

8.3%

Fecha: 2023-12-08 19:42 UTC

* Todas las fuentes 57 | Fuentes de internet 54 | Documentos propios 3

- [0] [intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF](#)
0.4% 4 resultados
1 documento con coincidencias exactas
- [2] [library.co/document/yd75j6ly-gestion-procesos-incidencia-ejecucion-presupuestal-desarrollo-productivo-direccion.html](#)
2.8% 80 resultados
- [3] [fdocuments.ec/document/gestin-por-procesos-para-mejorar-la-eficiencia-en-la-la-2019-08-14-facultad.html](#)
2.2% 2 resultados
- [4] [repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23691/Suarez%20Chanduvi%20Luis%20Martin.pdf?sequence=2](#)
2.0% 25 resultados
1 documento con coincidencias exactas
- [6] [repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/20331/Tesis_67208.pdf?sequence=1](#)
1.8% 30 resultados
1 documento con coincidencias exactas
- [8] [library.co/article/conclusiones-capitulo-conclusiones-y-recomendaciones.qmjkk09q](#)
1.8% 1 resultados
- [9] [asesordecalidad.blogspot.com/2014/10/caso-practico-5-fichas-de-los-procesos.html](#)
0.0% 7 resultados
- [10] [aulavirtualsi.cibertec.edu.pe/aula_virtual/DocumentosC/19653020111014191942.pdf](#)
0.0% 7 resultados
- [11] [www.cacsopnp.com.pe/reseña.html](#)
1.1% 2 resultados
- [12] [blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2009/11/22/toma-de-decisiones-en-condiciones-de-certeza-incertidumbre-y-riesgo/](#)
0.6% 9 resultados
- [13] [www.cacsopnp.com.pe/downloads/ESTATUTO_CACSO_PNP.pdf](#)
0.8% 3 resultados
- [14] [docplayer.es/94273797-El-libro-del-bpm-y-la-transformacion-digital.html](#)
0.4% 3 resultados
- [15] [www.convertunits.com/dates/daysfromdate/](#)
0.4% 5 resultados
- [16] [www.club-bpm.com/Libro-del-BPM-y-la-Transformacion-Digital-Capitulo-1-Club-BPM-Renato-de-Laurentiis.pdf](#)
0.4% 2 resultados
- [17] [catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470373590.excerpt.pdf](#)
0.2% 4 resultados
1 documento con coincidencias exactas
- [19] ["4. Informe de tesis completo - engagement laboral y comunicación interna 13-11-2023.pdf" fechado del 2023-12-06](#)
0.2% 5 resultados
- [20] [ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009](#)
0.2% 1 resultados
- [21] [www.linkedin.com/pulse/las-tres-dimensiones-de-bpm-paola-osiris-valencia-angarita](#)
0.1% 9 resultados
- [22] [es.linkedin.com/pulse/definición-de-business-process-management-bpm-valencia-angarita](#)
0.1% 1 resultados
- [23] [www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/Guía%20para%20la%20gestión%20por%20procesos%20en%20el%20marco%20del%20modelo%20integrado%20de%20planeación%20y%20gestión%20\(Mipg\)%20-%20Versión%201%20-%20Julio%20de%202020.pdf/e0d304d8-9de4-8548-](#)
0.3% 3 resultados
- [24] ["11 TESIS FACTORES QUE PREDISPONEN EL USO TRH 06-12-23.pdf" fechado del 2023-12-08](#)
0.0% 3 resultados
- [25] [es.slideshare.net/gambiguille/diseo-de-la-investigacin-cuantitativa-52502273](#)
0.0% 3 resultados
- [26] [library.co/article/gestión-financiera-fundamentacion-teórica.zgwd03ny](#)
0.2% 4 resultados
- [27] ["10. TESIS FSE-IP-2023.pdf" fechado del 2023-12-08](#)
0.0% 7 resultados
- [28] [library.co/article/generalidades-gestión-financiera-modelo-gestión-financiera-alternativa-mejor.yev372rz](#)
0.2% 4 resultados
- [29] [www.academia.edu/39900198/B_A_Métodos_del_proceso_de_investigación_científica_2_](#)
0.1% 3 resultados
- [30] [intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2021/Junio/SF-2103-jn2021.PDF](#)
0.0% 3 resultados
- [31] [www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/](#)
0.0% 3 resultados
- [32] [intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Diciembre/SF-2103-di2022.PDF](#)
0.0% 3 resultados
- [33] [ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008](#)
0.0% 3 resultados
- [34] [library.co/article/tipos-métodos-lara-fundamentos-investigacio-n-enfoque-competencias.qmyg2p9q](#)
0.0% 3 resultados
- [35] [www.bing.com/ck/a?!&p=ab4fb33541674466JmldHM9MTwMTk5MzYwMCZpZ3VpZD0zNGFiODIzYi03ZjU2LTUyMmEtMDgzYy05MWRhN2U2MDY2MmImaW5zaWQ9NtlyOA&ptn=3&ver=2&hsh=3](#)
0.1% 3 resultados
- [36] [es.scribd.com/document/431940625/Tesis-de-habilidades-comunicativas](#)
0.0% 1 resultados

<input checked="" type="checkbox"/>	[37]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[38]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[39]	0.1% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[40]	0.0% resultados 1 documento con coincidencias exactas
<input checked="" type="checkbox"/>	[42]	0.1% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[43]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[44]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[45]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[46]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[47]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[48]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[49]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[50]	0.1% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[51]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[52]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[53]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[54]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[55]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[56]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[57]	0.0% resultados 1 documento con coincidencias exactas
<input checked="" type="checkbox"/>	[59]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[60]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[61]	0.0% resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[62]	0.0% resultados

99 páginas, 21190 palabras

Se detectó un color de texto muy claro que podría ocultar caracteres utilizados para combinar palabras.

Nivel del plagio: 8.3% seleccionado / 15.8% en total

210 resultados de 63 fuentes, de ellos 60 fuentes son en línea.

Configuración

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Medía*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

^[24] •
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

Facultad de Ingeniería.
Carrera Profesional de Ingeniería Industrial.
^[3] •

GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA DEL PROCESO OPERATIVO EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE
SUBOFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ
^[13] •
“SANTA ROSA DE LIMA” - 2021.

Bachiller:
Araujo Ludeña, Richar Leandro.

Asesor:
^[24] •
Dra. Liz Jeanetta Valdivia Vargas

Cajamarca – Perú
Noviembre - 2023

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

Facultad de Ingeniería.

Carrera Profesional de Ingeniería Industrial.

GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA DEL PROCESO OPERATIVO EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE
SUBOFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ
“SANTA ROSA DE LIMA” - 2021.^[19]

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para
optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Bachiller:

Araujo Ludeña, Richar Leandro.

Asesor:

Dra. Liz Jeanetta Valdivia Vargas

Cajamarca – Perú

Noviembre - 2023

COPYRIGHT © 2023 by
ARAUJO LUDEÑA, RICAR LEANDRO.
^[27] •
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE INGENIERÍA.
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA DEL PROCESO OPERATIVO EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE
SUBOFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL
PERÚ "SANTA ROSA DE LIMA" - 2021.

Presidente: Mg.

Secretario: Dr.

Vocal: Dr.

Asesor: Dra. Liz Jeanetta Valdivia Vargas

DEDICATORIA

A:

Dedico este trabajo principalmente a dios, por haberme dado vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser la persona más motivadora y brindarme siempre su apoyo incondicional. A mi padre que me brinda cada día su apoyo moral y estoy orgulloso de tener un padre como él. A mi abuela quien es como una madre para mí que está dispuesta siempre a escucharme y apoyarme.

AGRADECIMIENTO

^[24]▶
A:

Agradezco esencialmente a dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de retos, experiencias y aprendizajes. A mi amigo el Mg. Ing. Juan Carlos Raymundo Nizama por todo su apoyo incondicional durante todo el proyecto y desarrollo de tesis.

Le doy gracias a mis padres Yolanda y cesar por su apoyo, por las buenas costumbres que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de una buena educación en el trascurso de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida.

^[24]▶
Les agradezco a mis profesores por la enseñanza inculcada a lo largo de mi carrera y por brindarme su amistad y confianza fuera de lo profesional.

Le agradezco a mis compañeros por formar parte de mi formación y compartir momentos inolvidables sin importar lo material.

Le doy gracias a mi abuela por creer siempre en mi apoyarme en todas mis ideas y metas a pesar de mis errores.

Le doy gracias al Ingeniero Roger silva por su paciencia y amabilidad para enseñarnos temas importantes durante el tiempo en la universidad.

Le agradezco a mis tías por sus buenos consejos, por velar por mi sin importar las circunstancias y los malos momentos.^[44]▶

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, tiene como objetivo Mejorar la eficiencia Del Proceso Operativo que constan de unas áreas específicas de la cooperativa como: Captación de Socios, Admisión, Riesgo de Créditos, Sub Gerencia de Operaciones, Modulo de crédito, Sucursales, Cobranzas, Reprogramación, contabilidad, activos fijos, Tesorería, Caja, Previsión social, Asistente social, Ahorros, Marketing. Es una cooperativa de ahorro y crédito que es exclusivamente a los Sub Oficiales de la Policía nacional del Perú, cuando se afilian automáticamente son socios de la Cooperativa. Brinda beneficios específicos y atractivos para todos los socios con la modalidad Activo, dicha cooperativa está en crecimiento moderado.

La Finalidad de la presente investigación, es la de mejorar sus proceso Operativos para mejorar la experiencia del Socio en cuestiones Solicitudes de créditos, campañas de crédito y beneficios, Modalidades de Pago de sus obligaciones, y de esa forma cumplir con las exigencias y metas específicas de la cooperativa en todo el Proceso Operativo del año 2021, requiere mejoramiento en sus Procesos de operaciones, capacidades de gestión administrativa en la filial Lima, necesita mejorar su sistema de comunicación entre sus 8 filiales que tiene como: Cajamarca, Arequipa, Iquitos, Trujillo, Huancayo, Cusco, Piura y Chiclayo. Las cuales carecen mucho de conectividad en tiempo real y de nuevos procesos automatizados. Se utilizarán métodos que ayudan a desarrollar un modelo propuesto, capaz de mejorar factores como la eficiencia del Proceso Operativo ya sea por modelos de operaciones o Automatización robótico de procesos.

Palabras Claves: Gestión Por Proceso, Eficiencia, BPM, Proceso Operativo, Administración, Cooperativa, Políticas, Reglamentos.

ABSTRACT

In this research work, the objective is to improve the efficiency of the Operating Process that consists of specific areas of the cooperative such as: Member Recruitment, Admission, Credit Risk, Operations Sub-Management, Credit Module, Branches, Collections, Rescheduling, accounting, fixed assets, Treasury, Cash, Social Security, Social Worker, Savings, Marketing. It is a savings and credit cooperative that is exclusively for the Deputy Officers of the National Police of Peru, when they join automatically, they are members of the Cooperative. It provides specific and attractive benefits for all members with the Active modality, said cooperative is in moderate growth.

[44] *

The purpose of this research is to improve its operational processes to improve the partner's experience in matters of credit applications, credit campaigns and benefits, Payment Modalities of their obligations, and thus meet the specific requirements and goals. of the cooperative in the entire Operational Process of the year 2021, requires improvement in its Operations Processes, administrative management capacities in the Lima subsidiary, it needs to improve its communication system between its 8 subsidiaries that it has as: Cajamarca, Arequipa, Iquitos, Trujillo, Huancayo, Cusco, Piura and Chiclayo. Which are very lacking in real-time connectivity and new automated processes. Methods will be used to help develop a proposed model, capable of improving factors such as the efficiency of the Operational Process, either by operations models or robotic process automation.

