos y maximiza la rentabilidad de los recursos.
Responsable	Gerente de Finanzas
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Proyecciones respecto a ingresos y egresos de los períodos fiscales a nivel de agencia y consolidado.• Plan Estratégico• Presupuesto institucional (plan empresarial).
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Flujo de caja.• Indicadores financieros.

2. Macroprocesos Misionales o de Cadena de Valor.

2.1. Desarrollo de Productos y Servicios.

Código	DPS
Macroproceso	Desarrollo de Productos y Servicios
Objetivo	Crear o mejorar y poner en producción productos y servicios, conforme las necesidades de los socios y la evolución de los principales competidores, que permitan a la COOPAC-NSR crecer su participación de mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos y sus metas financieras.
Responsable	Gerente de Negocios Gerente de Operaciones
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Investigaciones de mercado.• Análisis de satisfacción de los socios.
Salida	Productos o servicios diseñados o rediseñados en operación.

2.2. Colocación y Recuperación.

Código	CR
Macroproceso	Colocación y Recuperación
Objetivo	Asegurar la correcta entrega de créditos, a través de productos adecuados a las necesidades de los socios, de metodologías integrales de evaluación, de sistemas de control del desempeño del personal comercial y de esquemas de recuperación que, en conjunto, minimicen la probabilidad de no pago y permitan cumplir con los metas de colocación, morosidad y utilidad de la Cooperativa.
Responsable	Gerente de Negocios
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto institucional (plan empresarial).• Solicitud de crédito de persona natural o jurídica, sea socio nuevo o antiguo.• Productos de Crédito ofertados.• Metodologías de Evaluación en aplicación.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Crédito en aplicación.• Manual de Cobranza en aplicación.• Cartera de Crédito.

2.3. Captaciones.

Código	CA
Macroproceso	Captaciones
Objetivo	Captar recursos disponibles en el mercado, por medio de productos que entreguen una rentabilidad adecuada para los socios y, al mismo tiempo, apoyen las metas de planificación financiera y posicionamiento en el mercado de la COOPAC-NSR.
Responsable	Gerente de Negocios
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto institucional (plan empresarial).• Requerimiento de apertura de cuenta de persona natural o jurídica, sea socio nuevo o antiguo.• Productos de Captación ofertados.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Captaciones en aplicación.• Cartera de Ahorros.

2.4. Servicios Financieros.

Código	SF
Macroproceso	Servicios Financieros
Objetivo	Brindar servicios a los socios, acorde a sus necesidades del mercado y a la evolución del sistema financiero, a precios justos, que permitan a la COOPAC-NSR contar con una fuente secundaria de ingresos que apoye la meta de utilidades.
Responsable	Gerente de Operaciones
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto institucional (plan empresarial).• Requerimiento de servicio por parte de persona natural o jurídica, sea socio nuevo o antiguo.• Servicios financieros.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Manual de servicios financieros en aplicación.

2.5. Operaciones (Atención al Socio).

Código	OP
Macroproceso	Operaciones (Atención al Socio) Desarrollar las actividades de atención directa al socio (front office) procurando cumplir con la normativa emitida por los organismos de control y con los máximos estándares de calidad, al tiempo de minimizar los eventos operativos que puedan afectar los activos de la COOPAC-NSR.
Objetivo	
Responsable	Gerente de Operaciones
Entrada	Requerimiento de productos, servicios, transacciones o información por parte de persona natural o jurídica, sea socio nuevo o antiguo.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Operaciones.• Plataformas de atención a los socios en operación.

2.6. Servicios Sociales.

Código	SS
Macroproceso	Servicios Sociales Apoyar en la planificación y ejecución de los programas de educación de la COOPAC-NSR, que impulsan el desarrollo económico, social y cultural de los socios y sus familias, y de la comunidad en general.
Objetivo	
Responsable	Secretaría del Consejo de Administración y del Comité de Educación.
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Planificación del Comité de Educación.• Presupuesto del Comité de Educación.
Salida	Eventos del Comité de Educación implementados

3. Macroprocesos de Soporte o Apoyo.

3.1. Recursos Humanos.

Código	RH
Macroproceso	Recursos Humanos Fomentar elevados estándares de clima laboral, que contribuyan a maximizar el desempeño de los trabajadores en la COOPAC-NSR, al tiempo que impulsan su realización personal, familiar y profesional, en el marco del cumplimiento de las normas laborales y de seguridad y salud en el trabajo.
Objetivo	
Responsable	Jefe de Recursos Humanos
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos de personal de las áreas de las COOPAC-NSR.• Normas laborales, de seguridad y salud, normas tributarias.• Requerimientos de capacitación de las áreas de las COOPAC-NSR.• Normas internas como Código de Conducta.• Trabajadores contratados.• Plan de capacitación ejecutado.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Obligaciones laborales y tributarias cumplidas.• Planes de seguridad y salud laboral en ejecución.• Evaluaciones de desempeño y clima laboral ejecutadas.

3.2. Tecnología de la Información.

Código	TI
Macroproceso	Tecnología de Información
Objetivo	Planificar, gestionar y evaluar las acciones que permitan la operación óptima de la infraestructura informática y de comunicaciones de la COOPAC-NSR, de forma que satisfaga los requerimientos de los clientes internos y de los socios de la Cooperativa, en un marco que impulse la innovación de productos y servicios y el resguardo de la información.
Responsable	Jefe de Tecnología de Información
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos de soporte y desarrollo de las áreas de la COOPAC-NSR.• Normas referentes a la seguridad de la información.• Normas sobre la continuidad del negocio.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Sistema informático y de comunicaciones operando de forma continua y segura.• Plan de Contingencia y Continuidad operativo.

3.3. Contabilidad.

Código	CO
Macroproceso	Contabilidad
Objetivo	Registrar, centralizar y procesar toda la información contable de las operaciones realizadas por la COOPAC-NSR
Responsable	Jefe de Contabilidad
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Registros físicos o electrónicos de transacciones con socios, proveedores y trabajadores.• Manual de Contabilidad SBS para COOPAC.• Manual de Contabilidad en aplicación.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Estados Financieros• Reportes contable internos.• Reportes contables para órganos de control y autoridad tributaria.

3.4. Marketing.

Código	MK
Macroproceso	Marketing
Objetivo	Apoyar el posicionamiento y crecimiento de la COOPAC-NSR e impulsar la lealtad de los socios, en base a la comprensión de las necesidades del mercado y su transformación en productos y servicios adecuadas a dichas necesidades.
Responsable	Jefe de Marketing
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Investigaciones de mercado.• Análisis de satisfacción de los socios.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Plan de Marketing en ejecución.• Manual de Imagen Institucional en ejecución.

3.5. Logística.

Código	LG
Macroproceso	Logística Gestionar las necesidades de bienes y servicios de las distintas áreas de la
Objetivo	logísticas de los socios internos y Proveer a los socios internos de todos los materiales e infraestructura requerida para una adecuada ejecución de sus actividades diarias.
Responsable	Jefe de Logística
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Plan de Adquisiciones de bienes y servicios.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Manual de Adquisición de Bienes y Servicios.• Bienes adquiridos, servicios contratados e infraestructura implementada.

3.6. Seguridad Física.

Código	SF
Macroproceso	Seguridad Física Precautelar la seguridad de los trabajadores y de los activos de la COOPAC-NSR, así como verificar el mantenimiento y el uso adecuado de los bienes e infraestructura de la Cooperativa.
Objetivo	
Responsable	Jefe de Seguridad Física
Entrada	Activos físicos (bienes e infraestructura) cuya seguridad requiera ser gestionada. <ul style="list-style-type: none">• Plan de Seguridad ejecutado.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Plan de Mantenimientos ejecutado.• Infraestructura y bienes operativos.

3.7. Procesos y Normatividad.

Código	PN
Macroproceso	Procesos y Normatividad Implementar y gestionar un sistema de gestión de calidad y mejora continua, basado en un enfoque de procesos, que procure que el trabajo de las distintas áreas de la Cooperativa alcance altos estándares de desempeño.
Objetivo	
Responsable	Responsable de Procesos y Normatividad
Entrada	<ul style="list-style-type: none">• Requerimiento de elaboración o actualización de normar internas.• Requerimientos de elaboración o actualización de procesos y procedimientos.• Sistema de gestión de calidad y mejora continua, implementada.
Salida	<ul style="list-style-type: none">• Procesos y procedimientos en ejecución.• Normatividad en operación.

Procesos y Procedimientos por Macroproceso.

1. Gestión Gerencial y Estratégica. Procesos Centrales.

1. Gestión Estratégica

2. Gestión de Disposiciones Internas

1.1. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA	Gestión Estratégica	<i>Elaboración, Actualización y Monitoreo del Plan Estratégico</i>	Contar con el documento que establezca las estrategias a ejecutar y permita su monitoreo, hacia el logro de los objetivos institucionales.	Plan Estratégico.	Gerente General	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Elaboración y Seguimiento de Planes Operativos</i>	Disponer del documento que permita definir y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas anuales.	Planes Operativos Anuales.	Gerente General	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Diseño, Implementación y Monitoreo de Proyectos</i>	Elaborar, ejecutar y controlar el cumplimiento de proyectos estratégicos de la COOPAC-NSR.	Planes de Ejecución de Proyectos.	Gerente General	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Elaboración de la Memoria Institucional</i>	Coordinar la elaboración y revisar el contenido de la Memoria Institucional Anual.	Memoria institucional anual.	Gerente General	Asamblea General
		<i>Diseño, Revisión y Actualización de la Estructura Organizacional</i>	Construir y ajustar la estructura organizacional en función de necesidades estratégicas, operativas y normativas.	Manual de Organización y Funciones.	Gerente General	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA	Gestión de Disposiciones Internas	<i>Definición y Seguimiento de Disposiciones Gerenciales</i>	Elaboración, difusión y seguimiento del cumplimiento de disposiciones gerenciales.	Disposiciones gerenciales. Cuadro de control de disposiciones gerenciales.	Gerencia General Asistente de Gerencia	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Cumplimiento de</i>	Coordinar y vigilar el cumplimiento	Documentos de sustento.	Gerencia General	Consejo de

		Acuerdos de los Consejos de Administración y Vigilancia	de los acuerdos de los Consejos de Administración y Vigilancia en los que la Gerencia General es la responsable.		Asistente de Gerencia	Administración Consejo de Vigilancia
		Seguimiento de Observaciones de Organismos de Control y Auditoría Externa	Monitorear y verificar el cumplimiento de las observaciones emitidas por la SBS, Auditoría Externa y otros organismos de control.	Documentos de sustento. Cuadro de control de observaciones.	Gerencia General Asistente de Gerencia	Organismos de Control Auditoría Externa.