Keywords: Process Management, Efficiency, BPM, Operating Process, Administration, Cooperative, Policies, Regulations

ÍNDICE:

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Planteamiento Del Problema.....	14
1.2 Descripción de la realidad Problemática.....	14
1.3 Definición del Problema.....	16
1.3.1 Problema Principal.....	16
1.3.2 Problemas Específicos.....	16
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
1.5 Justificación de la investigación.....	17
1.5.1. Justificación Teórica.....	17
1.5.2. Justificación Práctica.....	18
1.5.3. Justificación Metodológica.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2 FUDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1 Antecedentes Teóricos.....	19
2.1.1 Internacionales.....	19
2.1.2 Nacionales.....	21
2.1.3 Locales.....	24
2.2 Marco Histórico.....	27
2.3 Bases Teóricas.....	28
2.3.1 Teorías que sustentan la investigación.....	28
A. Proceso.....	28
2.3.2 Gestión de cobranzas.....	41
2.3.3 Gestión financiera.....	43
2.3.4 La Morosidad.....	43

2.4 Marco Conceptual.....	45
2.5 Hipótesis De La Investiación	51
2.5.1 Hipótesis General	51
2.5.2 Hipótesis Específicos.....	51
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.1 Tipo de Investigación	53
3.2 Nivel de Investigación	53
3.3 Método y Diseño de Investigación.....	53
3.3.1. Método de la investigación	53
3.3.2. Diseño de Investigación	54
3.4 Área de Investigación.....	54
3.5 Población.....	54
3.6 Muestra.....	55
3.7 ^[49] Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
3.8 Técnicas para el Procesamiento Y Análisis de Datos	56
3.8.1 Técnicas para el Procesamiento	56
3.8.2 Análisis de Datos	56
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	9797
5.1 Conclusiones	977
5.2 Recomendaciones.....	9999
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
GLOSARIO	1033
ANEXOS	106

LISTA DE TABLAS

N°	TÍTULO	Pág.
Tabla N° 01:	Operacionalización de Variables.....	52
Tabla N° 02:	Equilibrio de variables – PRE - Gestión Por Procesos Para Mejorar La eficiencia Del Proceso Operativo.....	58
Tabla N° 03:	Equilibrio de variables – POST - Gestión Por Procesos Para Mejorar La eficiencia Del Proceso Operativo.....	59
Tabla N° 04:	Pregunta N°01.....	60
Tabla N° 05:	Pregunta N°02.....	61
Tabla N° 06:	Pregunta N°03.....	62
Tabla N° 07:	Pregunta N°04.....	63
Tabla N° 08:	Pregunta N°05.....	64
Tabla N° 09:	Pregunta N°06.....	65
Tabla N° 10:	Pregunta N°07.....	66
Tabla N° 11:	Pregunta N°08.....	67
Tabla N° 12:	Pregunta N°09.....	68
Tabla N° 13:	Pregunta N°10.....	69
Tabla N° 14:	Pregunta N°11.....	70
Tabla N° 15:	Pregunta N°12.....	71
Tabla N° 16:	Pregunta N°13.....	72
Tabla N° 17:	Pregunta N°14.....	73
Tabla N° 18:	Pregunta N°15.....	74
Tabla N° 19:	Pregunta N°16.....	75
Tabla N° 20:	Pregunta N°17.....	76
Tabla N° 21:	Pregunta N°18.....	77
Tabla N° 22:	Pregunta N°19.....	78
Tabla N° 23:	Pregunta N°20.....	79
Tabla N° 24:	Pregunta N°21.....	80
Tabla N° 25:	Pregunta N°22.....	82
Tabla N° 26:	Pregunta N°23.....	84
Tabla N° 27:	Pregunta N°24.....	86

LISTA DE FIGURAS

N°	TÍTULO	Pág.
Figura N° 01:	^[14] Visión Holística del Proceso	29
Figura N° 02:	Gestión de procesos.....	30
Figura N° 03:	Gestión por Procesos.....	31
Figura N° 04:	Ciclo de Vida de los Procesos y Tecnologías BPM.....	32
Figura N° 05:	Niveles Estratégicos, tácticos y operativos.....	33
Figura N° 06:	Indicadores de Rentabilidad.....	38
Figura N° 07:	Estructura o proceso del área de cobranzas.....	39
Figura N° 08:	Modelo de procesos y subprocesos para la cobranza de pagos retrasados.....	42
Figura N° 09:	Resultado Pregunta 01.....	60
Figura N° 10:	Resultado Pregunta 02.....	61
Figura N° 11:	Resultado Pregunta 03.....	62
Figura N° 12:	Resultado Pregunta 04.....	63
Figura N° 13:	Resultado Pregunta 05.....	64
Figura N° 14:	Resultado Pregunta 06.....	65
Figura N° 15:	Resultado Pregunta 07.....	66
Figura N° 16:	Resultado Pregunta 08.....	67
Figura N° 17:	Resultado Pregunta 09.....	68
Figura N° 18:	Resultado Pregunta 10.....	69
Figura N° 19:	Resultado Pregunta 11.....	70
Figura N° 20:	Resultado Pregunta 12.....	71
Figura N° 21:	Resultado Pregunta 13.....	72
Figura N° 22:	Resultado Pregunta 14.....	73
Figura N° 23:	Resultado Pregunta 15.....	74
Figura N° 24:	Resultado Pregunta 16.....	75
Figura N° 25:	Resultado Pregunta 17.....	76
Figura N° 26:	Resultado Pregunta 18.....	77
Figura N° 27:	Resultado Pregunta 19.....	78
Figura N° 28:	Resultado Pregunta 20.....	79
Figura N° 29:	Resultado Pregunta 21.....	80
Figura N° 30:	Resultado Pregunta 22.....	82
Figura N° 31:	Resultado Pregunta 23.....	84
Figura N° 32:	Resultado Pregunta 24.....	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	TÍTULO	Pág.
Anexos N° 1:	Matriz de Consistencia.....	107
Anexos N° 2:	Organigrama Institucional.....	108
Anexos N° 3:	CORE OPERATIVO DE LA CACSO-SOP.....	109
Anexos N° 4:	Diagrama de Ishikawa (Pescado).....	110
Anexos N° 5:	Formato de Entrevista	111
Anexos N° 6:	Validación de Instrumentos – Experto 1.....	113
Anexos N° 7:	Validación de Instrumentos – Experto 2.....	114
Anexos N° 8:	Validación de Instrumentos – Experto 3.....	115
Anexos N° 9:	DIAGRAMA RELACIONAL	116
Anexos N° 10:	Encuesta de Valoración	117
Anexos N° 11:	DIRECTIVA DE PREVISIÓN SOCIAL.....	119
Anexos N° 12:	DIRECTIVA DE AHORROS	140
Anexos N° 13:	REGLAMENTO DE AHORROS.....	148
Anexos N° 14:	REGLAMENTO GENERAL DE CREDITOS.....	153

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento Del Problema:

En las últimas décadas en América Latina, se ha venido dando mejoras continuas de las empresas, organizaciones e instituciones en la gestión de sus procesos de las áreas específicas de operaciones, Proceso Estratégico y áreas colaterales, los cuales son fundamentales para el desarrollo progresivo en la organización, control y seguimiento de sus políticas, reglamentos internos y externos. Con esas herramientas van de la mano a la tecnología e información “Hardware y software”, automatización de procesos y/o Reingeniería. Se debe de realizar un análisis exhaustivo en el mejoramiento de sus procesos.

^[38] Últimamente algunas empresas emplean una mala gestión de recursos financieros, como también de una mala gestión en las instituciones debido a algunos factores como falta de ética profesional, cultura organizacional cómo podemos considerar en el Anexo N°4 en el diagrama de Ishikawa la problemática que existe en la Cooperativa, falta de capacitación por parte de los empleadores y por parte de la empresa, falta de incentivos a sus colaboradores por la cual conlleva a tomar malas decisiones; pocas empresas realizan buenas prácticas en su desarrollo cultural, sistemático en sus procesos de gestión. Ciberseguridad en sus sistemas App y web de los Bancos o financieras, con tendencias a posible vulneración de hacker o robos de identidad a través de la Base de Datos financieros, usurpación de identidades por desactualización de sus procesos en el desarrollo de validación biométrica.

1.2 Descripción de la realidad Problemática: ^[11]

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Suboficiales de la Policía Nacional del Perú "Santa Rosa de Lima" Ltda., se compuso el 6 de julio de 1961, siendo reconocida por R.S. N° 319 de fecha 19 de julio de 1961, inscrita en el Tomo LV, folio 131 del Libro de Asociaciones y Cooperativas de los Registros Públicos de Lima. ^[11]

En cumplimiento con lo dispuesto por los Decretos Legislativos N° 085 y N° 141, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Suboficiales de la Policía Nacional del Perú "Santa Rosa de Lima" Ltda. ⁽¹¹⁾ Modificó su Estatuto el 23 de abril de 1982. Su actual denominación fue adoptada en Asamblea General Extraordinaria de delegados llevada a cabo el 27 de marzo de 1994; la modificación a que se contrae la presente adecuación fue inscrita en el asiento 47 de la ficha N° 7017 del Registro de Personas Jurídicas de Lima. ⁽¹¹⁾

La Cooperativa es una persona Jurídica sin fines de lucro, basada en un convenio social que se sustenta en la solidaridad y la ayuda mutua de los miembros que la componen, con el propósito de satisfacer colectivamente las necesidades de ahorro y crédito, así como otras actividades complementarias, exclusivamente para sus socios, Sub Oficiales de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad y de retiro. Cuenta con 8 filiales a nivel nacional como Cuzco, Arequipa, Iquitos, Cajamarca, Piura, Chiclayo, Trujillo y Huancayo. ⁽¹¹⁾ Todas ellas con infraestructura propia. ⁽¹¹⁾ La Cooperativa es la primera en poseer el mayor patrimonio neto de las casi 200 Cooperativas que se encuentran afiliadas a la FENACREP y somos la cuarta en lo referido a los activos totales, reflejando una sólida posición financiera en el sector Cooperativo.

En el transcurrir de los años la cooperativa ha estado perdiendo socios por problemas de gestión administrativa, captaciones, campañas de marketing y sensibilización con sus socios y de esta manera la competencia directa son las otras cooperativas que ofertan mejor sus productos, mejores beneficios, su gestión de préstamo y cobranzas son más rápidos en el proceso de desembolso de los créditos, y no tan engorroso como la problemática que existe en la Cooperativa, los problemas de gestión administrativa ha sido grande que la cartera de crédito disminuye progresivamente, no existe una actualización constante de sus políticas, reglamentos de las áreas de Proceso Operativo es muy importante para evaluar el alcance de dicho crédito, lo cual se deberá de realizar el control y seguimiento de las cuentas por cobrar con el fin de

garantizar y determinar que los pagos se realicen correctamente de una forma oportuna y efectiva según el cronograma de pagos establecido por la misma institución financiera. Algunos trabajadores no cumplen con el perfil de su puesto, por la razón que los directivos asuman posiciones directas sin contemplar la problemática que existiría posteriormente la ineficacia, el desconocimiento y descoordinación son actividades frecuentes en el desarrollo diarios y que actualmente persisten por lo cual genera un gran problema en su Gestión Administrativa, en sus procesos de gestión del Proceso Operativo y Áreas Colaterales.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Problema Principal.^[2]

PG ¿De qué manera la gestión por procesos influye en mejorar la eficiencia del Proceso operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “Santa rosa de Lima” – 2021?

1.3.2 Problemas Específicos.

PE1: ¿Cómo estandarizar los procesos y procedimientos del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021?

PE2: ¿Cómo realizar la gestión administrativa para mejorar la eficiencia del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021?

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

^{[2]•}
OG: Mejorar la eficiencia de la gestión por procesos del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021

1.4.2 Objetivos Específicos.

OE1: Estandarizar los procesos y procedimientos en el Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” - 2021

OE2: Aplicar la gestión administrativa para mejorar la Eficiencia del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” - 2021

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación Teórica.

La presente Investigación busca aplicar teorías, estudios científicos, conceptos e información enfocada con la administración de créditos, para analizar el nivel de la morosidad de la entidad financiera, posibles riesgos de liquidez que podría enfrentar cuando no cumplen con sus obligaciones los clientes y el riesgo del mercado financiero o económico. El cual repercute en su cartera de activos, el principal tipo de riesgo es el riesgo crediticio, incumplimiento de las cuotas de un crédito de los clientes morosos. Nuestra investigación está justificada en este método, que brindará herramientas, procesos útiles para el control de riesgos.

1.5.2. Justificación Práctica.

De acuerdo a nuestros objetivos de estudio planteados en nuestra investigación, los resultados nos permitieron demostrar la influencia de la administración de créditos en la morosidad, ya que la misión financiera del banco Cencosud, es lograr tener un mejor control y seguimiento en sus procesos de calificación de la cartera, en los créditos y en parte administrativa, reglamentos internos y financieros de la entidad financiera. ^[20] Tiene como propósito ofrecer un análisis de satisfacción y mejorar la morosidad, el nivel de cumplimiento de los créditos y la cartera de créditos. Se considera de vital necesidad, estudios de mercado. Una vez concluido el análisis y el estudio de la factibilidad financiera.

1.5.3. Justificación Metodológica.

La presente Investigación tiene como diseño de investigación No experimental Transversal, ya que se analizaron situaciones ya existentes y las variables no se pueden manipular y los datos se recolectaron en un solo momento con todos los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito "CRAC" ex banco Cencosud SA - Agencia Cajamarca. Además, la presente investigación cumple con todos los puntos establecidos en el protocolo de nuestra Universidad, que a la vez dicha investigación será de mucha utilidad para los demás profesionales que se enfoquen en este tema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2 FUDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Antecedentes Teóricos.

2.1.1 Internacionales:

ALTAMIRANO (2015), en su investigación de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, titulado “ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2014”^[3]. Tiene como objetivo Analizar la eficiencia de los procesos productivos y la competitividad de la empresa. Realizar un adecuado estudio de la eficiencia en cada uno del proceso de producción, Establecer parámetros comparativos entre la eficiencia y competitividad de la Empresa Muebles Garzón con otras empresas fabricantes de muebles de la localidad. Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para mejorar la Competitividad. La cual tiene como tipo de investigación Exploratoria – descriptiva. Cuya población es de 47 colaboradores. Las dimensiones a utilizar son Recursos Físicos, Recursos Humanos, Recursos Económicos, Insumos de Madera, Insumos de Tela, Insumos de Esponja, Productividad, Nivel de Precios, Calidad del Servicio. Los Indicadores son # de máquinas con Tecnología, total de máquinas, Horas hombre por mueble, Costo de Producción, material de desecho, material utilizado por mueble, tela utilizada mensualmente, stock de telas, total de esponja desechada, total de esponja mensual, # de productos elaborados, capacidad productiva, precio de venta por mueble, # de quejas recibidas, # de ventas realizadas. Las técnicas establecidas de recolección de datos son de observación directa de sus procesos, lista de cotejo. Se concluye que, si existe nivel de correlación entre el análisis de eficiencia en los procesos productivos. La organización refleja sus fortalezas y pueden corregir sus debilidades,

y a la vez permite la comparación con las demás empresas del sector, por tal razón el 47% de los datos arrojan que los procesos no cumplen con los requerimientos de la empresa, de lo contrario el 53% representa las operaciones que si acatan con efectividad las disposiciones establecidas por la administración, los factores sistémicos, se determinó que el 55% de los procedimientos si acatan los requerimientos y cumplen con lo estipulado por los altos mandos de la entidad y el 45% no lo hacen debido a que no se ejecuta de manera adecuada las técnicas a realizarse.

GAONA (2016), en su investigación de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, titulada “LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES DEL COMERCIAL ORO NEGRO EN EL CANTÓN LAGO AGRIO”^[12]. Tiene como objetivo Evaluar el cumplimiento de indicadores de eficiencia, eficacia y de calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones del comercial oro negro, para optimizar la gestión y productividad del negocio y así el cumplimiento de sus objetivos.^[12] Inspeccionar los conocimientos de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones con el propósito de detectar puntos críticos, indagar el impacto de la toma de decisiones adecuadas en la gestión de productividad, proponer una auditoria de gestión con el propósito de evaluar el grado de la eficiencia y eficacia. La cual tiene como tipo de investigación exploratoria – descriptiva, la población exacta del trabajo de investigación es de 60 entre funcionarios, activo, reportes y documentación esencial para el desarrollo.^[12] Las dimensiones del trabajo son los indicadores de gestión, proceso de ventas, tipos de decisiones condiciones para la toma de decisión. Los indicadores son indicadores de eficiencia, indicadores de eficacia, indicadores de calidad, adquisición, venta, postventa, Programadas, No Programadas, Certeza, Riesgo, Incertidumbre. Las técnicas e instrumentos serán guía de observación, guía de entrevista y encuesta, cuestionario. La conclusión es que la empresa posee conocimientos

básicos sobre los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la valuación a la que están sometidos, las decisiones son que realiza el personal son mayormente inciertas o programadas y solo unas cuentan con un grado alto de certeza, el proceso de ventas deberá de poseer diversas fases de evaluación constante con mayor control para optimizar el proceso y conseguir la satisfacción de los clientes y competitividad dentro del mercado. podemos determinar que el 52% de clientes opinan que las decisiones del comercial oro negro han sido tomadas sin un previo análisis de alternativas, mientras que el 48% indica que sí. Los clientes han visto el desarrollo y crecimiento de la empresa y han concluido que el comercial oro negro ha tomado la mayor parte de decisiones sin analizar todas las alternativas.

2.1.2 Nacionales:

^[6] DE LA CRUZ (2018). En su *Investigación de la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú. Titulada* ^[3] “GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN SOCIAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA RURAL, 2018.” ^[3] Cuyo objetivo es *Aplicar la gestión por procesos para formular una propuesta de mejora en la eficiencia de la Unidad de Gestión Social del PNVR del MVCS, Mapear los procesos en la Unidad de Gestión Social, Identificar los procesos críticos de la Unidad de Gestión Social, Plantear alternativas de mejora en el proceso crítico de la Unidad de Gestión Social.* ^[3] Los indicadores utilizados son el número de familias identificadas y seleccionadas, Porcentaje de profesionales capacitados, control de fichas mal llenadas / errores en campo, *control de fichas mal registrado en el SIS_BENEF, el tiempo para el llenado de fichas en campo.* ^[2] Se concluye que con la aplicación de la Gestión por Procesos pude formular la propuesta de mejora que consiste en desarrollar un Plan de intervenciones, Plan de gastos proyectados anual, Implementación y Mejoramiento del Sistema informático SIS_BENEF, Contratación del personal a todo costo y Capacitación al personal contratado, con lo que se evidenciaría la reducción en tiempos del llenado de fichas en campo (8 días) y el aumento de tiempo para el registro de datos al SIS_BENEF(

(gabinete) mitigando errores de cualquier tipo y logrando efectividad en el sistema;^{[2]•} asimismo, se ahorraría en gastos hasta un monto aproximado de S/ 51 240,00 soles al segundo semestre del presente año.^{[3]•} Con el mapeo de procesos se visualiza de mejor manera el flujo del proceso para luego segmentarlo, analizarlo, evaluarlo y posteriormente identificar correctamente el proceso crítico.^{[3]•} A través de la matriz grado de dificultad y contribución se determina que el proceso: Evaluación social de las familias y evaluación técnica de la vivienda es del mayor grado crítico pero es también el que aporta mayor contribución, sin embargo, el proceso: Establecimiento de la lista de familias beneficiarias no está al margen de considerarse uno de los procesos que también aporta mayor contribución, es por ello que se ha elegido este último para analizar y proponer la mejora, situación que conlleva a determinar el subproceso:^{[3]•} Registro de datos del SIS_BENEF como aquel que tiene grado crítico pero que aporta mayor contribución y al que me enfocaré para generar valor y lograr la eficiencia del mismo.

^{[39]•} CHANDUVI (2016). En su investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulada “GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN UNA UGEL”.^{[2]•} Tiene como Aplicar la Gestión de Procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL.^{[4]•} Comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos que permita mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los usuarios, Comprender el concepto y rol de los indicadores de gestión para definir los indicadores del proceso que permita realizar un adecuado seguimiento y medición de los procesos. Los indicadores son Horas total operario, Ciclo de Control, Numero de operarios, Tiempo de Línea, porcentaje de balance, Unidades por día y costo por unidad. Tiene como conclusión La UGEL, es la alianza estratégica entre maestros, padres de familia, instituciones de gobierno y de la sociedad civil será la base fundamental para mejorar la calidad del servicio educativo, El modelo de Gestión de procesos aplicado en el trabajo del presente trabajo de investigación, permite obtener resultados prácticos, como por ejemplo la mejora de la eficacia

y eficiencia visualizados en la reducción de un 63.89%^{[4]▶} y el aumento de hasta 4 veces las unidades procesadas diariamente, La Gestión de la Calidad Total, su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización, Las técnicas de línea esbelta, dan resultados prácticos, cuando el quehacer es: cómo cumplir con la gran demanda de expedientes de los clientes, que buscan calidad en el servicio, y la fuerza laboral restringe este cumplimiento, Comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos que permita mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios.^{[6]▶}

CARPIO (2017). En su investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulada “IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIDAD GERENCIAL DE EMPRENDIMIENTO JUVENIL DEL PROGRAMA JÓVENES PRODUCTIVOS”^{[2]▶}. El objetivo principal es Mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos implementando la Gestión por Procesos.^{[2]▶} Estandarizar los procesos y/o procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos, Aplicar la Simplificación administrativa para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil. El tipo de investigación es descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo para el análisis de la información correspondiente en primera instancia de los procesos estratégico, misionales y de soporte del programa jóvenes productivos. La unidad de análisis es la formulación y aprobación del plan de capacitación y asistencia técnica. Las técnicas de recolección de datos son de observación, entrevista y el sistema informático, libros, normativas o políticas vigentes el programa. Los indicadores de medición son # de

instrumentos de gestión aprobados, % de presupuesto ejecutado respecto al asignado al programa, % de cumplimiento del POI, # de convenios suscritos, jóvenes focalizados, jóvenes beneficiarios del programa, jóvenes capacitados en emprendimiento, jóvenes con negocio implementado, alianzas estratégicas firmadas. Etc. Podemos concluir que La hipótesis quedó validada, la Implementación de la Gestión de Procesos permite la mejora de la eficacia y eficiencia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos. El Mapa de procesos permitió estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil. La aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados. Los indicadores de los procedimientos permiten realizar un exhaustivo seguimiento y medición de los tiempos. El Mapa de Procesos y Procedimientos servirá como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión y permitirá tener al Programa una gestión moderna, orientada a resultados, que crea o agrega valor para los ciudadanos.

2.1.3 Locales:

CARMONA (2018). En su tesis de la Universidad Nacional de Cajamarca, denominada “ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA: 2017”. Cuyo objetivo es Analizar los principales factores que influyen en la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestaria trimestral de la Universidad Nacional de Cajamarca, en el año: 2017, a fin de formular algunas pautas de mejora, Identificar las características del Presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca, Describir la evolución de la ejecución presupuestaria trimestral en la Universidad Nacional de

Cajamarca, año 2017, Determinar los principales factores que influyen en la consecución de la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria, Proponer algunas pautas de mejora a los problemas determinados. Sus dimensiones son Normas sobre políticas de ejecución presupuestal, Procedimientos Normativos, Criterios de Distribución presupuestaria a las distintas dependencias de la UNC, Capacitación especializada, Efectividad de ejecución presupuestal, Desempeño de eficacia presupuestal, eficiencia presupuestaria. Las técnicas e instrumentos que han realizado son encuestas, observación, directa y análisis documental, cuestionario. Diseño de investigación aplicado nivel descriptivo, la población es 54 trabajadores pertenecientes a la universidad, método deductivo – Inductivo, método analítico – Sintético. Podemos concluir que Entre las principales características del presupuesto de la Universidad Nacional de Cajamarca podemos indicar que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para el año 2017 ascendió a S/99'630,813.00 es decir S/29'741,564.00 adicionales a lo previsto en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), debido a que el MEF incrementó los ingresos para la UNC en la fuente “Recursos Ordinarios” (RO) en S/ 5'078,593, básicamente para incrementos de sueldo de los docentes universitarios; asimismo, en la fuente “Recursos Directamente Recaudados” (RDR) se recaudó más de lo programado obteniendo un incremento de S/12'341,062 básicamente debido a la recaudación por parte del CEPUNC, Centro de Idiomas, Derecho por pensiones en la Escuela de Postgrado y por el incremento de postulantes en el Examen de Admisión en dos procesos durante el año 2017. En cuanto a la Evolución de la Ejecución Presupuestaria Trimestral durante el año 2017 de la UNC, la ejecución presupuestaria por trimestre ha evolucionado de manera creciente, notándose que en el IV trimestre es el período que presentó mayor monto de ejecución; sin embargo, el monto acumulado de los cuatro trimestres asciende a S/85'606,571.59; lo cual representa el 85% de eficacia de ejecución presupuestaria, quedando un saldo sin ejecutar de S/14'024,241.41; dentro de este monto sin ejecutar,

el 78% lo constituye la partida “Bienes y Servicios” con un monto sin ejecutar ascendente a S/10'937,369.43.

ESAINÉ & LEÓN (2014) En su tesis de la Universidad Privada del Norte, denominada “LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DIAS S.A. SUCURSAL CAJAMARCA - 2014”.^[29] Cuyo objetivo tiene Determinar la influencia de la eficiencia de los procesos de gestión de Recursos Humanos en la satisfacción del servicio en los clientes externos, Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Análisis y Descripción de puestos en la satisfacción del servicio en los clientes externos, Analizar la influencia de la eficiencia del proceso de Atracción, Selección e Incorporación en la satisfacción del servicio en los clientes externos, Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Desarrollo y Planes de Sucesión en la satisfacción del servicio en los clientes externos, Analizar la influencia de la eficiencia del proceso de Capacitación en la satisfacción del servicio en los clientes externos, Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Evaluación del Desempeño en la satisfacción del servicio en los clientes externos. Cuyo tipo de diseño de investigación es no experimental, Transversal descriptivo – Correlacional. La población es de 12953 clientes, la muestra es de 374 clientes registrados en la empresa. Las dimensiones son Análisis y descripción de puestos, Atracción - selección e incorporación, Planes de sucesión, Capacitación, Evaluación del desempeño, Nivel de Satisfacción frente al servicio, Nivel de Satisfacción frente al personal capacitado, Nivel de Satisfacción frente al trato, Nivel de Satisfacción frente a la información brindada. Los indicadores utilizados son % de clientes satisfechos frente al servicio. % de Clientes que considera capacitado al personal. % de Clientes satisfechos frente al trato. % de Clientes satisfechos frente a la información brindada.^[37]

Podemos concluir que Demostraron la insatisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa analizada, este problema tiene su origen dentro de la organización ya que se ve influenciada por la ineficiencia encontrada en los procesos de la gestión de Recursos Humanos, Concluimos que eficiencia en proceso de la Gestión de Recursos Humanos si influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta Gestión.