2. Gestión de Control Interno.

2.1. Procesos Centrales.

1. Auditoría Cumplimiento (Supervisión)
2. Auditoría Financiera (Contables)
3. Auditoría Operacionales (Inspecciones)

2.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Auditoría de Cumplimiento (Supervisión)	Análisis de Cartera de Crédito	Evaluar la evolución y clasificación de la cartera de crédito.	Revisión de la evaluación y clasificación de la cartera de crédito.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Diseño y Seguimiento del Plan Anual Trabajo	Diseñar el plan anual de trabajo e informar el avance en su ejecución.	Plan de Trabajo Informes de Avance del Plan Anual de Trabajo.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Seguimiento de Observaciones	Informar sobre la implementación de las observaciones levantadas por auditoría interna, auditoría externa y organismos de control	Informe sobre seguimiento de implementación de recomendaciones.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Evaluación de Lavado de Activos	Verificar el cumplimiento de las políticas de la Gerencia de Cumplimiento.	Evaluación sobre el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General Gerencia Cumplimiento
		Análisis de Límites Globales	Verificar el cumplimiento de los límites establecidos por la SBS.	Informe de Cumplimiento de Límites Globales e Individuales.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General

		Seguimiento de Plan Estratégico	Verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados del Plan Estratégico.	Informe de Avance del Plan Estratégicos.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Evaluación sistema de control interno	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos que hacen parte del sistema de control interno	Informe de cumplimiento del sistema de control interno	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Evaluación de Seguridad de la Información	Verificar el cumplimiento de políticas de seguridad de la información y del plan de continuidad.	Informe de cumplimiento de seguridad de la información y plan de continuidad.	Auditor Interno Asistente de Auditoría de Sistemas	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Auditoría Financiera (Contables)	Análisis de Estado de Resultados	Comparar los ingresos y gastos ejecutados contra lo presupuestado.	Análisis de Estado de Resultados.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Análisis de Situación Financiera	Medir la evolución de las cuentas de balance y comparar los rubros de balance ejecutados contra lo presupuestado.	Análisis de Situación Financiera.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Análisis Créditos Castigados	Verificar el cumplimiento de procedimientos y parámetros para el castigo de crédito.	Informe de Créditos Castigados.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Análisis Créditos en Proceso Judicial	Verificar el cumplimiento de procedimientos y el protesto de pagarés de los créditos que corresponda.	Informe de Créditos en Proceso Judicial.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Inventario bienes físicos	Verificar la existencia de los bienes y su valoración.	Informe de Inventario.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Arqueos de Almacén	Verificar la existencia de los bienes en almacén y su valoración.	Arqueo de almacén.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO	Auditoría Operacional	Revisión Expedientes Crédito	Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos.	Informe de Cartera de Crédito.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Bienes Adjudicados y de Bienes en Dación en Pago	Verificar el registro, existencia y procesos de bienes adjudicados y en dación en pago.	Informe de Bienes Adjudicados y de Bienes en Dación en Pago.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Arqueos Bóveda y Caja	Verificar la existencia de efectivo y la consistencia de los registros.	Informe de Arqueos de Bóveda y Caja-	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Gestión de Logística	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de adquisición y compras de bienes y servicios.	Informe de compras de bienes y servicios.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Normas de Transparencia	Verificar el cumplimiento de políticas y procedimiento de transparencia de información y derechos de usuarios de servicios financieros.	Informe sobre normas de transparencia y derechos de usuarios de servicios financieros.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Gestión de TTHH	Verificar el cumplimiento de normativa laboral y de políticas y procedimientos de gestión de RRHH.	Informe de gestión de RRHH.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Seguridad Física	Verificar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de seguridad física.	Informe de seguridad física.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Seguridad y Salud en el Trabajo	Verificar el cumplimiento de normas y políticas de seguridad y salud en el trabajo.	Informe de seguridad y salud en el trabajo.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General
		Administración de Riesgos	Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y metodologías de administración de riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo operacional.	Informe sobre la administración de riesgos financieros.	Auditor Interno Asistente de Auditoría	Consejo Vigilancia Consejo Administración Gerencia General

3. Gestión Cumplimiento.

3.1. Procesos Centrales.

1. Sistema de Prevención de LA/FT

3.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	Sistema de Prevención de LA/FT	Identificación Operaciones Inusuales	Identificar de manera temprana transacciones que podrían estar involucradas en LA/FT.	Reporte de transacciones inusuales.	Gerente de Cumplimiento Trabajadores COOPAC-NSR	Gerente de Cumplimiento
		Análisis de Operaciones Inusuales	Evaluar las transacciones inusuales y calificarlas o no como sospechosas.	Registro del análisis de la operación inusual.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	UIF / SBS / Consejo de Administración
		Reporte de Operaciones Sospechosas	Informar a la UIF las operaciones calificadas como sospechosas.	Reporte de operaciones sospechosas.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	UIF / SBS / Consejo de Administración
		Reporte de Operaciones Sospechosas (por solicitud de poder judicial o fiscalía por investigaciones LA)	Informar a la UIF las operaciones calificadas como sospechosas.	Reporte de operaciones sospechosas.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	UIF / SBS / Consejo de Administración
		Solicitud de expulsión de socio	Retirar del registro de socios a personas que son sentenciadas por LA/FT	Solicitud de expulsión de socio.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	Consejo de Administración
		Debidas Diligencias Ampliada	Levantar y verificar información para determinar la licitud del origen de fondos o de incrementos patrimoniales de socios, directivos, proveedores, contrapartes y trabajadores.	Informe de debida diligencia.	Gerente de Cumplimiento Administrador de Agencia	Gerente de Cumplimiento
		Verificación de información de los	Verificar que se cumplan los procedimientos de prevención y	Informe de verificación de socios.	Gerente de Cumplimiento	Consejo de Administración

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		socios	detección de LA/FT.		Asistente de Cumplimiento	Gerencia General
		Calificación de proveedores	Evaluar y calificar la idoneidad por LA de potenciales proveedores de la COOPAC-NSR.	Informe de Calificación de proveedores.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	Logística
		Verificación de información de los trabajadores y directivos	Evaluar la evolución patrimonial y/o ingresos que podrían ser sospechosos.	Informe de cambios patrimoniales o ingresos.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	TTHH Gerencia General Consejo de Administración
		Registro y Remisión de Operaciones Únicas	Enviar a la UIF las operaciones registradas como únicas de acuerdo a la ley.	Reporte de Operaciones únicas.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	UIF / SBS
		Capacitación y Evaluaciones trabajadores y directivos	Asegurar que todo el personal y directivos de la COOPAC-NSR conozcan la norma de LA/FT.	Registros de asistencia. Evaluaciones.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	UIF / SBS
		Generación de la matriz de riesgos de LA	Obtener la matriz de riesgos de LA/FT.	Matriz de riesgos de LA/FT.	Gerente de Cumplimiento Asistente de Cumplimiento	Consejo de Administración Gerencia General
		Identificación Operaciones Inusuales	Identificar de manera temprana transacciones que podrían estar involucradas en LA/FT.	Reporte de transacciones inusuales.	Gerente de Cumplimiento Trabajadores COOPAC-NSR	Gerente de Cumplimiento

2.4. Gestión de Riesgos.

4.1. Procesos Centrales.

1. Gestión de Riesgo de Crédito	2. Gestión de Riesgo Operacional	3. Gestión de Riesgo de Liquidez	4. Gestión de Riesgo de Mercado
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

4.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE RIESGOS	Gestión Riesgo de Crédito	Revisión y actualización de políticas y metodologías de riesgo de crédito	Verificar que las políticas y metodologías de riesgo de crédito cumplan con las mejores prácticas y con la normatividad vigente.	Reglamento y metodologías de riesgo de crédito actualizadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Vigilancia del cumplimiento de límites regulatorios e internos	Asegurar que la COOPAC-NSR cumple con los límites regulatorios e internos con relación al riesgo de crédito.	Informe de cumplimiento de límites regulatorios e internos.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Seguimiento a la exposición al riesgo de crédito (análisis de cosechas y matrices de transición)	Establecer la evolución de la posición de riesgo que asume la COOPAC-NSR en base a los resultados de la gestión comercial de crédito.	Informe de análisis de cosechas y matrices de transición.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Seguimiento a excepciones a políticas de crédito y a créditos aprobados con opinión negativa (Var de crédito)	Identificar los eventos de excepción de políticas y aprobación de operaciones de crédito con opiniones no favorables y su relación con créditos de baja calidad.	Informe de excepciones a políticas de crédito y de créditos aprobados con opiniones negativas y su impacto en la calidad de la cartera.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Cuantificación de pérdidas esperadas y no esperadas y su impacto en resultados y solvencia	Establecer la exposición de la COOPAC-NSR respecto a pérdidas esperadas y pérdidas no esperadas y su impacto en la provisión y en la solvencia de la institución.	Informe de pérdidas esperadas y no esperadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Verificación de la	Verificar que las operaciones que	Informe de clasificación y	Gerente de Riesgos	Consejo de