^[6] 2.2 Marco Histórico

Basándonos en las referencias aportadas, los antecedentes históricos de la Gestión por Procesos para mejorar la eficacia pueden remontarse a la evolución de las prácticas de gestión.^[23] Como enfoque administrativo propuesto, el desarrollo de la gestión por procesos está vinculado a la historia de la administración. Se ha utilizado como forma de aumentar la productividad y eliminar el despilfarro en diversas industrias, como la manufacturera, la sanitaria y la financiera. El auge de las tecnologías digitales ha permitido además a las organizaciones automatizar y optimizar sus procesos, lo que ha aumentado su eficiencia y eficacia.^[6] En general, el concepto de gestión de procesos tiene una larga historia y ha demostrado ser un enfoque eficaz para mejorar el rendimiento de las organizaciones.

Se afirma que el enfoque de la Gestión por Procesos o Enfoque por Procesos surgió como estrategia administrativa formal en la década de 1990 para mejorar los resultados organizativos. La organización se considera una red de procesos interrelacionados o interconectados, en la que la estructura organizativa vertical se sustituye por un nuevo concepto de estructura organizativa. El concepto de gestión de procesos se ha utilizado para mejorar la eficacia, eliminar los residuos y aumentar la productividad en diversos sectores.^[2] La implantación gradual de la gestión por procesos en el sector

público está adquiriendo conocimiento y madurez y se considera una estrategia para modernizar las instituciones públicas.^{[2]▶} En general, los antecedentes históricos de la Gestión por Procesos para mejorar la eficacia son relativamente recientes, remontándose a la década de 1990.

2.3 Bases Teóricas.

Se fundamenta en la idea de que una organización puede considerarse una red de procesos interconectados, en lugar de una estructura jerárquica tradicional.

^{[6]▶} El enfoque por procesos considera una organización como un conjunto de procesos interrelacionados que trabajan juntos para lograr un objetivo concreto.^{[6]▶} Este enfoque se basa en la creencia de que optimizando los procesos individuales se puede mejorar la eficacia global de la organización. El enfoque por procesos hace hincapié en la importancia de medir y analizar el rendimiento utilizando métodos basados en datos para identificar las áreas susceptibles de mejora.^{[6]▶} El uso de la tecnología y la automatización también es una parte importante de la gestión por procesos, ya que puede ayudar a racionalizar los procesos y mejorar la eficacia.^{[6]▶} En general, la base teórica de la gestión por procesos se centra en la idea de la mejora continua mediante la optimización de los procesos individuales para mejorar la eficacia general de una organización.

2.3.1 Teorías que sustentan la investigación

A. Proceso.

^{[14]▶} “Cada proceso es una secuencia de actividades que, activado por uno o más eventos, tiene como misión lograr uno o más resultados dentro y fuera de la organización. A su vez, cada proceso debe dar soporte a la Estrategia de Negocio y permitir analizar la Eficiencia Operacional,

facilitando el establecimiento de medidas de rendimiento y cumplimiento como herramientas para la Mejora Continua y para la Transformación Empresarial, orientadas a la Competitividad y a la Rentabilidad Financiera.”^[14] 1

Los elementos que intervienen son los Recursos Humanos, materiales, Financieros, Recursos Informáticos, Documentos, Normativas, Políticas, Materiales, Indicadores (KPIs), Clientes, Proveedores, Partners Etc.

Figura 1
Visión Holística del Proceso.

Nota. El Grafico representa la visión holística del proceso. [El libro del BPM y la Transformación Digital](#) (p. 16), por Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R., 2018, Club – BPM.

1 Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R. El Libro Del Bpm Y La Transformación Digital - Gestión, Automatización E Inteligencia De Procesos, 2018, Pág. 15.

B. GESTIÓN DE PROCESOS.

^[14]▶ “La gestión de procesos es lo primero que debemos lograr en nuestra organización. Esta se refiere a gestionar proceso por proceso. Cuando sobre un proceso logremos modelar, analizar, diseñar, automatizar con tecnologías BPM, alinear a la estrategia empresarial, monitorizar y cerrar el ciclo de mejora continua, ya hemos logrado la Gestión del primer proceso.” 2

Figura 2
Gestión de procesos.

Nota. El Grafico representa la mejora continua que se implementado en la Metodología BPM: RAD. El libro del BPM y la Transformación Digital (p. 18), por Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R., 2018, Club – BPM.^[6]▶

C. GESTIÓN POR PROCESOS.

^[6]▶ “Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. **BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar**

2 Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R. El Libro Del Bpm Y La Transformación Digital - Gestión, Automatización E Inteligencia De Procesos, 2018, Pág. 17.

el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.^[17] BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes.”³

Figura 3
Gestión por Procesos.

Nota. El Grafico representa la arquitectura, alineación y articulación cuando se implementa la Gestión por procesos. El libro del BPM y la Transformación Digital (p. 19), por Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R., 2018, Club – BPM.

Las tres Dimensiones de BPM

- ❖ El Negocio – Dimensión de Valor: “Es la dimensión y de la creación de valor tanto para los clientes como los “Stakeholders” (personas interesadas en la buena marcha de la empresa como empleados, accionistas, proveedores, etcétera).”⁴

³ Garimella Kiran, Lees Michael, Williams B. BPM - Gerencia De Procesos De Negocio, 2019, Pág. 3.

⁴ Garimella Kiran, Lees Michael, Williams B. BPM - Gerencia De Procesos De Negocio, 2019, Pág. 3.

- ❖ El Proceso – Dimensión de Transformación: “Crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. Esta “transformación” en que funciona un negocio; el elixir mágico de la empresa.” 5
- ❖ La Gestión – Dimensión de Capacitación: “Pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción de los fines y objetivos del negocio. Para la gestión, los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. Antes de BPM, construir y aplicar estas herramientas engendraba una mezcla poco manejable de automatización de clase empresarial, muchas herramientas de escritorio aisladas, métodos y técnicas manuales y fuerza bruta.” 6

Figura 4
Ciclo de Vida de los Procesos y Tecnologías BPM

5 Garimella Kiran, Lees Michael, Williams B. BPM - Gerencia De Procesos De Negocio, 2019, Pág. 4.

6 Garimella Kiran, Lees Michael, Williams. BPM (Gerencia De Procesos De Negocio), 2019, Pág. 4.

Nota. El Grafico representa la arquitectura, alineación y articulación cuando se implementa la Gestión por procesos. El libro del BPM y la Transformación Digital (p. 20), por Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R., 2018, Club – BPM.

Niveles de una gestión empresarial moderna por procesos

En el desarrollo de una Gestión Empresarial Moderna por Procesos los niveles de visión empresarial u organizacional ya no son 2 como en la gestión por procesos tradicional. Ahora son 3, siendo el nivel intermedio de mucha importancia y utilidad para el desarrollo de la organización en el control y seguimientos de los procesos y políticas.

Figura 5
Niveles Estratégicos, tácticos y operativos.

Nota. El Grafico representa la arquitectura, alineación y articulación cuando se implementa la Gestión por procesos. El libro del BPM y la Transformación Digital (p. 20), por Fingar P, Robles C, Bouchon G, Mora M, Reyes R, De Laurentiis R., 2018, Club – BPM.

D. ACCIONES PARA LOS MEJORAMIENTOS - FASE I

- Acción 1: Definir los procesos críticos.
- Acción 2: Seleccionar los propietarios del proceso.
- Acción 3: Definir límites.
- Acción 4: Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos.

^[3] ▶ **Herramientas para el mejoramiento de los procesos de negocios:**

- Conceptos de mejoramiento de los Procesos de negocios.
 - Diagramas de Flujo.
 - Técnicas de entrevista.
 - Métodos de Medición de mejora de Procesos.
 - Métodos de eliminación de actividades sin valor agregado.
 - Eliminación de burocracia.
 - Técnicas de simplificación de procesos y papeleos.
 - Análisis y métodos de lenguaje sencillo.
 - Métodos de ensayo de Procesos.
 - Análisis de Costos y Tiempo de Ciclo.
- Acción 5: Encajonar el proceso
 - Acción 6: Determinar mediciones

E. COMPRENDER LOS PROCESOS - FASE II

- Acción 1: ^[6] ▶ **Elaborar diagramas de flujo de proceso**
 - a) ^[6] ▶ **Business Process Management (BPM):**
 - b) **Business Process Model and Notation (BPMN):**
 - c) **Objetivos de la Metodología:**
 - d) **Símbolos para modelos descriptivos:** ^[23] ▶
 - e) **Pasos para la elaboración de Diagramas de Procesos**
 - ^[23] ▶ **Paso 1: Determinar el alcance del proceso:**

Paso 2: Crear el mapa de alto nivel:

Paso 3: Diagramar el proceso de alto nivel:

Paso 4: Expandir los subprocesos:

Paso 5: Adicionar flujos de mensaje:

- Acción 2: Preparar el modelo de simulación
- Acción 3: Hacer ensayo de procesos, análisis de costos y tiempo de ciclo de proceso.

F. SIMPLIFICAR EL PROCESO – FASE III

- Acción 1: rediseño de Procesos
 - Eliminación de burocracia
 - Evaluación del valor agregado
 - Eliminación de duplicación
 - Simplificación
 - Reducción del tiempo de ciclo
 - Prueba de errores
 - Mejoramiento del proceso
 - Lenguaje sencillo
 - Estandarización
 - Asociación de proveedores
 - Automatización, mecanización, computarización y TI
- Acción 2: Nuevo diseño de procesos
- Acción 3: Aplicar benchmarking al Proceso
- Acción 4: Análisis de mejoramiento, costos y riesgos

G. CICLO CERRADO DE MEJORA CONTINUA

- ❖ Etapa de Evaluación.
 1. Organizarse como el equipo de mejora del proceso.
 2. Establecer una visión general del proceso y un mapa simple, preliminar del mismo.

3. Formar equipo con el cliente: someter el proceso a su evaluación en función de sus necesidades, expectativas y experiencias.
4. Estudiar la valoración del cliente conjuntamente con la visión del proceso que tienen los distintos miembros del equipo. Establecer puntos críticos y prioridades.

❖ Etapa de Análisis.

1. Establecer Puntos de Referencia.
2. Investigar las causas de los defectos y de las ineficiencias y desarrollar soluciones.
3. Conseguir acuerdos y trazar planes y proyectos de mejora

❖ Etapa de Mejora.

1. Prueba piloto de los cambios en el proceso
 - Seguir el plan de implantación.
 - Observación de la efectividad: registro de resultados.
 - Tomar nota y solucionar las dificultades: lecciones aprendidas.
2. Extensión de la solución.
 - Documentación necesaria del nuevo proceso.
 - Difusión en la organización.
 - Extensión a todas las áreas de la institución susceptibles de aplicación

Por ejemplo, el indicador:

^[3] •

Porcentaje de profesionales capacitados.

$$\% = \frac{\# \text{ de profesionales capacitados}}{\# \text{ de Profesionales Contratados}} * 100$$

Porcentaje de Fichas de Créditos mal llenadas.

$$\% = \frac{\# \text{ de Fichas mal llenadas}}{\text{Total de Fichas llenadas}} * 100$$

H. EFICIENCIA:

Es la Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados para lograr una meta u Objetivo.

Cumplimientos relacionados con la eficiencia:

- ❖ **Indicadores de Capacidad:** Es la relación entre la cantidad de producción y el tiempo de ejecución. por Ejemplo, la fábrica de quesos realizar 70 quesos suizos al día y 2100 al mes.

Porcentaje de Tiempo de llenado de Fichas

$$\% = \frac{\# \text{ de Horas Laboradas}}{\text{Usuarios Identificados y seleccionados}} * 100$$

- ❖ **Indicadores de Calidad:** Es la relación entre la producción total y los productos apropiados para el uso. Por ejemplo 970 registros de créditos aprobados por cada 1000 registros de créditos realizadas al mes (97% de conformidad)
- ❖ **Indicadores Rentabilidad:** Es la relación porcentual entre el beneficio y las ventas totales. por ejemplo, la empresa realiza una venta de 100,000.00 soles de bienes y se calculó que existió un beneficio de 10,000.00 soles quiere decir que la rentabilidad es del 10%.
- ❖ **Indicadores Retorno de la inversión:**
Es el porcentaje de relación entre el beneficio y la inversión realizada en la organización. ^[39] **por ejemplo, una empresa invirtió 500,000.00 con un beneficio de 20,000.00 en conclusión el rendimiento fue del 04%.**
- ❖ **Indicadores Competitividad de mercado:**
Es la relación de una empresa con la competencia. la cuota de mercado se puede utilizar para esto como la fidelización, Ofertas de mejores productos y mejor experiencia tecnológica.