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		clasificación regulatoria y el cálculo de provisiones	conformar la cartera de crédito cumplen con los parámetros establecidos por la ley.	provisiones de la cartera de crédito.	Analista de Riesgos	Administración Comité de Riesgos Departamento de Contabilidad
		Evaluación metodológica de la concesión de crédito	Evaluar el cumplimiento de las metodologías de concesión (levantamiento de información, evaluación y aprobación) de créditos.	Informe de evaluación metodológica de concesión de créditos.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Generación y envío de reportería	Asegurar que la COOPAC-NSR cumple con las exigencias normativa.	Reportes de Gestión de Riesgo de Crédito.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Gerente General Comité de Riesgos

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE RIESGOS	Gestión Riesgo Operacional	Revisión y actualización de políticas y metodologías de riesgo operacional	Verificar que las políticas y metodologías de riesgo operacional cumplan con las mejores prácticas y con la normatividad vigente.	Reglamento y metodologías de riesgo operacional actualizada.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Levantamiento y calificación de eventos de riesgo operacional	Contar con una matriz de eventos de riesgo operacional levantada por los gestores de riesgo de la COOPAC-NSR.	Matriz de eventos de riesgo operacional.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos Trabajadores COOPAC-NSR	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Construcción y evaluación de la matriz de riesgo operacional	Construir la matriz de riesgo operacional sobre la cual evaluar y calificar los eventos de riesgo	Matriz de riesgo operacional	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Mitigación y monitoreo de eventos de riesgo operacional	Construir la matriz de asignación de responsabilidades, estructurar planes de mitigación y efectuar el seguimiento de estos.	Matriz de asignación de responsabilidades. Planes de Mitigación. Reportes de Seguimiento.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Cuantificación de pérdidas esperadas y no esperadas y su impacto en resultados y solvencia (Var operacional)	Establecer la exposición de la COOPAC-NSR respecto a pérdidas esperadas y pérdidas no esperadas y su impacto en la provisión y en la solvencia de la institución.	Informe de pérdidas esperadas y no esperadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Revisión de la efectividad del plan	Verificar que el plan de continuidad y el plan de seguridad de la	Informes de revisión de la efectividad del plan de continuidad	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		<i>de continuidad y del plan de seguridad de información</i>	información de la COOPAC-NSR puedan activarse efectivamente cuando sea necesario.	y del plan de seguridad de la información.		Administración Comité de Riesgos
		<i>Capacitación y evaluación de trabajadores</i>	Asegurar que todo el personal de la COOPAC-NSR conozca la norma de riesgo operacional.	Registros de asistencia Evaluaciones.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		<i>Generación y envío de reportería</i>	Asegurar que la COOPAC-NSR cumpla con las exigencias normativa.	Reportes de Gestión de Riesgo Operacional.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Gerente General Comité de Riesgos

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE RIESGOS	Gestión Riesgo de Liquidez	<i>Revisión y actualización de políticas y metodologías de riesgo de liquidez</i>	Verificar que las políticas y metodologías de riesgo de liquidez cumplan con las mejores prácticas y con la normatividad vigente.	Reglamento y metodologías de riesgo de liquidez actualizadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		<i>Vigilancia del cumplimiento de límites e indicadores regulatorios e internos</i>	Asegurar que la COOPAC-NSR cumpla con los límites e indicadores regulatorios e internos con relación al riesgo de liquidez.	Informe de cumplimiento de límites e indicadores regulatorios e internos.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		<i>Seguimiento a la exposición al riesgo de liquidez (liquidez contractual, liquidez esperada, liquidez dinámica y liquidez estructural)</i>	Establecer la evolución de la posición de riesgo que asume la COOPAC-NSR en base a sus saldos de activos líquidos y de obligaciones.	Informe de análisis de liquidez contractual, liquidez esperada, liquidez dinámica y liquidez estructural.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		<i>Cuantificación de pérdidas esperadas y no esperadas y su impacto en resultados y solvencia (Var de liquidez)</i>	Establecer la exposición de la COOPAC-NSR respecto a pérdidas esperadas y pérdidas no esperadas y su impacto en la provisión y en la solvencia de la institución.	Informe de pérdidas esperadas y no esperadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Revisión de la efectividad del plan de contingencia de liquidez	Verificar que el plan de contingencia de liquidez de la COOPAC-NSR pueda activarse efectivamente cuando sea necesario.	Informes de revisión de la efectividad del plan de contingencia de liquidez.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Generación y envío de reportería	Asegurar que la COOPAC-NSR cumpla con las exigencias normativa.	Reportes de Gestión de Riesgo de Liquidez.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Gerente General Comité de Riesgos

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE RIESGOS	Gestión Riesgo de Mercado	Revisión y actualización de políticas y metodologías de riesgo de mercado	Verificar que las políticas y metodologías de riesgo de mercado cumplan con las mejores prácticas y con la normatividad vigente.	Reglamento y metodologías de riesgo de mercado actualizadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Vigilancia del cumplimiento de límites e indicadores regulatorios e internos	Asegurar que la COOPAC-NSR cumpla con los límites e indicadores regulatorios e internos con relación al riesgo de mercado.	Informe de cumplimiento de límites e indicadores regulatorios e internos.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Seguimiento a la exposición al riesgo de mercado (brechas de sensibilidad, sensibilidad del margen financiera y sensibilidad del valor patrimonial)	Establecer la evolución de la posición de riesgo que asume la COOPAC-NSR en base a su posición de activos productivos y pasivos con costo.	Informe de brechas de sensibilidad, sensibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	Consejo de Administración Comité de Riesgos
		Cuantificación de pérdidas esperadas y no esperadas y su impacto en resultados y solvencia (Var de mercado)	Establecer la exposición de la COOPAC-NSR respecto a pérdidas esperadas y pérdidas no esperadas y su impacto en la provisión y en la solvencia de la institución.	Informe de pérdidas esperadas y no esperadas.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		<i>Revisión de la efectividad del plan de contingencia de mercado</i>	Verificar que el plan de contingencia de mercado de la COOPAC-NSR pueda activarse efectivamente cuando sea necesario.	Informes de revisión de la efectividad del plan de contingencia de mercado.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Consejo de Administración Comité de Riesgos
		<i>Generación y envío de reportería</i>	Asegurar que la COOPAC-NSR cumpla con las exigencias normativa.	Reportes de Gestión de Riesgo de Mercado.	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos	SBS Gerente General Comité de Riesgos

5. Gestión de Asesoría Legal.

5.1. Procesos Centrales.

1. Patrocinio Legal

5.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN DE ASESORIA LEGAL	Patrocinio Legal	<i>Gestión de demandas interpuestas en contra de la COOPAC-NSR</i>	Atender directamente o coordinar con profesionales externos las acciones tendientes a responder a demandas interpuestas en contra de la COOPAC-NSR.	Sentencia judicial.	Jefe de Asesoría Legal	Consejo de Administración Gerencia General
		<i>Gestión de demandas interpuestas por la COOPAC-NSR</i>	Atender directamente o coordinar con profesionales externos las acciones tendientes a la gestión de demandas interpuestas por la COOPAC-NSR.	Sentencia judicial.	Jefe de Asesoría Legal	Consejo de Administración Gerencia General
		<i>Apoyo en la contestación de requerimientos de organismos externos</i>	Asegurar que toda contestación emitida por funcionarios de la COOPAC-NSR, cumpla con las normas legales.	Documentos visados por el área legal.	Jefe de Asesoría Legal	Gerencia General Gerentes o jefes de Área
		<i>Coordinación en los trámites de accidentes con</i>	Hay que asegurar que se cumplan con los trámites de ley para la obtención de los beneficios del	Resolución de procedencia o improcedencia del SOAT.	Asesor Legal	Trabajadores COAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		<i>unidades vehiculares</i>	SOAT.			
		<i>Contestación de requerimientos de Consejos, Gerencia General y Gerencias y jefes de Área</i>	Asegurar que todo documento emitido por Directivos o funcionarios de la COOPAC-SNR, cumpla con las normas legales internas o externas.	Documentos visados por el área legal.	Asesor Legal	Directivos Gerencia General Gerentes o Jefes de Área
		<i>Gestión de reclamos presentados por los socios.</i>	Gestión de los reclamos de los socios, procurando evitar la formalización de quejas ante entidades de control, como SBS o INDECOPI.	Respuestas formales a reclamos de los socios.	Asesor Legal	Socios

6. Gestión Financiera.

6.1. Procesos Centrales.

1. Gestión Presupuestaria

2. Gestión de Tesorería

6.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN FINANCIERA	Gestión Presupuestaria	<i>Elaboración del presupuesto institucional</i>	Contar con la planificación financiera de la COOPAC-NSR.	Plan Empresarial Anual.	Gerente Financiero	Consejo de Administración Gerencia General Gerentes y Jefes de Área Administradores
		<i>Seguimiento del Presupuesto Institucional</i>	Monitorear el cumplimiento de las cifras proyectadas y poner en conocimiento de la Gerencia General y el staff gerencial.	Reporte Mensual de Avance del Plan Empresarial.	Gerente Financiero	Consejo de Administración Gerencia General Gerentes y Jefes de Área Administradores
		<i>Obtención de</i>	Presentar a la Gerencia General y	Estados financieros e indicadores	Gerente Financiero	Consejo de

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		<i>indicadores PERLAS</i>	el staff gerencial información adicional para la toma de decisiones.	PERLAS.		Administración Gerencia General Gerentes y Jefes de Área Administradores

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
GESTIÓN FINANCIERA	Gestión de Tesorería	<i>Administración de la liquidez</i>	Administrar el flujo de caja, cumpliendo niveles adecuados de liquidez y maximizando la rentabilidad de los recursos de la COOPAC-NSR.	Flujo de efectivo.	Gerente Financiero	Gerencia General Gerentes y Jefes de Área Administradores
		<i>Planificación Financiera</i>	Garantizar que la COOPAC-NSR disponga en todo momento de los recursos necesarios para la ejecución de su presupuesto institucional.	Plan financiero.	Gerente Financiero	Gerencia General Gerentes y Jefes de Área Administradores
		<i>Definición y negociación de posiciones activas o pasivas</i>	Negociar en el mercado la colación de excedentes o la consecución de recursos externos.	Inversiones. Contratos de crédito.	Gerente Financiero	Gerencia General Gerentes y Jefes de Área Administradores

7. Desarrollo de Productos y Servicios.

7.1. Procesos Centrales.

1. Análisis del Mercado	2. Generación de Negocios.
-------------------------	----------------------------

7.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Análisis del Mercado	Análisis de satisfacción de los socios	Recabar información directa de los socios, que sirva de insumo para la toma de decisiones respecto de productos y servicios, así como de la forma de servicio en las áreas de atención a los socios.	Informes de estudios de satisfacción.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Gerencia General Gerencia de Negocios Gerencia de Operaciones
		Benchmarking (comparación con la competencia)	Identificar las diferencias en las características y la forma de venta de los productos y servicios de la competencia con los de la COOPAC-NSR, que sirvan para la toma de decisiones de negocio y servicio.	Informes de benchmarking.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Gerencia General Gerencia de Negocios Gerencia de Operaciones
		Evaluación de mercado de productos y servicios	Establecer la demanda real y el nivel de aceptación que potenciales productos y servicios puedan tener entre la población objetivo.	Informe de estudio de mercado.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Gerencia General Gerencia de Negocios Gerencia de Operaciones

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Generación de Negocios	Evaluación financiera de productos (crédito y captación) y servicios	Identificar la rentabilidad que cada producto y servicio tiene para la COOPAC-NSR, que sirvan para la toma de decisiones de productos y servicios.	Análisis de rentabilidad del portafolio de productos y servicios de la COOPAC-NSR.	Gerente de Negocios	Consejo de Administración Gerente General
		Diseño o mejora de productos (crédito y captación) y servicios	Diseñar productos y servicios nuevos, o mejorar productos y servicios existentes, en función de las necesidades reales del mercado.	Propuesta de productos y servicios nuevos o modificados.	Gerente de Negocios	Consejo de Administración Gerente General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Evaluación de auditoría interna sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Emitir informe sobre ajustes en el sistema de control interno derivados de productos y servicios nuevos o modificados.	Informe de auditoría interna sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Auditor Interno	SBS Consejo de Administración Gerencia General
		Evaluación de LA/FT sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Emitir informe sobre ajustes en el sistema de prevención de LA/FT derivados de productos y servicios nuevos o modificados.	Informe de LA/FT sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Gerente de Cumplimiento	SBS Consejo de Administración Gerencia General
		Evaluación de riesgos sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Emitir informe sobre la evaluación de los riesgos asociados a productos y servicios nuevos o modificados.	Informe de riesgos sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Gerente de Riesgos	SBS Consejo de Administración Gerencia General
		Evaluación legal sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Emitir informe sobre el cumplimiento normativo en condiciones, requisitos y documentos de soporte de productos y servicios nuevos o modificados.	Informe legal sobre productos y servicios nuevos o modificados.	Asesor Legal	SBS Consejo de Administración Gerencia General
		Pruebas y producción de productos y servicios nuevos o modificados.	Testear los productos y servicios nuevos o modificados, previo a su puesta en producción.	Informe de pruebas de productos y servicios nuevos o modificados. Productos y servicios ofertados a los socios.	Gerente de Negocios	Consejo de Administración Gerencia General Socios

8. Colocación y Recuperación.

8.1. Procesos Centrales.

1. Colocación Créditos	2. Colocación Créditos Planilla	3. Recuperación
------------------------	---------------------------------	-----------------

8.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN	Colocación Créditos	<i>Planificación crediticia</i>	Definir las metas de colocación, saldo de cartera y morosidad, por producto y agencia	Plan colocación y recuperación crediticia	Gerente de Negocios	Consejo de Administración Gerente General Administradores de Agencia
		<i>Promoción de créditos</i>	Obtener tanto socios nuevos con interés en operaciones de crédito, como nuevas operaciones de crédito con socios recurrentes	Expedientes créditos socios nuevos y recurrentes	Gerente de Negocios Promotor de Negocios Ejecutivo de Negocios	Socios nuevos Socios recurrentes
		<i>Levantamiento de información y evaluación crediticia</i>	Obtener la información necesaria, que permita evaluar integralmente la capacidad y voluntad de pago de los socios solicitantes de crédito.	Solicitud de crédito Propuesta de crédito	Gerente de Negocios Ejecutivo de Negocios	Niveles de aprobación de créditos
		<i>Aprobación</i>	Verificar el cumplimiento de los requisitos y valorar la propuesta crediticia para maximizar la calidad de la concesión crediticia	Hoja de aprobación de crédito	Gerente de Negocios Niveles de aprobación	Gerencia de Operaciones
		<i>Formalización y Desembolso de Créditos</i>	Formalizar el desembolso de las operaciones de crédito aprobadas por el área de Negocios de la COOPAC-SNR	Desembolso de crédito	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Socios
		<i>Seguimiento de Inversión</i>	Verificar que los recursos entregados a los socios se hayan invertido o gastado en	Reporte de seguimiento de inversión	Gerente de Negocios Ejecutivo de Negocios	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
COL OC ACI ON Y REC UPE RAC ION	Col oca ción Cré dito	<i>Promoción y firma de convenios</i>	Firmar nuevos convenios o renovar convenios existentes para la entrega de crédito planilla	Contratos firmados	Gerente de Negocios Administradores de Agencia	Empresas públicas o privadas

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Promoción de créditos	Obtener tanto socios nuevos con interés en operaciones de crédito planilla, como nuevas operaciones de crédito con socios recurrentes	Expedientes créditos socios nuevos y recurrentes	Gerente de Negocios Promotor de Negocios Ejecutivo de Negocios	Socios nuevos Socios recurrentes
		Evaluación crediticia	Obtener la información necesaria, que permita evaluar integralmente la capacidad y voluntad de pago de los socios solicitantes de crédito.	Solicitud de crédito Propuesta de crédito	Gerente de Negocios Ejecutivo de Negocios	Niveles de aprobación de créditos
		Aprobación	Verificar el cumplimiento de los requisitos y valorar la propuesta crediticia para maximizar la calidad de la concesión crediticia	Hoja de aprobación de crédito	Niveles de aprobación	Gerencia de Operaciones
		Formalización y Desembolso de Créditos	Formalizar el desembolso de las operaciones de crédito planilla aprobadas por el área de Negocios de la COOPAC-SNR	Desembolso de crédito	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Socios
		Pago de Créditos Planilla	Cancelar las operaciones de créditos originados en convenios con entidades	Boucher de créditos pagados	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN	Recuperación	Recuperación preventiva	Realizar acciones de recuperación a los socios previo el vencimiento de sus cuotas	Registro de llamadas o visitas	Gerente de Negocios Administrador de Agencia Ejecutivo de Negocios	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios
		Recuperación administrativa	Ejecutar acciones de recuperación posteriores al impago de cuotas de créditos	Registro de llamadas Notificaciones administrativas	Gerente de Negocios Administrador de Agencia Ejecutivo de Negocios	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios
		Gestión de recuperación prejudicial	Apoyar la labor de recuperación, previo al inicio de una acción judicial	Notificaciones prejudiciales	Jefe de Asesoría Legal Asesor Legal	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios
		Recuperación judicial y embargo o adjudicación de bienes	Iniciar y concluir una acción de recuperación judicial, incluyendo la adjudicación de bienes cuando corresponda	Sentencia judicial y orden de ejecución Sentencia judicial y orden de ejecución forzada	Jefe de Asesoría Legal Asesor Legal	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios
		Venta de bienes adjudicados y en dación en pago	Vender los bienes adjudicados y en dación en pago e ingresar el efectivo a la COOPAC-NSR	Contrato de venta de bien	Jefe de Asesoría Legal Asesor Legal	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios
		Cancelación de	Estandarizar los pasos tendientes	Cuentas pasivas canceladas y	Gerente de Operaciones	Administrador de

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Cuentas y Pago de Créditos	al cobro de créditos vencidos que están garantizados con aportaciones y con DPF	créditos cobrados	Asistente de Operaciones	Agencia Gerencia de Negocios
		Castigo de cartera	Estandarizar el procedimiento para efectuar el castigo de cartera de crédito en cumplimiento de la regulación	Cartera castigada aprobada	Gerente de Negocios	Consejo de Administración Gerencia General
		Recuperación preventiva	Realizar acciones de recuperación a los socios previo el vencimiento de sus cuotas	Registro de llamadas o visitas	Gerente de Negocios Administrador de Agencia Ejecutivo de Negocios	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios
		Recuperación administrativa	Ejecutar acciones de recuperación posteriores al impago de cuotas de créditos	Registro de llamadas Notificaciones administrativas	Gerente de Negocios Administrador de Agencia Ejecutivo de Negocios	Administrador de Agencia Gerencia de Negocios

9. Captaciones.

9.1. Procesos Centrales.

1. Gestión Comercial Captaciones	2. Gestión Operativa Captaciones
----------------------------------	----------------------------------

9.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
CAPTACIONES	Gestión Comercial Captaciones	Promoción y Venta	Satisfacer la demanda de ahorro del mercado y cumplir con las metas presupuestarias de captación de ahorros.	Número y saldo de cuentas pasivas. Informes presupuestarios de captaciones.	Gerente de Negocios Promotor de Ahorros	Socio
		Seguimiento y Contención	Brindar atención oportuna al requerimiento de los socios y minimizar la cancelación de cuentas pasivas.	Número y saldo de cuentas recurrentes.	Gerente de Negocios Promotor de Ahorros	Socio