❖ Rentabilidad:

^[20]▶ “Constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado.” 7

Figura 6
Indicadores de Rentabilidad

Nota. El Grafico representa los indicadores de rentabilidad financiera. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente (p. 619), por Nava Rosillón Alejandra, 2009, Revista Venezolana de Gerencia.

I. GESTIÓN DE COBRANZAS:

“Una actividad fundamental es la prevención, a través del conocimiento mejor de los clientes, y teniendo cuidado especial en el otorgamiento de créditos, para que la administración de la cobranza sea eficiente. Otra medida es reaccionar de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplen con sus pagos, las cuales deben ser consistentes y

^[20]▶ 7 Nava Rosillón, Marbelis Alejandra, Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente, 2009, Pág. 618.

adecuadas a la situación muy particular del mercado, a la economía y sobre todo a las peculiaridades del tipo de cliente.” 8

Figura 7
Estructura o proceso del área de cobranzas.

Nota. El Grafico representa el proceso de Cobranzas, Créditos y Cobranza (p. 145), por Morales Castro, José., Morles Castro Arturo., 2014, [Revista Venezolana de Gerencia](#).

8 MORALES CASTRO, José, MORALES CASTRO, Arturo, Crédito y Cobranza, 2014. Pág. 145.

J. GESTIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS.

“Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.”⁹

Es uno de los temas más importantes de una institución financiera, con el logro de este objetivo la empresa va a medir la rentabilidad al cabo de un ejercicio económico.

- ❖ Gestión Extrajudicial: comprende las acciones de recuperación utilizando herramientas de gestión y las alternativas de negociación con la finalidad de recuperar los créditos en mora sin necesidad de realizar acciones judiciales. Este tipo de gestión se realiza a través del área de cobranzas con los asesores o ejecutivo de negocios.
- ❖ Gestión Judicial: comprende las acciones de recuperación judicial con la finalidad de recuperar los créditos en mora sobre los cuales se determinó el inicio de acciones judiciales de los créditos morosos que no fueron recuperados en la etapa de gestión extrajudicial del área de cobranza.

^[01] ▶

Categorías de Clasificación del Deudor de la Cartera de Créditos

- ❖ Categoría Normal (O)

^[01] ▶

“En el caso de créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 8 días calendario.”¹⁰

9 MORALES CASTRO, José, MORALES CASTRO, Arturo, Crédito y Cobranza, 2014. Pág. 146.

10 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

- ❖ Categoría Con Problemas Potenciales (1)
^[01] ▶ “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 9 y 30 días calendario.” 11
- ❖ Categoría Deficiente (2)
^[01] ▶ “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario.” 12
- ❖ Categoría Dudoso (3)
^[01] ▶ “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario.” 13
- ❖ Categoría Pérdida (4)
^[01] ▶ “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago mayor a 120 días calendario.” 14

2.3.2 Gestión de cobranzas:

“Otra medida es reaccionar de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplen con sus pagos, las cuales deben ser consistentes y adecuadas a la situación muy particular del mercado.” 15

11 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

12 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

13 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 03.

14 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 03.

15 MORALES CASTRO, José, MORALES CASTRO, Arturo, Crédito y Cobranza, 2014. Pág. 145.

Figura N° 08

Modelo de procesos y subprocesos para la cobranza de pagos retrasados

Nota. Es un modelo de procesos y subprocesos para desarrollar correctamente la cobranza de los pagos que están en deuda, de esa manera se llegara a la optimización de los cobros. Crédito y Cobranza (p.145) por Morales Castro, José Antonio y Arturo.

A. Capacidad de pago:

“Se contempla el análisis de ventas netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de intereses, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias”. 16

16 MORALES CASTRO, José, MORALES CASTRO, Arturo, Crédito y Cobranza, 2014. Pág. 29.

2.3.3 Gestión financiera:^{[26] ▶}

Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las Finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión Financiera se interesa en la adquisición, Financiamiento y administración de activos con alguna meta globalmente.^{[26] ▶}

Se encarga de administrar los recursos de una empresa, asignar, organizar, controlar y evaluar los presupuestos generales del capital requerido.

2.3.4 La Morosidad

Es el retraso del incumplimiento de sus obligaciones, jurídicamente se le denomina Mora y a la persona moroso. Consecuentemente se considera que la cuenta del cliente se encuentra en situación de vencida y es un factor de generación de deuda por intereses compensatorios a la entidad bancaria y la entidad se ve perjudicada en su rentabilidad y liquidez. Además, de generarse una ruptura en la rotación de los fondos y finalmente en un problema de solvencia económica.

A. KPIs de morosidad

Podemos encontrar diversos indicadores en el desarrollo de buenas prácticas para determinar la morosidad financiera.

a. Cartera Atrasada MN:^{[0] ▶} Es el % de los créditos en moneda nacional que se halla en situación de cobranza judicial o vencimiento.

Cartera Atrasada ME:^{[0] ▶} Es el % de los créditos directos en dinero extranjero que se encuentra en entorno de cobranza judicial o vencimiento.

b. Activo Rentable: Mide la simetría del activo que forma ingresos a la entidad financiera.

c. Créditos Refinanciados: ^{[0]•} Es el % de los créditos directos que han sido reformados o refinanciados en comparación del crédito original.

d. Cartera Atrasada (%): ^{[0]•} Es el % de los créditos directos que se hallan en situación de vencido.

^{[0] •}
B. Clasificación del Deudor de la Cartera de Créditos

a. Categoría Normal: ^{[0]•} “En el caso del crédito de consumo, pertenecen a los créditos que vienen consumando con el pago correspondiente a sus asignaciones de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 8 días calendario.” 17

Son Clientes que Cumple puntualmente sus obligaciones del pago correspondiente. Adicionalmente y sin perjuicio de lo establecido en los incisos Tiene un récord de buen pagador consistente y actualizado como para que las entidades bancarias estén interesadas en proposiciones de otorgamiento de tarjetas de crédito y aplicación de crédito.

b. Categoría Con Problemas Potenciales: ^{[0]•} “Los créditos de consumo, pertenecen a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 9 y 30 días calendario.” 18

Los clientes con una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y aparente flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses del crédito pertinente.

c. Categoría Deficiente: “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario.” 19

17 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

18 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

19 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

- d. Categoría Dudoso: “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario.” 20
- e. Categoría Pérdida: “En el caso de los créditos de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago mayor a 120 días calendario.” 21

2.4 Marco Conceptual.

- 2.4.1 Agrupación de procesos: “Permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.” 22
- 2.4.2 Alcance del Proceso: “^[9] Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.” 23
- 2.4.3 Créditos Castigados: “^[0] Créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir una evidencia tangible de su no recuperación o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral.” 24
- 2.4.4 Créditos Refinanciados: “^[0] Créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.” 25

20 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 03.

21 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 03.

22 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. ^[56] Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 20.

23 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

24 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

25 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 05.

- 2.4.5 **Créditos Vencidos:** ^{[0] ▶} “Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos.” 26
- 2.4.6 **Créditos Vigentes:** ^{[0] ▶} “Créditos otorgados en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado.” 27
- 2.4.7 **Créditos en Cobranza Judicial:** ^{[0] ▶} “Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial.” 28
- 2.4.8 **Créditos Directos:** ^{[0] ▶} “Representa los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de dinero determinado. Corresponde a la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.” 29
- 2.4.9 **Créditos De Consumo Revolvente:** ^{[0] ▶} “Créditos en los que se permite que el saldo fluctúe en función de las decisiones del deudor. ^{[0] ▶} Incluye las modalidades de avances en cuenta corriente, tarjetas de crédito, sobregiros en cuenta corriente y ^{[0] ▶} créditos Revolvente. Asimismo, se considera los productos que permiten reutilizaciones parciales.” 30
- 2.4.10 **Créditos De Consumo No Revolvente:** ^{[0] ▶} “Créditos reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor. ^{[0] ▶} En este tipo de crédito no se permite que

26 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 05.

27 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 05.

28 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 05.

29 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 02.

30 Superintendencia De Banca ^{[0] ▶} Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 04.

los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.” 31

- 2.4.11 ^[10] Documentos y/o Registros: ^[9] “Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.” 32
- 2.4.12 ^[9] Indicadores del Proceso: “Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objetivo. ^[9] Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseos para los mismos.” 33
- 2.4.13 ^[9] Inspecciones: “Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. ^[9] Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.” 34
- 2.4.14 ^[9] Límites del Proceso: “Los Límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan ^[9] as entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con los definió en el diagrama de proceso y en el propio nada de procesos.” 35
- 2.4.15 ^[3] Mapa de Procesos: “Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.” 36

31 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 04.

32 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

33 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

34 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

35 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

36 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 19.

- 2.4.16 ^[3] Mejora continua del Sistema de Gestión: “La auditoría interna es una excelente herramienta para comprobar la consolidación y el perfeccionamiento del sistema de gestión.” 37
- 2.4.17 Misión u Objetivo: ^[9] “Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ^[9] ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ^[9] ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.” 38
- 2.4.18 Número de Deudores: ^[0] “Corresponde a las personas que mantienen créditos en una empresa del sistema financiero. ^[0] Para efectos de su cálculo se considera dos dimensiones: a nivel entidad, donde el número total de deudores puede no ser igual a la suma de personas por tipo de crédito, en tanto que una persona puede tener más de un tipo de crédito; ^[0] y a nivel sistema, donde se consolida la información, es decir, considera al deudor como único aún si éste tiene créditos de diferentes tipos y en diferentes empresas del sistema financiero.” 39
- 2.4.19 Préstamos: ^[0] “Modalidad en la que los créditos son concedidos mediante la suscripción de un contrato, que se amortizan en cuotas periódicas o con vencimiento único.” 40
- 2.4.20 Procesos estratégicos: “Son procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a proceso de planificación y otro que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.” 41

^[6] 37 Pérez Fernández De Velasco, José Antonio. **Gestión Por Procesos - Cómo Utilizar ISO 9001:2000** Para Mejorar La Gestión De La Organización. (2004). Pág. 32.

38 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

39 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 08.

40 Superintendencia De Banca Y Seguros Y AFP, Glosario De Términos E Indicadores Financieros, (2015), Pág. 05.

41 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 21.

- 2.4.21 Procesos Operativos: “Son ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.” 42
- 2.4.22 Procesos de apoyo: “Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se Suelen referir a procesos relacionados con recursos y medición.” 43
- 2.4.23 Procesos de planificación: “Son los procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.” 44
- 2.4.24 Procesos de gestión de recursos: “Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).” 45
- 2.4.25 Procesos de medición, análisis y mejora: “Permiten hacer el seguimiento del proceso, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.” 46
- 2.4.26 Recuperación de Créditos: “Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.” 47
- 2.4.27 Recursos: “¹⁹⁾Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo otro soporte) recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.” 48

42 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 21.

43 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 21.

44 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 21.

45 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 21.

46 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 21.

47 MORALES CASTRO, José, MORALES CASTRO, Arturo, Crédito y Cobranza, 2014. Pág. 146.

48 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

- 2.4.28 Sistematización de la Gestión: ^[2] “Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo.” 49
- 2.4.29 Sistema de Gestión “ISO 9000:2000”: “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.” 50
- 2.4.30 Sistema de Gestión “Modelo EFQM”: “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.” 51
- 2.4.31 Variables de Control: ^[9] “Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tienen capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y tanto de los indicadores establecidos. ^[10] Permiten conocer a priori donde se puede ^[9] “tocar” en el proceso para controlarlo.” 52

49 Pérez Fernández De Velasco, José Antonio. Gestión Por Procesos - Cómo Utilizar ISO 9001:2000 Para Mejorar La Gestión De La Organización. (2004). Pág. 32.

50 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 10.

51 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 10.

52 Beltrán Sanz, Carmona Calvo, carrasco Pérez, Rivas zapata, Tejedor Panchón. Guía para una gestión basada en procesos. (2001). Pág. 29.

2.5 Hipótesis De La Investigación.

2.5.1 Hipótesis General

^[2]
HG: La implementación de la gestión por procesos mejorara la eficiencia del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021.

2.5.2 Hipótesis Específicos

HE1: Implementar la estandarización de los procesos y procedimientos mejorara la eficiencia del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021.

HE2: Ejecutar la gestión administrativa mejorara la eficiencia del Proceso Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021.