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
CAPTACIONES	Gestión Operativa Captaciones	Apertura Cuentas Ahorro Libre y Ahorro Menores Edad	Estandarizar los procedimientos para la apertura de cuentas de ahorro libre en la red de agencias de la COOPAC-NSR.	Cuentas de ahorro activas.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Socios
		Apertura de Cuentas DPF	Estandarizar el procedimiento para la apertura de cuentas de ahorro a plazo fijo en la red de agencias de la COOPAC-NSR.	Cuentas DPF activas.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Socios
		Apertura CTS	Estandarizar el procedimiento para la apertura de cuentas de CTS en la red de agencias de la COOPAC-NSR.	Cuentas CTS activas.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Socios
		Cancelación de Cuentas	Formalizar el cierre de cuentas pasivas que los socios tengan en la COOPAC-NSR.	Cuentas pasivas canceladas.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Socios

10. Servicios Financieros.

10.1. Procesos Centrales.

1. Gestión Operativa Servicios

10.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SERVICIOS FINANCIEROS	Gestión Operativa Servicios	Cobranza de Servicios	Estandarizar las actividades de cobro de servicios con empresas con las que mantiene convenios	Pago de servicios	Gerente de Operaciones Recibidor-Pagador	Socios Empresas con convenio
		Transferencias a Cuentas Externas	Establecer las acciones para transferir efectivo desde cuentas en la COOPAC-NSR a cuentas en otras entidades financieras	Transferencia de efectivo a una cuenta en otra institución financiera	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Socios
		Emisión de Tarjetas de Débito	Estandarizar las actividades para entregar y activar tarjetas de débito a los socios de la COOPAC-NSR	Entrega de tarjeta de débito activada	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Socios
		Renovación Tarjetas de Débito	Estandarizar las actividades para entregar y activar tarjetas de débito a los socios cuando se han caducado tarjetas de débito anteriores	Entrega de tarjeta de débito activada	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Socios
		Bloqueo y/o Reposición Tarjetas de Débito	Estandarizar las actividades para bloquear tarjetas de débito no habidas y entregar nuevas tarjetas de débito a los socios de la COOPAC-NSR	Anulación de tarjeta de débito no habida y entrega de débito activada	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Socios

11. Operaciones.

11.1. Procesos Centrales.

1. Operaciones en Caja	2. Información al Socio	3. Asistencia Operativa	4. Administración Operativa	5. Gestión Agencias
------------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------------	---------------------

11.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
OPERACIONES	Operaciones en Caja	<i>Depósitos en Cuentas Pasivas / Pago de Créditos</i>	Estandarizar el procedimiento de recepción de depósitos y pagos de crédito bajo cualquier modalidad.	Depósito en cuenta pasiva Pago de crédito.	Gerente de Operaciones Recibidor-Pagador	Socios
		<i>Retiros en Cuentas Pasivas</i>	Estandarizar el procedimiento de recepción de depósitos y pagos de crédito bajo cualquier modalidad.	Retiro en cuenta pasiva.	Gerente de Operaciones Recibidor-Pagador	Socios

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
OPERACIONES	Información al Socio	<i>Inscripción de Socios</i>	Formalizar el ingreso de socios a la COOPAC-NSR.	Ficha de ingreso de socio	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Socios
		<i>Recepción de Documentación</i>	Formalizar los pasos para la recepción, registro y remisión interna de documentación externa e interno.	Registro de recepción de documentación.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Trabajadores de la COOPAC-NSR
		<i>Registro de Socios</i>	Estandarizar las acciones tendientes a legalizar el registro de socios de acuerdo con lo establecido por la ley.	Registro de socios legalizado.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Gerente de Operaciones
		<i>Renuncia de Socios</i>	Estandarizar el procedimiento para formalizar el retiro voluntario de los socios de la COOPAC-NSR.	Registro de renuncia de la condición de socio.	Gerente de Operaciones Asistente de Informes	Socios

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
OPERACIONES	Asistencia Operativa	Pago a Proveedores de Servicios	Estandarizar las actividades que formalizan el pago a proveedores de servicios en las oficinas de la red de agencias de la COOPAC-NSR.	Pago al proveedor.	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Proveedor de servicios
		Administración de Caja Chica	Estandarizar las actividades tendientes a formalizar los gastos de menor cuantía que se realizan en la red de agencias de la COOPAC-NSR.	Pago de menor cuantía.	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Departamento de Contabilidad
		Recargas de Cajeros	Formalizar las acciones que debe realizar la COOPAC-NSR para alimentar de efectivo a los cajeros automáticos.	Carga de efectivo a cajero automático.	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones	Proveedor de Cajeros Socios
		Arqueos	Estandarizar las acciones para la ejecución de controles obligatorios e inopinados del efectivo en la red de agencias de la COOPAC-NSR.	Arqueos de cajas.	Gerente de Operaciones Asistente de Operaciones Administradores de Agencia	Departamento de Contabilidad Gerencia Operaciones

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
OPERACIONES	Administración Operativa	Retenciones de Presuntos Especies Monetarias Falsificadas	Estandarizar el procedimiento para el tratamiento de especies monetarias consideradas presuntamente falsas, de acuerdo con lo establecido por la ley.	Reporte de Retención de especies monetarias presuntamente falsas.	Gerente de Operaciones	Banco Central de Reserva
		Visitas de Inspección	Estandarizar las actividades a realizar durante las visitas de inspección a las agencias de la COOPAC-NSR.	Informe de visita de inspección.	Gerente de Operaciones	Gerente General
		Depósitos y Retiros de Dinero en Instituciones Financieras (Remesas de efectivo)	Estandarizar las acciones a ejecutar tanto para movimientos de efectivo como con cheques y órdenes de pago.	Remesa de dinero entre las oficinas de la red de agencias.	Gerente de Operaciones	Agencias
		Pago de Proveedores	Estandarizar las actividades que formalizan el pago a proveedores externos de la COOPAC-NSR.	Pago al proveedor.	Gerente de Operaciones	Proveedor

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Depuración de cuentas de socios menores de edad	Mantener una base de datos depurada con relación a los menores de edad.	Base de datos depurada.	Gerente de Operaciones	Administrador de Agencia
		Reversiones y regularizaciones	Regularizar errores en transacciones ejecutadas por los Recibidores-Pagadores.	Autorizaciones de reversiones y regularizaciones.	Gerente de Operaciones	Recibidor-Pagador Socio
		Bloqueo / Congelamiento de cuentas	Ejecutar el congelamiento / bloqueo de cuentas de los socios de la COOPAC-NSR ante pedidos de autoridades judiciales o la Unidad de Cumplimiento.	Reporte de cuentas bloqueadas o congeladas.	Gerente de Operaciones	Socios
		Reporte de Operaciones Únicas	Notificar las operaciones únicas identificadas en el área de operaciones.	Reporte de operaciones únicas.	Gerente de Operaciones	Gerencia de Cumplimiento

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
OPERACIONES	Gestión Agencias	Apertura y Cierre de Agencias	Estandarizar las actividades que deben realizarse para la apertura y cierre físico de las agencias de la COOPAC-NSR.	Apertura y cierre de agencia.	Gerente de Operaciones Administradores de Agencia Asistente de Operaciones	Socios
		Apertura y Cierre de Operaciones	Estandarizar las actividades que deben realizarse antes del inicio y cierre de atención al público en la red de agencias.	Registro diario de operaciones de Caja.	Gerente de Operaciones Administradores de Agencia Asistente de Operaciones	Socios

12. Servicios Sociales.

12.1. Procesos Centrales.

1. Control del Fondo de Previsión Social

2. Gestión del Fondo de Previsión Social

12.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SERVICIOS SOCIALES	Control del Fondo de Previsión Social	<i>Análisis financiero del Fondo de Previsión Social</i>	Evaluar la situación y la viabilidad financiera del Fondo de Previsión Social y sugerir modificaciones a los requisitos y beneficios.	Evaluación financiera del Fondo de Previsión Social.	Gerente General	Consejo de Administración

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SERVICIOS SOCIALES	Gestión del Fondo de Previsión Social	<i>Análisis y Aprobación de Solicitudes de Acceso al Fondo de Previsión Social</i>	Revisión y aprobación de las solicitudes de acceso a los beneficios del Fondo de Previsión Social.	Aprobaciones o negaciones al Fondo de Previsión Social.	Gerente General	Socios

13. Recursos Humanos.

13.1. Procesos Centrales.

1. Ingreso de Trabajadores

2. Administración de RRHH

13.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
RECURSOS HUMANOS	Ingreso de Trabajadores	Reclutamiento	Difundir los requerimientos de personal de la COOPAC-NSR y receptor la documentación necesaria.	Avisos / Llamamientos. Hojas de vida.	Jefe de RRHH Psicóloga	Área requirente
		Selección	Elegir a la persona con el mejor perfil para el cumplimiento de un puesto requerido por la COOPAC-NSR.	Acta de selección.	Jefe de RRHH Psicóloga	Área requirente
		Contratación	Formalizar el ingreso del personal seleccionado a la COOPAC-NSR.	Contrato de trabajo.	Jefe de RRHH	Trabajador seleccionado Área requirente
		Inducción	Hacer la inmersión general del trabajador seleccionado en la COOPAC-NSR y la capacitación específica en el puesto a desempeñarse.	Constancia de inducción y entrega de documentación.	Jefe de RRHH Administradores Gerentes y Jefes de Área	Trabajador seleccionado
		Promoción	Identificar trabajadores de la COOPAC-NSR que, por su desempeño y capacitación, pueden asumir una posición superior.	Adenda a contrato de trabajo.	Jefe de RRHH Administradores Gerentes y Jefes de Área Gerente General	Área requirente