Tabla N° 01
Operacionalización De Variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
GESTIÓN POR PROCESOS	“Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y ^[6] controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes.” 53	La medición de la variable se realizó por medio de los trabajadores Fueron evaluados a través del instrumento del cuestionario.	Mejora continua	% de Profesionales aptos	1, 3, 4, 5, 8, 10, 21	Cuestionario
				% de Fichas de operaciones mal llenadas	7, 11, 21, 22	
EFICIENCIA	^[20] ▶ “Es la relación que existe entre el valor del producto generado ^[20] , los factores de producción utilizados para obtenerlo. No obstante, existen indicadores de eficiencia que miden el nivel de ejecución del proceso productivo, centrándose en el cómo se realizan las actividades y en el rendimiento generado por los recursos utilizados.” ⁵⁴	La medición de la variable se realizó por medio de los trabajadores Fueron evaluados a través del instrumento del cuestionario	Cumplimiento	% de Tiempo ejecutado	6, 9, 11, 12, 13, 19, 20, 22, 23	Cuestionario
				Competitividad de Mercado	2, 3, 4, 5, 10, 21	
				Rentabilidad	9, 11, 14	

Fuente: Autoría Propia

^[20]▶ 53 Garimella Kiran, Lees Michael, Williams B. BPM - Gerencia De Procesos De Negocio, 2019, Pág. 3.

^[20]▶ 54 Nava Rosillón, Marbelis Alejandra, Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente, 2009, Pág. 615.

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de Investigación.

Es una investigación “Cualitativa”, cumpliendo con sus objetivos, proceso estratégico, metas y memorias anuales se requiere explorar la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con su contexto. En el Anexo N°1 podemos apreciar que se realizó una matriz de consistencia para analizar y verificar la fiabilidad del trabajo de investigación y en el anexo N°4 realizo el diagrama de Ishikawa.

3.2 Nivel de Investigación

Es un estudio que cumple con las condiciones metodológicas de una investigación documental – exploratoria, por la revisión de documentos y registros que facilite una mayor penetración y comprensión del problema.

3.3 Método y Diseño de Investigación.

Los métodos utilizados es esta investigación fueron:

3.3.1. Método de la investigación.

^[34] “El método analítico es un proceso cognoscitivo, que radica principalmente en descomponer o desagregar un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.”⁵⁵

En la presente investigación se utilizó el método inductivo – deductivo, las cuales se estudió y analizo los procesos y actividades de cada área operativa, se analizó y contraste con la ayuda de una encuesta que sirvió de apoyo para el ejecutar los resultados, conclusiones y recomendaciones.

55 César A. Bernal, Metodología de la Investigación – administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2010, Pág. 60.

3.3.2. Diseño de Investigación.

^[25] «Los diseños pre – Experimentales se llaman de esa manera porque su grado de control es mínimo; ^[25] asimismo, tiene estudios de una medición de diseño Pre - Pruebas y Post – Pruebas, el cual consiste en aplicar, a un grupo, una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al tratamiento». 56

El estudio tiene características de un estudio explicativa – experimental.

Se realizará el análisis de diferenciales entre la variable O1 y la O2 para la verificación que influye el sistema web en el proceso de control de Proyectos los indicadores mencionados en la Tabla N°3.

$$A = O1 \quad X \quad O2$$

Dónde:

- A = Antes de realización la investigación.
- O1 = Resultados antes del tratamiento Pre – Test.
- X = Aplicación del proceso y cambios organizacionales.
- O2 = Los Resultados después del Tratamiento Post – Test.

3.4 Área de Investigación.

La empresa es la cooperativa Santa Rosa de Lima – LIMA.

3.5 Población.

La población está constituida por el total de todo el personal perteneciente a operaciones de la Cooperativa que constan de 24 trabajadores quienes se encargan de realizar dichos procesos de evaluación, otorgación, seguimiento y control de los créditos.

56 HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos Y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Proceso de Metodología a la Investigación Científica. 2010. Pág. 120.

3.6 Muestra.

La Muestra a analizar consta de 24 trabajadores entre funcionarios, profesionales, analistas y técnicos quienes se encargan de realizar actividades del Proceso Operativo.

3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

^[49] 3.7.1 Instrumentos de Recolección de Datos

A. Ficha de Observación.

“Instrumento de investigación de carácter sencillo, de fácil manejo, pero con bastante utilidad. Se emplea para registrar datos que se generan como resultado del contacto directo entre el observador y la realidad que se observa.” 57

B. Encuesta.

^[36] “Instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Este instrumento que es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa.” 58

C. Ficha de registro

“Instrumento de investigación documental que permite registrar los datos significativos de las fuentes consultadas.” 59

Los instrumentos de recolección de información o datos que se utilizan en el presente proyecto de tesis son “ficha de registro, el cuestionario y fichas de observación”.

^[29] 57 CARRASCO DIAZ, Sergio. *Metodología de la Investigación Científica*. 2006. Pág. 162.

58 CARRASCO DIAZ, Sergio. *Metodología de la Investigación Científica*. 2006. Pág. 164.

59 CARRASCO DIAZ, Sergio. *Metodología de la Investigación Científica*. 2006. Pág. 168. .

3.8 Técnicas para el Procesamiento Y Análisis de Datos.

3.8.1 Técnicas para el Procesamiento.

“Se presentan las técnicas que se van a utilizar para obtener la información. Cada una de esas técnicas se debe definir, justificar y describir.^[33] Además, es necesario considerar los indicadores que se valorarán con cada técnica, sus correspondientes instrumentos diseñados, con el Propósito de ubicar claramente la forma de medir o valorar cada uno de los indicadores de la investigación”. 60

A. Observación: “Proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento con el propósito de procesarlos y convertirlos en información. Esta técnica se utilizará para recoger información o datos que van hacer utilizados en la contratación de las hipótesis”. 61

B. Encuesta:^[25] “En nuestra clasificación serían investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos.^[25] Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (aplicados en entrevistas “cara a cara”, mediante correo electrónico o postal, en grupo”. 62

3.8.2 Análisis de Datos.

El análisis y procesamiento de datos, se completará con el programa estadístico informático Excel y SPSS para la ejecución de tablas, gráficos, cuadros de distribución porcentual e ilustración de Histogramas para la ejecución estadística descriptiva, para la ejecución de la metodología el programa para la elaboración de los diagramas de procesos será con el Software Bizagi.

60 HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos Y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Proceso de Metodología a la Investigación Científica. 2010. Pág. 130.

61 CARRASCO DIAZ, Sergio. Metodología de la Investigación Científica. 2006. Pág. 153.

62 HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos Y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Proceso de Metodología a la Investigación Científica. 2010. Pág. 158.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

^[19] 4.1. **Presentación, análisis e interpretación de los resultados.**

El mecanismo de recolección de datos que se ejecutó es la Encuesta, cual fue dirigida a todos los trabajadores del Core Financiero esta información esta detallada en el Anexo N°2 “Organigrama Institucional”.

Los efectos de esta investigación se determinarán según los resultados de la encuesta efectuada en la sede principal de Lima, serán calculadas y referidos en un entorno gráfico, cada una de las preguntas y sus valores absolutos y relativos para una mayor comprensión.

Con estos elementos de análisis y desarrollo de información se pretende evaluar, analizar y determinar si existe o no relación entre las variables determinadas en el trabajo de investigación.

Tabla N° 02:

Equilibrio de variables – PRE - Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Del Proceso Operativo

Nota: Autoría Propia

Tabla N° 03:

Equilibrio de variables – POST - Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Del Proceso Operativo

Tabla N° 04

Pregunta 01

Valor	¿CUÁL ES SU CARGO?	PRE		POST	
1	SIN ESTUDIOS	8	33.33%	0	0.00%
2	TÉCNICO	8	33.33%	13	54.17%
3	ANALISTA	2	8.33%	5	20.83%
4	FUNCIONARIO	6	25.00%	6	25.00%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Autoría Propia

Figura N° 09:

Resultado Pregunta 01

FUNCIONARIO		6		25.00%											
		6		25.00%											
ANALISTA		5		20.83%											
	2	8.33%													
TÉCNICO			13	54.17%											
		8		33.33%											
SIN ESTUDIOS		0		0.00%											
		8		33.33%											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	SIN ESTUDIOS	TÉCNICO	ANALISTA	FUNCIONARIO											
POST	0	13	5	6											
PRE	8	8	2	6											
POST %	0.00%	54.17%	20.83%	25.00%											
PRE %	33.33%	33.33%	8.33%	25.00%											

Nota: Autoría Propia

En la figura N° 09, Podemos apreciar que anteriormente existía un 33.33% y actualmente un 54.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Cargo Actual es de Nivel Técnico, por otra parte, existía un 25.00% y actualmente un existe un 25.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Cargo Actual es de Nivel Funcionario, por otra parte, existía un 08.33% y actualmente un 20.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Cargo Actual es de Nivel Analista, y existía un 33.33% y actualmente ninguno Sin estudios. Determinamos que existe una mayor cantidad de trabajadores del Core financiero con el cargo de Técnico por lo cual conlleva una carga de trabajo operativa manual y no se podría visualizar actividades analítica o inteligencia de negocios en el ámbito financiero ya que tienen 5 analista para el control y seguimiento de los productos de créditos.

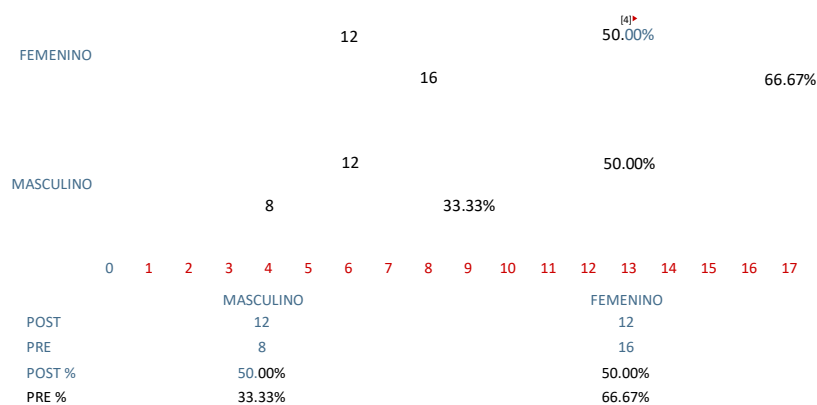
Tabla N° 05
Pregunta 02

Valor		¿CUÁL ES SU SEXO?			
		PRE		POST	
1	MASCULINO	8	33.33%	12	50.00%
2	FEMENINO	16	66.67%	12	50.00%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Autoría Propia

Figura N° 10:

Resultado Pregunta 02



Nota: Autoría Propia

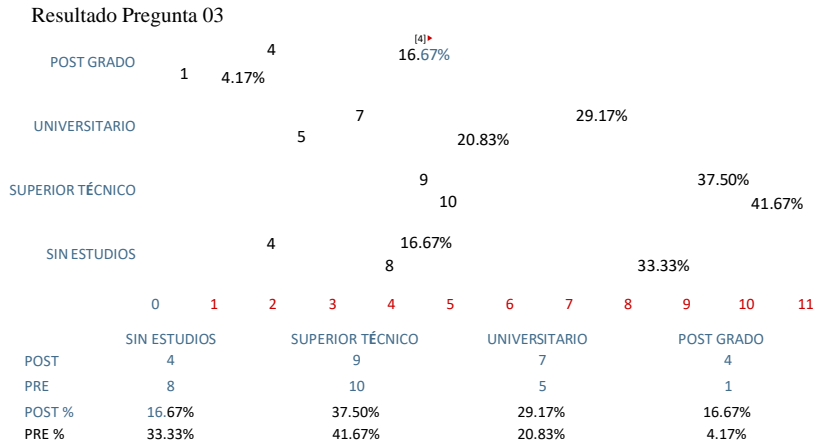
En la figura N° 10, Podemos apreciar que anteriormente existía un 66.67% y actualmente un 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Sexo Personal es Femenino, Podemos apreciar que anteriormente existía un 33.33% y actualmente un y un 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Sexo Personal es Masculino. Determinamos que ha existido un aumento significativo en la contratación de personal de sexo masculino lo cual conllevo a una pariedad de igualdad de trabajadores lo cual se felicita a Recursos Humanos, en el ámbito laboral, dentro de los trabajadores del Core financiero.

Tabla N° 06
Pregunta 03

Valor	¿CUÁL ES EL NIVEL DE EDUCACIÓN?	PRE		POST	
1	SIN ESTUDIOS	8	33.33%	4	16.67%
2	SUPERIOR TÉCNICO	10	41.67%	9	37.50%
3	UNIVERSITARIO	5	20.83%	7	29.17%
4	POST GRADO	1	4.17%	4	16.67%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 11:



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 11, El 54.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Nivel de educación es Superior Técnico, por otra parte, existe un 29.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Nivel de educación es Universitario, y un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su Nivel de educación es de Post Grado. Determinamos que existe una mayor cantidad de trabajadores del Core financiero con un Nivel de educación Superior Técnico por lo cual se confirma que sus funciones son más de trabajo operativa manual que analítica por otra parte encontramos que existen 7 trabajadores con el nivel de Universitario por lo cual se podría regular posteriormente su cargo actual al que tienen en el Core financiero de la cooperativa.

Tabla N° 07
Pregunta 04

Valor	¿SELECCIONE SU RANGO DE EDAD?	PRE		POST	
1	56 a 69	10	41.67%	8	33.33%
2	46 a 55	7	29.17%	5	20.83%
3	36 a 45	3	12.50%	5	20.83%
4	26 a 35	3	12.50%	2	8.33%
5	18 a 25	1	4.17%	4	16.67%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 12:

Resultado Pregunta 04

18 A 25	1	4.17%	4	16.67%								
26 A 35	2	8.33%	3	12.50%								
36 A 45	3	12.50%	5	20.83%								
46 A 55	5	20.83%	7	29.17%								
56 A 69	8	33.33%	10	41.67%								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		56 a 69		46 a 55		36 a 45		26 a 35		18 a 25		
POST		8		5		5		2		4		
PRE		10		7		3		3		1		
POST %		33.33%		20.83%		20.83%		8.33%		16.67%		
PRE %		41.67%		29.17%		12.50%		12.50%		4.17%		

Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 12, El 33.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su edad está dentro del rango de 56 a 69 años, por otra parte, existe un 20.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su edad está dentro del rango de 46 a 55 años, por otra parte, existe un 20.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su edad está dentro del rango de 36 a 45 años, por otra parte, existe un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su edad está dentro del rango de 18 a 25 años, y un 08.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su edad está dentro del rango de 26 a 35 años. Determinamos que existe una mayor cantidad

con 8 trabajadores del Core financiero con un rango de edad 56 a 69 la cual son personas adultas las cuales esta acostumbradas en realizar operaciones manuales y se les complica ejecutar actividades sistemáticas o de interface computacional por lo cual es un factor de alta complejidad, por otra parte, existen 4 rangos de edad que si podrían ser capaces de adaptarse al nuevo sistema ERP que se está implementando dentro de la cooperativa.

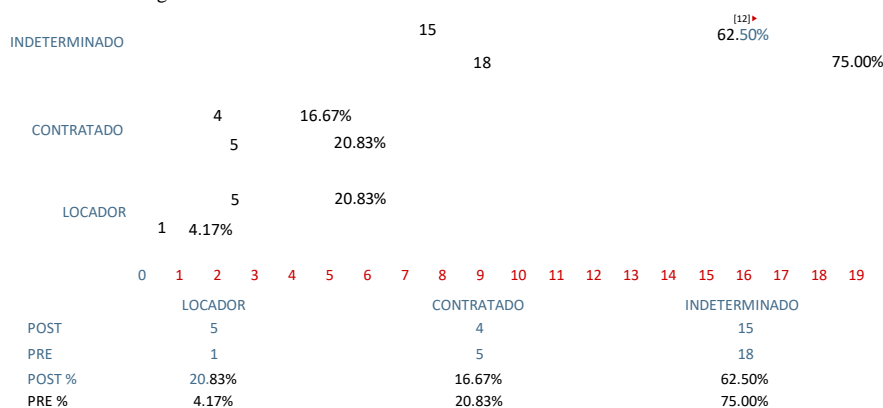
Tabla N° 08
Pregunta 05

Valor	¿CUÁL ES SU CONDICIÓN LABORAL?	PRE		POST	
1	LOCADOR	1	4.17%	5	20.83%
2	CONTRATADO	5	20.83%	4	16.67%
3	INDETERMINADO	18	75.00%	15	62.50%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 13:

Resultado Pregunta 05



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 13, El 62.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su condición laboral es de modalidad Indeterminado, por otra parte, existe un 20.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su condición laboral es de modalidad Locador, y un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que su condición laboral es de modalidad Contratado. Determinamos que existe 15

trabajadores del Core financiero con una condición laboral Indeterminada, la mayoría son personas adultas las cuales ya tienen años ya laborando en la cooperativa, deberían de colocar indeterminados a las 9 personas restantes según por prioridad de funciones y necesidad de servicios.

Tabla N° 09

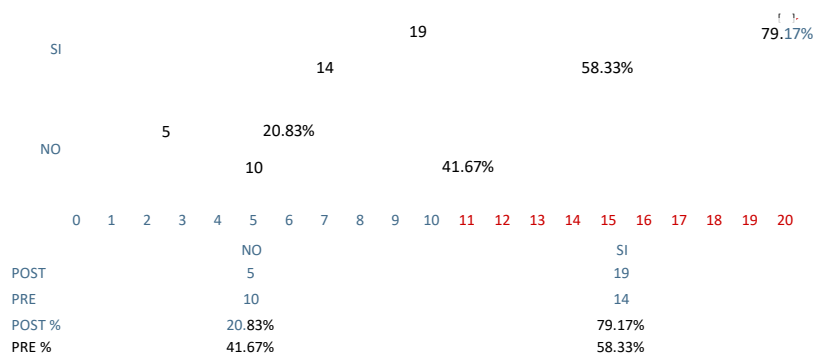
Pregunta 06

Valor	¿LA COOPERATIVA TIENE UN PROCESO DE EVALUACIÓN HOMOLOGADO PARA CONCEDER UN CRÉDITO?	PRE		POST	
		1	NO	10	41.67%
2	SI	14	58.33%	19	79.17%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 14:

Resultado Pregunta 06



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 14, El 79.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa Si tiene un proceso de evaluación homologado para conceder un crédito, y un 20.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa No tiene un proceso de evaluación homologado para conceder un crédito. Determinamos que existe desinformación por parte de algunos colaboradores del mismo Core Financiero se solicita que se realice más capacitaciones internas referente a sus políticas, directivas y reglamentos internos para que todos los colaboradores tengo un conocimiento sólido.

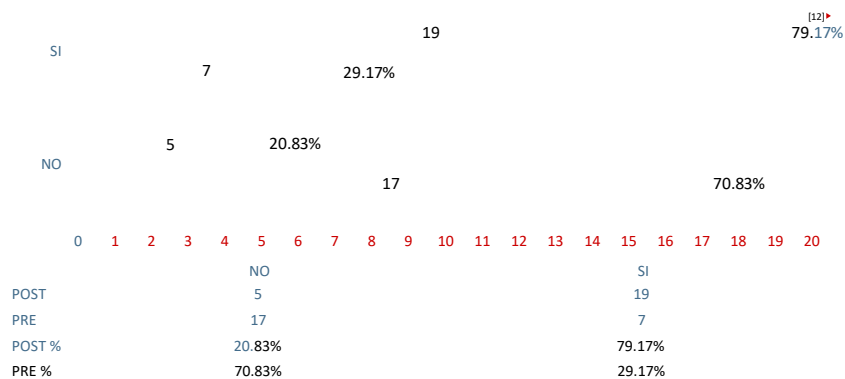
Tabla N° 10
Pregunta 07

Valor	¿LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL CRÉDITO SE EJECUTAN A CABALIDAD	PRE		POST	
1	NO	17	70.83%	5	20.83%
2	SI	7	29.17%	19	79.17%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 15:

Resultado Pregunta 07



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 15, Podemos apreciar que anteriormente existía un 29.17% y actualmente un 79.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa Si ejecuta los procesos de evaluación crediticia a cabalidad, y existía un 70.83% y actualmente un 20.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa No ejecuta a cabalidad los procesos de evaluación crediticia y que existe una acción irregular. Determinamos que existe un cambio abismal respecto al criterio que tenían los trabajadores. La problemática fue que existía un sistema operativo defectuoso y muy manipulable y flexible el cual se podría realizar acciones fuera de ética y actualmente podemos visualizar un porcentaje amplio de 79.17% que afirma que lo procesos de evaluación de crédito se ejecuta a cabalidad el cual es muy satisfactorio para los procesos, procedimientos y políticas de la empresa.

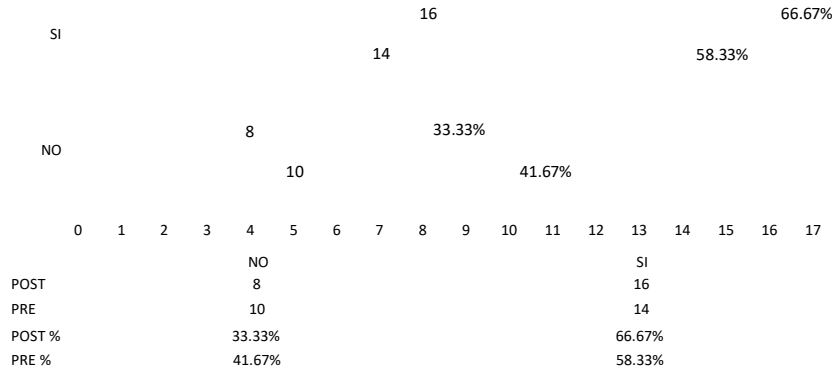
Tabla N° 11
Pregunta 08

Valor	¿EXISTE DESCONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS?	PRE		POST	
		1	NO	10	41.67%
2	SI	14	58.33%	16	66.67%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 16:

Resultado Pregunta 08



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 16, El 66.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que, Si existe un desconocimiento de sus funciones por parte de los funcionarios, y un 33.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que No existe un desconocimiento de sus funciones por parte de los funcionarios. Determinamos que existe si existe un desconocimiento de sus funciones por parte de no todos los funcionarios, pero por parte de algunos si, podrían ser por varios factores como la falta de capacitaciones por parte de la cooperativa o de uno mismo, por ingreso de labores de recomendación y no de un proceso de selección correcta, o por falta de experiencia en el rubro o profesional.

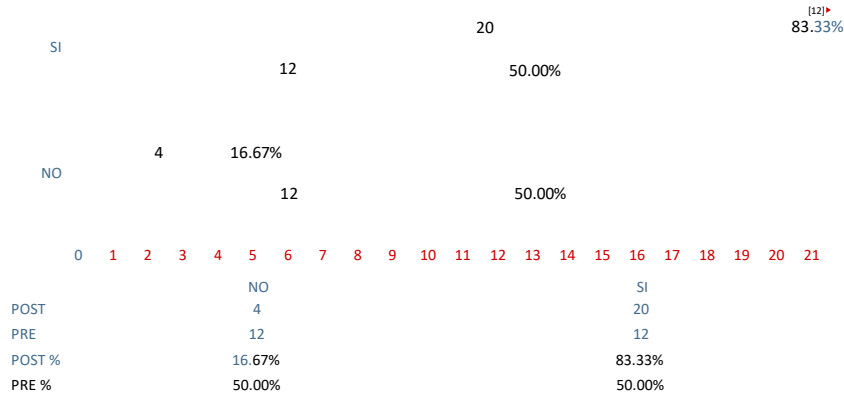
Tabla N° 12
Pregunta 09

Valor	¿USTED CONSIDERA QUE LAS POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO SON FLEXIBLES?	PRE		POST	
1	NO	12	50.00%	4	16.67%
2	SI	12	50.00%	20	83.33%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 17:

Resultado Pregunta 09



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 17, El 83.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que, Si son flexibles las políticas de evaluación de créditos, y un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que No son flexibles las políticas de evaluación de créditos. Determinamos que existe 20 personas que afirman que las políticas de evaluación de créditos son flexibles los motivos y los factores podría ser por no tener claro los parámetros del scoring de créditos y los demás scoring asignados al proceso financiero por parte del área de riesgos o que no exista una coordinación mutua o continua respecto a los parámetros de las políticas, reglamentos y directivas del Core financiero.

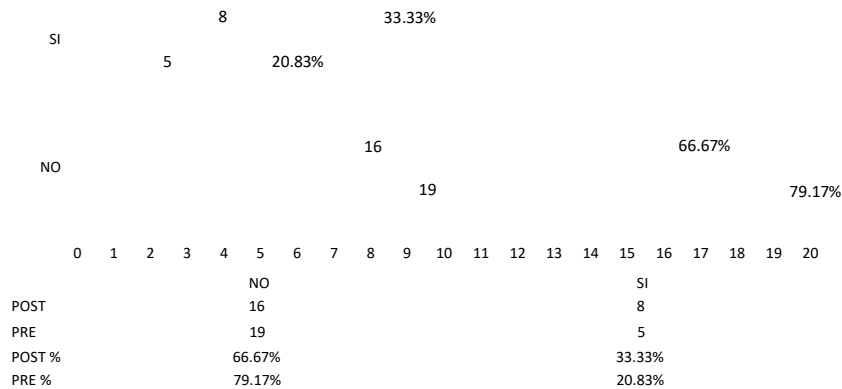
Tabla N° 13
Pregunta 10

Valor	¿EL ÁREA DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS ENTREVISTA A CABALIDAD A LOS CANDIDATOS SIN IMPORTAR LAS RECOMENDACIONES?	PRE		POST	
		1	NO	19	79.17%
2	SI	5	20.83%	8	33.33%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 18:

Resultado Pregunta 10



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 18, El 66.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que las áreas de Operaciones y Recursos humanos No realiza una entrevista a cabalidad a los candidatos y solo aceptan las recomendaciones por entes superiores a su puesto, y un 33.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que las áreas de Operaciones y Recursos humanos Si realiza una entrevista a cabalidad a los candidatos sin importar las recomendaciones. Determinamos que existe una gran diferencia de la inconformidad del personal que afirman el 66.67% que la mayoría de los trabajadores que ingresa a laborar son las recomendaciones de otras áreas y no existe un proceso de reclutamiento transparente e inquebrantable para una adquisición de personal que rinda correctamente a sus funciones.