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
RECURSOS HUMANOS	Administración de RRHH	Evaluación de Desempeño	Evaluar el cumplimiento de funciones e indicadores de desempeño de todos los trabajadores de la COOPAC-NSR.	Informe de evaluación de desempeño.	Jefe de RRHH Psicóloga	Gerente General Consejo de Administración
		Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral	Medir el clima labora en la COOPAC-NSR.	Informe de satisfacción del clima laboral.	Jefe de RRHH Psicóloga	Gerente General Consejo de Administración
		Análisis salarial	Realizar un análisis comparativo de	Informe del análisis salarial.	Jefe de RRHH	Gerente General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
			la escala salarial de la COOPAC-NSR con la de otras entidades financieras de la región.			Consejo de Administración
		Gestión de Planilla	Cumplir con todas las obligaciones laborales a las que está sujeta la COOPAC-NSR, así como con el cálculo de bonos por productividad.	Planilla mensual.	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Gerencia General Gerencia Tecnología Jefatura de Contabilidad
		Planificación y Ejecución de Capacitación	Ejecutar las acciones de capacitación para el personal de las distintas áreas y agencias de la COOPAC-NSR, en base al plan de capacitación anual.	Plan de capacitación. Facturas. Certificados de asistencia.	Jefe de RRHH	Trabajadores COOPAC-NSR
		Ejecución de seguros	Realizar el trámite de afiliación y cobro de beneficios a EsSalud y a aseguradoras privadas.	Constancia de afiliados. Documentos EsSalud, según el caso. Contrato con aseguradora privada.	Jefe de RRHH	Trabajadores COOPAC-NSR
		Salud de los trabajadores	Coordinar la ejecución y llevar el historial de exámenes médicos de inicio y terminación de relación laboral, así como de los chequeos médicos anuales.	Exámenes médicos.	Jefe de RRHH	Trabajadores COOPAC-NSR
		Gestión de sanciones	Coordinar la ejecución del debido proceso para sancionar a los trabajadores cuando corresponda.	Memo de sanción.	Jefe de RRHH	Jefe de Asesoría Legal Gerencia General

14. Tecnologías de la Información.

14.1. Procesos Centrales.

1. Administración de Redes y Comunicaciones	2. Administración de Base de Datos	3. Administración de Data Center	4. Soporte	5. Continuidad de TI	6. Desarrollo y Proyectos
---	------------------------------------	----------------------------------	------------	----------------------	---------------------------

14.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Administración de Redes y Comunicaciones	Administración WAN/LAN	Gestionar los recursos de redes WAN/LAN, controlando la disponibilidad de estas redes.	Conectividad a servicios internos y externos.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Administración de FIREWALL / PROXY	Gestionar de manera preventiva la seguridad perimétrica de la organización.	Seguridad perimétrica y filtros internos activados.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Administración de VPN	Gestionar conectividad entre diferentes puntos de atención de la COOPAC-NSR, para el intercambio seguro de información y acceso a servicios internos.	Agencias interconectadas.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Administración de DNS	Controlar los nombres de dominios de servicios internos y externos de la COOPAC-NSR.	Servicios o equipos con nombres identificables.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Administración y Monitoreo de FAILOVER	Garantizar y verificar la continuidad de la conectividad entre agencias.	Agencias interconectadas con FAILOVER operativo.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Gestión y Control de Central de Anexos	Garantizar el normal desempeño de los equipos concentradores de comunicación local.	Formato de mantenimiento de central de anexos.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Verificación de la	Mitigar vulnerabilidades frentes a	Informe de verificación de	Gerente de Tecnología	Gerencias,

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Seguridad Perimetral	ataques externos.	seguridad perimetral.	Encargado de Infraestructura y Soporte	Departamentos y Agencias COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Administración de Base de Datos	Administración y Monitoreo de Bases de Datos	Optimizar el flujo de información, la efectividad en consultas (lectura y escritura) y la exigencia de recursos de hardware.	Bases de datos estable y óptima Ficha de monitoreo.	Gerente de Tecnología Asistente de TI (Encargado de Servicios y Desarrollo TI)	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Respaldo de Bases de Datos	Garantizar la continuidad de la operación de una base de datos, a través de copias de seguridad incrementales o específicas.	Respaldos de bases de datos.	Gerente de Tecnología Asistente de TI (Encargado de Servicios y Desarrollo TI)	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Administración de Data Center	Administración de Servidores	Monitorear la capacidad y funcionalidad de los servidores para garantizar el normal desempeño en hardware y software.	Fichas de mantenimiento y monitoreo.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Control y Monitoreo de Energía	Garantizar la continuidad de la administración de energía a los centros de datos.	Formato de mantenimiento de UPS.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Control de Sistemas de Enfriamiento	Vigilar que los centros de datos tengan un nivel de confort ideal que permita que el hardware opere en condiciones óptimas.	Reporte de control de enfriamiento.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Control de Sistemas de Seguridad de Acceso	Controlar que a los data center únicamente ingrese personal interno o externo debidamente autorizado.	Bitácora electrónica y física de acceso.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Gestión y Mantenimiento de Ambientes Físicos	Vigilar el estado de piso, techos, paredes, puertas, contrapuestas, cableado y equipo de acceso de la data center.	Formato de mantenimiento de ambientes físicos.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Gestión de Respaldos Lógicos	Garantizar la correcta generación y resguardo de las copias de seguridad de los diferentes servicios de TI.	Actas de entrega de copias de seguridad. Registros de clasificación de respaldos.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Pruebas Alternas de Data Center Alterno	Verificar que el data center alternativo se encuentre listo para entrar a operar en caso de eventos que afecten la continuidad del negocio.	Reportes de pruebas alternas.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Gestión de Soporte	Soporte de Servicios vía Mesa de Ayuda	Atender todos los requerimientos de soporte que presenten los trabajadores de la COOPAC-NSR.	Requerimientos de soporte solucionados. Reporte mensual de soportes ejecutados.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Mantenimiento de Equipos de Cómputo Correctivo	Asegurar el funcionamiento físico y lógico del hardware de los trabajadores de la COOPAC-NSR en caso de eventos.	Informe de mantenimientos de equipos de la oficina principal. Informe de mantenimiento de equipos de las agencias.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Mantenimiento de Equipos de Cómputo Preventivo	Asegurar la correcta funcionalidad tanto en hardware como en software de los equipos de cómputo de la COOPAC-NSR, en base a cronogramas de intervención de los equipos.	Informe de mantenimientos de equipos de la oficina principal. Informe de mantenimiento de equipos de las agencias.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Mantenimiento de Servidores Correctivo	Asegurar el funcionamiento físico y lógico de los servidores en caso de eventos.	Informe de mantenimientos de servidores.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Mantenimiento de Servidores Preventivo	Asegurar el funcionamiento físico y lógico de los servidores en cumplimiento del cronograma de mantenimiento.	Informe de mantenimientos de servidores.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Mantenimiento de Infraestructura de Redes y Comunicación Preventivo	Asegurar el funcionamiento de equipos de redes y comunicación en cumplimiento del cronograma de mantenimiento.	Informe de mantenimientos de equipos de redes y comunicación.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR
		Habilitación de Equipos Nuevos (Impresoras, servidores y	Entregar a los usuarios equipos de acuerdo al desempeño de sus funciones.	Acta de entrega-recepción del equipo al usuario.	Gerente de Tecnología Encargado de Infraestructura y Soporte	Gerencias, Departamentos y Agencias COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		<i>computadoras)</i>				
		Generación y envío de reportería (Central de Riesgos, Cumplimiento, etc.)	Entregar información solicitada por organismos de control o por empresas con las que la COOPAC-NSR tenga algún convenio o contrato, así como solicitados por áreas internas.	Reportes SBS. Archivo electrónico para Central de Riesgos. Reportes internos.	Gerente de Tecnología Asistente de TI (Encargado de Servicios y Desarrollo TI)	SBS Central de Riesgos Gerencias y Jefaturas COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Gestión de Continuidad de TI	Pruebas al Plan de Contingencias Informáticas	Verificar periódicamente la capacidad de respuesta de TI para garantizar la respuesta adecuada ante eventos de continuidad del negocio.	Reportes de pruebas al plan de contingencias informáticas.	Gerente de Tecnología	Gerencia General
		Ejecución del Plan de Contingencias Informáticas	Ejecución del plan de contingencia TI, como parte del plan de continuidad del negocio, en caso de eventos.	Reporte de acción de continuidad del negocio.	Gerente de Tecnología	Gerencia General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Desarrollo y Proyectos	Desarrollo de Proyectos	Ejecutar los proyectos que le sean asignados por el Comité de Tecnología.	Informe final de proyecto.	Gerente de Tecnología Asistente de TI (Encargado de Servicios y Desarrollo TI)	Área Requirente
		Desarrollo de Aplicaciones	Realizar los desarrollos de aplicaciones solicitados por las distintas áreas de la COOPAC-NSR, de acuerdo con la prioridad establecida por el Comité de Tecnología.	Informe de desarrollo de aplicación Manual de uso de la aplicación.	Gerente de Tecnología Asistente de TI (Encargado de Servicios y Desarrollo TI)	Área Requirente
		Capacidad de Servicio	Analizar la capacidad de los servicios de TI de la COOPAC-NSR para responder a demandas de nuevos servicios o para evaluar la calidad de servicios existentes.	Reporte de capacidad del sistema a nuevos servicios o servicios existentes.	Gerente de Tecnología Asistente de TI (Encargado de Servicios y Desarrollo TI)	Área Requirente

15. Contabilidad.

15.1. Procesos Centrales.

1. Preparación de Estados Financieros y Reportes

2. Cumplimiento de Normas Tributarias

15.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
CONTABILIDAD	Preparación de Estados Financieros y Reportes	Revisión y Registro de Gastos (mayores, menores, servicios) en Agencias	Vigilar que las operaciones estén sustentadas adecuadamente en documentación válida y que los importes cumplan con las políticas.	Asientos contables de asignación de gastos.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Elaboración de Conciliación Bancaria	Controlar que los movimientos bancarios estén correctamente ingresados en el sistema.	Asientos contables de transacciones con entidades financieras.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Revisión y Registro de Viáticos y Asignación de Gastos	Vigilar que los gastos, con o sin sustento, no exceden con los montos autorizados y, en el caso de gastos sustentados, que exista la documentación de soporte.	Asientos contables por viáticos o asignación de gastos.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Distribución y registro de Gastos de Planilla (sueldos, CTS y demás gastos de personal)	Determinar la correcta asignación de gastos a cada agencia, de acuerdo con las políticas establecidas.	Asientos contables de gastos de personal.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Distribución y registro de Gastos de Dietas Directivos	Determinar la correcta asignación de gastos a cada agencia, de acuerdo con las políticas establecidas.	Asientos contables de gastos de personal.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Revisión, Regularización y Registro de Convenios Planilla	Controlar que los montos abonados en las cuentas de la COOPAC-NSR sean iguales a las planillas de descuento de los créditos.	Asientos contables de transacciones con entidades financieras relacionados con Convenios Planilla.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Revisión y Registro de Gastos por Adquisición de	Controlar que los gastos estén sustentados adecuadamente en documentación válida y que los	Asientos contables de gastos en bienes y servicios y gastos diferidos.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Bienes y Servicios	importes cumplan con lo aprobado por la COOPAC-NSR.	Asientos contables de activos fijos.		
		Regularización y Cuadre de Cuentas Contables con Movimientos Operativos y de Negocios, a nivel consolidado y de agencias	Verificar que los saldos contables coincidan con los movimientos operativos en las cuentas que corresponda.	Saldos contables cuadrados.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Revisión y Registro de Ingresos Financieros generados por Cartera de Crédito	Evaluar la consistencia de los ingresos provenientes de la cartera previo al registro en el sistema contable	Reporte de ingresos validado. Asientos contables de los ingresos provenientes de cartera.	Gerencia General Gerencia de Riesgos Proveedor del Sistema	Consejo de Administración Gerencia General
		Revisión y Registro de Saldos de Cartera y Provisiones	Evaluar la consistencia de la clasificación de cartera y el monto de provisiones.	Reporte de cartera y provisiones.	Gerencia de Riesgos	Consejo de Administración Gerencia General
		Cierre Contable Mensual	Controlar que el sistema arroje cifras para la generación de estados financieros.	Saldos contables para todas las cuentas.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Generación y Envío de Estados Financieros y Reportes Internos	Obtener los estados financieros consolidado y por agencia, así como generar reportes internos.	Estados financieros. Informe presupuestario. Indicadores financieros. Análisis financiero.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	Consejo de Administración Gerencia General
		Generación y Envío de Reportes a la SBS	Cumplir con el envío de reportes normativos al órgano de control.	Estados financieros. Balance de comprobación. Notas y Anexos a estados financieros. Reporte mensual de liquidez. Depósitos por escala de montos. Activos y créditos contingentes por riesgo crediticios. Patrimonio efectivo. Control de límites globales. Tasa de interés activa y pasiva.	Jefe de Contabilidad	SBS Gerencia General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
CONTABILIDAD	Cumplimiento de Normas Tributarias	Cálculo, pago y registro de tributos mensuales	Cumplir con el pago de tributos de acuerdo la ley.	Váuchers de pago. Asientos contables de pago de tributos.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	SUNAT
		Validación y presentación de libros electrónicos mensuales	Cumplir con el envío de información a la SUNAT, de acuerdo la ley.	Libro Diario. Libro Mayor. Libro Caja. Registro de Ventas y Compras	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	SUNAT
		Validación y presentación de libros y registros contables	Cumplir con la presentación de información a SUNAT, Auditoría Externa, SBS y Auditoría Interna, de acuerdo la ley.	Registro de Activo Fijo. Libro de Inventarios y Balances. Libro de Retenciones. Libro Bancos.	Jefe de Contabilidad Asistente Contable	SUNAT Auditoría Externa SBS Auditoría Interna
		Cálculo, pago y registro de tributos anuales	Cumplir con el pago de tributos de acuerdo la ley, a la SUNAT y al Gobierno Local.	Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta. Impuesto Temporal a los Activos Netos. Asientos contables de pago de tributos.	Jefe de Contabilidad	SUNAT

16. Marketing.

16.1. Procesos Centrales.

1. Promoción y Publicidad	2. Inteligencia de Mercado
---------------------------	----------------------------

16.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
MARKETING	Promoción y Publicidad	Generación de material publicitario impreso	Contar con material que permita informar a los socios sobre los productos y beneficios de la COOPAC-NSR.	Material publicitario.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Socios y Agencias
		Generación de material publicitario audiovisual	Disponer de material que facilite la información y el posicionamiento de la COOPAC-NS por medio de canales audiovisuales.	Material audiovisual.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Socios
		Marketing digital	Impulsar la generación de comunidades (engagement) con la población, por medio de las redes sociales.	Material audiovisual.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Población en general
		Generación de merchandising	Disponer de material que apoye la información y el posicionamiento de la COOPAC-NS en las distintas actividades que se realicen con la población.	Material merchandising.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Población en general
		BTL	Ejecutar acciones específicas con la comunidad que permitan la captura de nuevos socios, así como que socios en estado no hábil vuelvan a operar con la COOPAC-NSR.	Acciones BTL.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Población en general Socios no hábiles
		Branding	Estandarizar la infraestructura, papelería y vestuario en la COOPAC-NSR, que ayude al posicionamiento y recordación de la marca de la institución.	Papelería. Infraestructura (diseño de oficinas). Uniformes.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Población en general

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Relaciones públicas	Generar convenios y acuerdos con entidades públicas y privadas, a través de los cuales se logre beneficios para los socios y trabajadores de la COOPAC-NSR.	Convenio y acuerdos.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Socios y trabajadores
		Endomarketing	Impulsar el posicionamiento con la marca COOPAC-NSR y el compromiso con la institución de trabajadores, directivos y delegados de la COOPAC-NSR.	Acciones endomarketing.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Trabajadores Directivos Delegados

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
MARKETING	Inteligencia de Mercado	Análisis de percepción de marca	Identificar la imagen que tiene la COOPAC-NSR en la población de las zonas en las cuales opera.	Informe de percepción de marca.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Gerencia General Jefatura de Marketing
		Viabilidad de mercado de oficinas	Establecer la demanda real y el nivel de aceptación que potenciales oficinas puedan tener entre la población objetivo.	Informe de estudio de mercado.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Gerencia General Gerencia de Negocios Gerencia de Operaciones
		Análisis de endomarketing	Establecer el nivel de identificación y compromiso de trabajadores, directivos y delegados de la COOPAC-NSR.	Informe de endomarketing.	Jefe Marketing Asistente de Marketing	Gerencia General Gerencia de Negocios Gerencia de Operaciones Jefatura de Marketing Jefatura de RRHH

17. Logística.

17.1. Procesos Centrales.

1. Compras	2. Almacenamiento	3. Distribución	4. Inventarios
------------	-------------------	-----------------	----------------

17.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
LOGÍSTICA	Compras	Planificación compras anual	Determinar las necesidades de compras de áreas y agencias de la COOPAC-NSR que serán parte del presupuesto institucional.	Plan anual de compras.	Jefe de Logística	Jefatura de Contabilidad
		Gestión de Proveedores	Construir la base de datos de proveedores, con la información comercial mínima.	Base de datos de proveedores	Jefe de Logística	Comité de Adquisiciones. Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR
		Adquisición de bienes y servicios	Ejecutar la adquisición de bienes y servicios presupuestados por la COOPAC-NSR.	Contrato. Cotización.	Jefe de Logística	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		Pago a proveedores (en diversas modalidades)	Coordinar la ejecución de los pagos a proveedores por la adquisición de bienes y servicios.	Factura. Rendición de pago a proveedor. Comprobante de pago.	Jefe de Logística	Proveedor

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
LOGÍSTICA	Compras	Ingreso de bienes	Verificar tanto las características de los bienes como su ingreso al almacén de la COOPAC-SMP.	Nota de ingreso. Registro de ingreso	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias Jefatura de Contabilidad
		Verificación de stocks	Establecer la necesidad de hacer nuevas adquisiciones, en función de los niveles de stock determinados.	Kardex.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		Arqueo de almacén	Verificar la existencia de los bienes en almacena.	Arqueo de bienes en almacén.	Jefe de Logística	Jefatura de Contabilidad Auditoría Interna
		Baja de bienes	Ejecutar las acciones de venta, remate, donación o destrucción de bienes dados de baja por la	Comprobantes de venta, remate, donación o destrucción de bienes.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Gerencia General Consejo de Administración

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
			COOPAC-NSR.			Jefatura de Contabilidad Auditoría Interna
		Egreso de bienes	Formalizar la salida de los bienes para ser entregados al destinatario final.	Nota de salida. Registro de egreso.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		Devolución de bienes	Ejecutar la devolución de bienes a los proveedores cuando no cumplen con las características solicitadas.	Nota de ingreso. Registro de ingreso. Nota de salida. Registro de salida.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Proveedor

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
LOGÍSTICA	Distribución	Envío de bienes a agencias	Ejecutar y formalizar la entrega de bienes requeridos por las agencias.	Nota de salida.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Agencias
		Entrega de bienes en Sede Central	Ejecutar y formalizar la entrega de bienes requeridos en la Sede Central.	Nota de salida.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		Devolución de bienes en agencias	Formalizar la devolución de bienes por parte de las agencias.	Aviso de devolución.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Jefatura de Logística
		Devolución de bienes en sede central	Formalizar la devolución de bienes en la Sede Central.	Aviso de devolución.	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Jefatura de Logística

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
LOGÍSTICA	Inventarios	Verificación y codificación de activos fijo y existencias	Verificar la existencia y codificar los activos fijos y las existencias de la COOPAC-NSR	Relación de activos y existencias	Jefe de Logística Asistente de Almacén	Jefatura de Contabilidad Gerencia General
		Control de activos dañados, robados o perdidos	Informar la pérdida, daño o robo de bienes de la COOPAC-NSR	Informe de bienes perdidos, dañados o robados	Trabajadores COOPAC-NSR	Jefatura de Logística Jefatura de Contabilidad Auditoría Interna

18. Seguridad Física.

18.1. Procesos Centrales.

1. Mantenimiento de Infraestructura	2. Mantenimiento de Muebles y Equipos	3. Mantenimiento de Unidades Vehiculares	4. Seguridad Física y Electrónica
-------------------------------------	---------------------------------------	--	-----------------------------------

18.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SEGURIDAD FÍSICA	Mantenimiento de Infraestructura	<i>Verificación del Estado de Infraestructura</i>	Identificar problemas con la infraestructura de las oficinas y sugerir las acciones correctivas necesarias.	Informe de visita de verificación para el Administrador. Informe de visitas de verificación y acciones correctivas para Gerencia.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Administrador de Agencia Gerente General
		<i>Ejecución de Acciones en Caso de Incidentes Graves que Afecten a la Infraestructura.</i>	Ejecutar las acciones de respuesta inmediata en presencia de eventos de incidentes graves que afecten a la Infraestructura.	Reporte de Acciones en Caso de Presencia de Incidentes Graves.	Administrador de Agencia	Administrador de Agencia Gerente General
		<i>Seguimiento a la Ejecución de Reparaciones de Infraestructura</i>	Coordinar y verificar que las acciones correctivas se cumplan.	Informe de seguimiento de acciones correctivas.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Administrador de Agencia Gerente General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SEGURIDAD FÍSICA	Mantenimiento de Muebles y Equipos	<i>Verificación del Estado de Muebles y Enseres y Almacén</i>	Identificar problemas con los muebles y enseres y el almacén de las oficinas de la COOPAC-NSR, en cumplimiento a una Plan de Visitas, y sugerir las acciones correctivas necesarias.	Informe de visita de verificación para el Administrador Informe de visitas de verificación y acciones correctivas para Gerencia.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Administrador de Agencia Gerente General Auditor Interno
		<i>Control y Monitoreo de Generadores</i>	Asegurar que los mantenimientos preventivos de los generadores se ejecuten oportunamente.	Aviso de mantenimiento de generadores.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Administrador de Agencia
		<i>Control de Equipos</i>	Asegurar que los mantenimientos	Aviso de mantenimiento de	Jefe de Mantenimiento y	Administrador de

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		de Aire Acondicionado	preventivos de los equipos de aire acondicionado se ejecuten oportunamente.	equipos de aire acondicionado.	Seguridad	Agencia
		Seguimiento a la Ejecución de Reparaciones de Muebles y Equipos	Asegurar que las acciones preventivas y correctivas se cumplan.	Informe de seguimiento de acciones preventivas y correctivas.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Gerente General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SEGURIDAD FÍSICA	Mantenimiento de Unidades Vehiculares	Registro de las Bitácoras de Vehículos	Tener información sobre el uso de las unidades vehiculares de la COOPAC-NSR	Bitácoras de vehículos	Trabajador de la Agencia	Jefe de Mantenimiento y Seguridad
		Revisión de Bitácoras, Aviso de Acciones de Mantenimiento y Compra de SOAT	Asegurar que los mantenimientos preventivos y la compra de SOAT de las unidades vehiculares se ejecuten oportunamente	Aviso de mantenimiento de unidades vehiculares Aviso de compra de SOAT de unidades vehiculares	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Administrador de Agencia
		Registro de Ingreso y Salida de Vehículos y de Uso de Equipo de Seguridad	Verificar que las unidades vehiculares salgan y entren de/a las agencias diariamente, y que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad	Reporte de ingresos y salidas de vehículos, y de equipo de seguridad	Trabajador de la Agencia	Jefe de Mantenimiento y Seguridad
		Seguimiento y Coordinación de Acciones en Caso de Vehículos Faltantes	Verificar la ubicación y situación tanto de vehículos como de los trabajadores de la COOPAC-NSR, y coordinar las acciones correspondientes	Reporte de Acciones en Caso de Vehículos Faltantes	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Administrador de Agencia Gerente General
		Ejecución de Acciones en Caso de Accidentes y Robo de Vehículos	Ejecutar las acciones de respuesta inmediata en presencia de eventos de accidentes y robo de vehículos	Reporte de Acciones en Caso de Vehículos Faltantes	Administrador de Agencia	Jefe de Mantenimiento y Seguridad Gerente General
		Seguimiento a la Ejecución de Reparaciones de Unidades Vehiculares	Asegurar que las acciones preventivas y correctivas se cumplan	Informe de seguimiento de acciones preventivas y correctivas	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Gerente General
		Coordinación del uso de los vehículos	Controlar la asignación de los vehículos en la Sede Central.	Plan de uso de vehículos.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Gerente General

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
SEGURIDAD FÍSICA	Seguridad Física y Electrónica	Control de cumplimiento de protocolos de seguridad (apertura y cierre de oficinas)	Verificar que el personal de seguridad cumpla con los procedimientos correspondientes en la apertura y cierre de oficinas.	Reporte de cámaras de la Central de Monitoreo.	Encargados de Monitoreo de Cámaras	Jefe de Mantenimiento y Seguridad
		Monitoreo de los movimientos en el perímetro y al interior de las agencias y otras instalaciones de la COOPAC-NSR	Asegurar la identificación de eventos inusuales y tomar las acciones correspondientes.	Requerimiento de apoyo a ASBANC.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	ASBANC Policía
		Ingreso de personas externas a las oficinas administrativas de la COOPAC-NSR	Garantizar el ingreso de personas autorizadas.	Registro de ingresos.	Agente de Seguridad	Jefe de Mantenimiento y Seguridad
		Verificación de cumplimiento de normas por parte de empresas externas de seguridad	Control de que el personal de seguridad externo cumpla con las normativas correspondientes.	Reporte de cumplimiento de normas.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Gerente General Empresa de Seguridad
		Monitoreo en la ejecución de remesas físicas de dinero	Vigilar que las remesas de dinero se cumplen conforme a lo dispuesto en los protocolos correspondientes, tanto por parte de la empresa externa de seguridad como por la empresa externa remesadora.	Reporte de incidentes en remesas de dinero.	Encargados de Monitoreo de Cámaras	Jefe de Mantenimiento y Seguridad
		Ejecución de acciones en caso de reportes de la empresa de seguridad	Llevar a cabo las acciones correspondientes en caso de detección de eventos inusuales en las agencias.	Reporte de acción por eventos inusuales.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Gerente General
		Verificación del cumplimiento de normas de seguridad	Asegurar el cumplimiento de normativa de defensa civil, bomberos, salud y seguridad en el trabajo, y otras normas que corresponda.	Reporte de cumplimiento de normas de seguridad.	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Gerente General

19. Procesos y Normatividad.

19.1. Procesos Centrales.

1. Gestión de Procesos

2. Gestión de Normas Internas

19.2. Despliegue de Procesos y Procedimientos.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
PROCESOS Y NORMATIVIDAD	Gestión de Procesos	<i>Elaboración del Plan Operativo de Procesos</i>	Programar las actividades anuales en el marco del sistema de mejoramiento continuo de procesos	Plan Operativo de Procesos.	Responsable de Procesos y Normatividad	Consejo de Administración Gerencia General
		<i>Diseño y Mejoramiento de Procesos</i>	Diseñar nuevos procesos y mejorar procesos existentes, en el marco del sistema de mejoramiento continuo o de exigencias regulatorias.	Procesos aprobados.	Responsable de Procesos y Normatividad	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Implementación de Procesos</i>	Difundir, capacitar e implementar los procesos diseñados o mejorados.	Procesos nuevos o mejorados, implementados.	Responsable de Procesos y Normatividad	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Monitoreo de Procesos</i>	Evaluar el desempeño de los procesos, mediante los indicadores de gestión	Informe de monitoreo de procesos	Responsable de Procesos y Normatividad	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
PROCESOS Y NORMATIVIDAD	Gestión de Normas Internas	<i>Elaboración del Plan Operativo de Normas Internas</i>	Programar las actividades anuales en el marco de las necesidades de la COOPAC-NSR.	Plan Operativo de Normas Internas.	Responsable de Procesos y Normatividad	Consejo de Administración Gerencia General
		<i>Elaboración y Modificación de Normas Internas</i>	Construir o modificar normativa interna, en función de las necesidades de la COOPAC-NSR o de exigencias regulatorias.	Normas Internas aprobadas.	Responsable de Procesos y Normatividad	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Socialización y Organización de Normas Internas</i>	Divulgar adecuadamente las normas internas y llevar el archivo histórico de las versiones de la normativa interna.	Portal de normas y archivo electrónico de normas actualizados.	Responsable de Procesos y Normatividad	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias
		<i>Coordinación de la Implementación de</i>	Coordinar la implementación de las normas internas aprobadas con las	Normas internas implementadas.	Responsable de Procesos y	Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTE
		Normas Internas	áreas responsables.		Normatividad	Agencias
		Monitoreo de Normas Internas	Verificar la aplicación de las normas internas por parte de los trabajadores.	Informe de monitoreo de normas internas.	Responsable de Procesos y Normatividad	Consejo de Administración Gerencia General Gerencias y Jefaturas de COOPAC-NSR Agencias