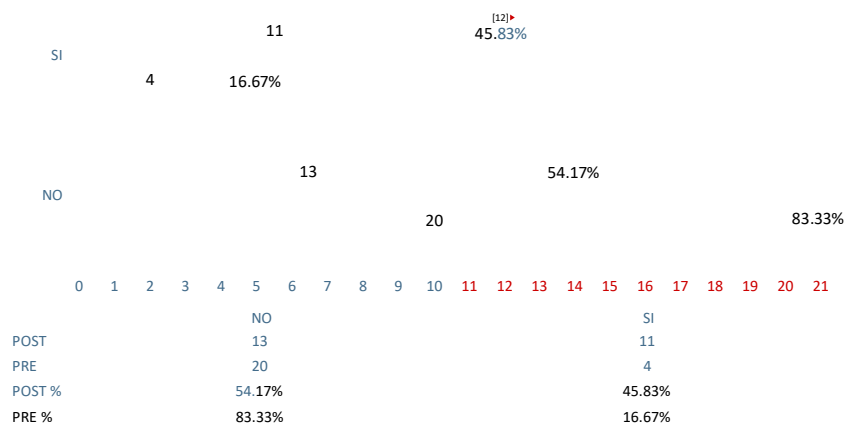
Tabla N° 14
Pregunta 11

Valor	¿SIEMPRE EXISTE UN PERSONAL DE APOYO AL SOCIO?	PRE	POST
1	NO	20 83.33%	13 54.17%
2	SI	4 16.67%	11 45.83%
	TOTAL	24 100%	24 100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 19:

Resultado Pregunta 11



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 19, El 54.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa No tiene un personal de apoyo al socio en todo momento y a disposición absoluta, y un 45.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa Si tiene un personal de apoyo al socio en todo momento y a disposición absoluta. Determinamos que, si existe un personal de apoyo al socio pero que en temporadas esta y en otras no se concluye que, si existe, pero solo esta temporalmente cuando hay mucha demanda de captaciones o cuando existe mucha demanda de otorgación de créditos a los socios.

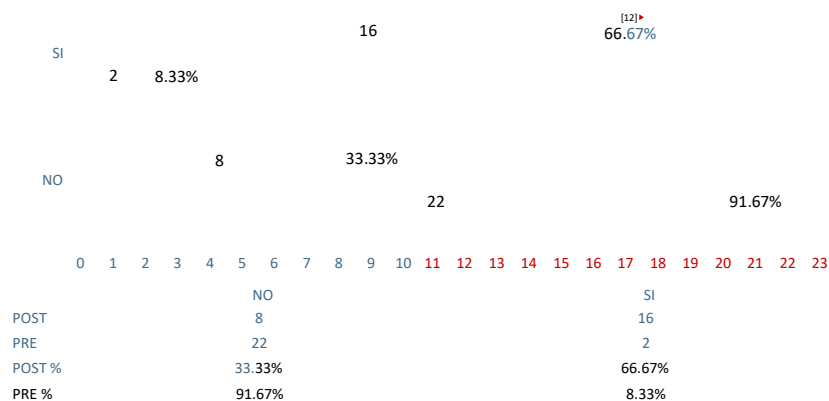
Tabla N° 15
Pregunta 12

Valor	¿EXISTE UN SISTEMA WEB O INTELIGENTE QUE INTERVIENE TODO EL PROCESO OPERATIVO?	PRE		POST	
1	NO	22	91.67%	8	33.33%
2	SI	2	8.33%	16	66.67%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 20:

Resultado Pregunta 12



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 20, El 33.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa No tiene un sistema web o un sistema inteligente que interviene en sus operaciones y en todos los procesos operativos financieros, y un 66.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la cooperativa Si tiene un sistema web o un sistema inteligente que interviene en sus operaciones y en todos los procesos operativos financieros. Determinamos que gracias al nuevo sistema web de la empresa un ERP que cumplen con todas las actividades, procesos, procedimientos, reglas de negocio, políticas de la empresa, reglamentos de la cooperativa y el sistema es flexible respecto a cambiar las variables si existiera cambios de sus políticas o reglamentos institucionales y si cumple con todas las actividades que son necesarias para la cooperativa en ámbitos del Core Financiero y administrativo.

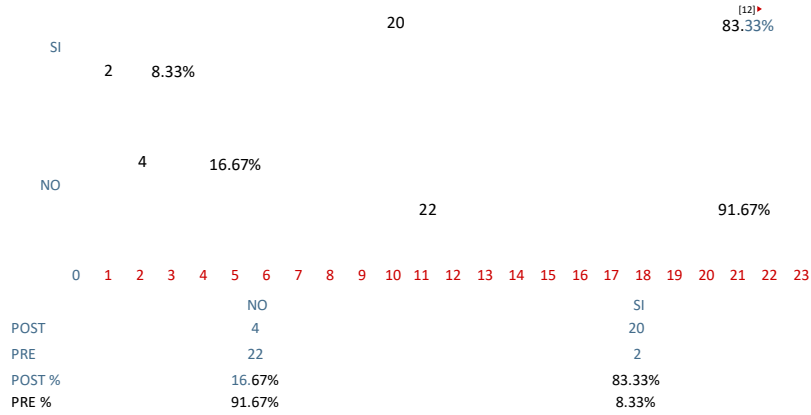
Tabla N° 16
Pregunta 13

Valor	¿EL SISTEMA EJECUTA ACCIONES DE TOMA DE DECISIONES, AUTOMATIZACIÓN PROGRAMADAS?	PRE		POST	
		Count	%	Count	%
1	NO	22	91.67%	4	16.67%
2	SI	2	8.33%	20	83.33%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 21:

Resultado Pregunta 13



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 21, El 83.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el sistema actual No ejecuta acciones de toma de decisiones, automatizaciones programadas, y un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el sistema actual Si ejecuta acciones de toma de decisiones y automatizaciones programadas. Determinamos que existe una gran mayoría de trabajadores que confirman que no se ejecuta acciones de toma de decisiones o automatizaciones programadas dentro del sistema sin embargo se está realizando un sistema web un ERP que cumplen con todas estas actividades referentes a las automatizaciones de procesos y procedimientos, tomade decisiones y simulaciones crediticias.

Tabla N° 17

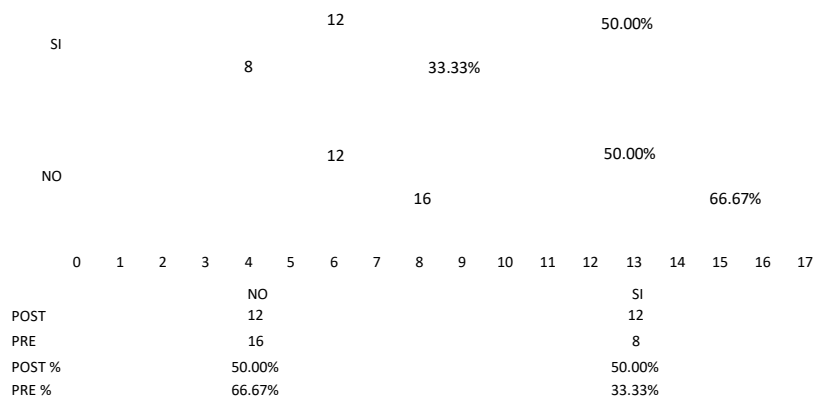
Pregunta 14

Valor	¿EL PRESUPUESTO ANUAL SE EJECUTÓ CORRECTAMENTE A LA PLANIFICACIÓN?	PRE		POST	
		Count	%	Count	%
1	NO	16	66.67%	12	50.00%
2	SI	8	33.33%	12	50.00%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N°22:

Resultado Pregunta 14



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 22, El 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el presupuesto anual otorgado por la cooperativa Si se ejecutó correctamente a según la planificación realizada el año anterior, y un 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el presupuesto anual otorgado por la cooperativa No se ejecutó correctamente a según la planificación realizada el año anterior. Determinamos que existe un desconocimiento sobre el presupuesto y la planificación realizada el año anterior, se concluye que solo algunas personas tienen acceso a visualizar dicha documentación o que sus mismos funcionarios no les hace ver cuáles son las metas u objetivos de la planificación y presupuesto anual, se recomienda realizar charlas y mantener a sus colaboradores informados en todas las metas u objetivos.

Tabla N° 18

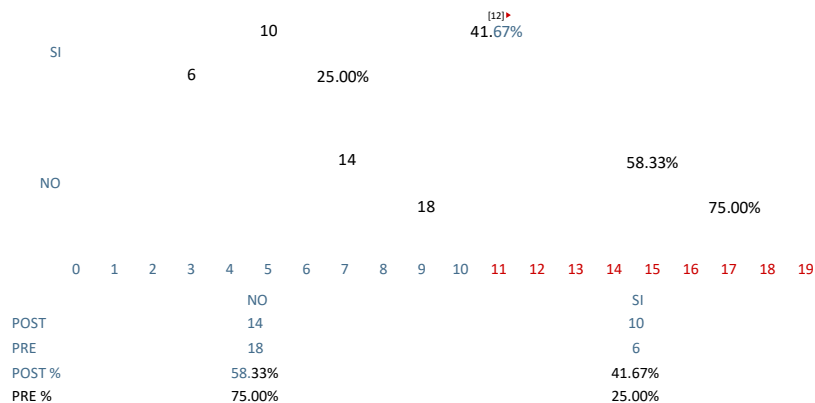
Pregunta 15

Valor		¿USTED CONSIDERA QUE SE CUMPLIDO A CABALIDAD LOS OBJETIVOS Y METAS PROPUESTOS?			
		PRE		POST	
1	NO	18	75.00%	14	58.33%
2	SI	6	25.00%	10	41.67%
TOTAL		24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 23:

Resultado Pregunta 15



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 23, El 58.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los objetivos y metas propuestos por el área No se Cumplió a cabalidad la planificación realizada el año anterior, y un 41.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los objetivos y metas propuestos por el área Si se Cumplió a cabalidad la planificación realizada el año anterior. Determinamos que existe un desconocimiento sobre la planificación a realizar en el año por falta de comunicación o capacitación al personal nuevo que ingresa o no tienen acceso a visualizar dicha documentación, se recomienda realizar charlas y mantener a sus colaboradores informados en todas las metas u objetivos.

Tabla N° 19

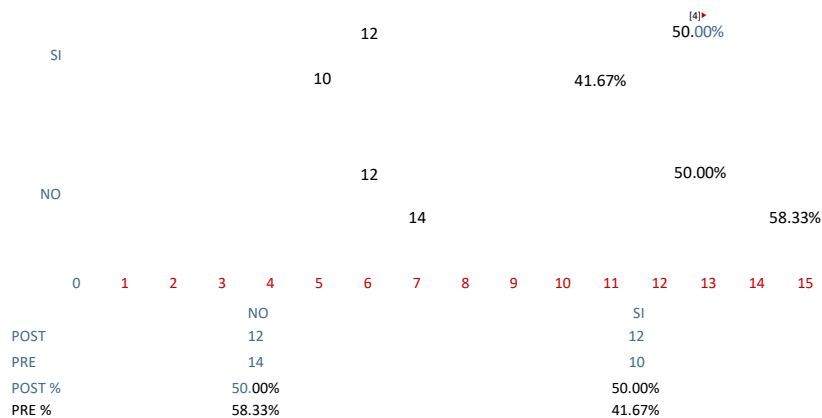
Pregunta 16

Valor	¿USTED CONSIDERA QUE LOS REGLAMENTOS DEL CORE OPERATIVO SON ÓPTIMOS PARA LA EFICIENCIA DE SUS PROCEDIMIENTOS?	PRE		POST	
		Count	%	Count	%
1	NO	14	58.33%	12	50.00%
2	SI	10	41.67%	12	50.00%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 24:

Resultado Pregunta 16



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 24, El 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los reglamentos del Core operativo Si son Óptimos para la eficiencia e sus procedimientos del área, y un 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los reglamentos del Core operativo No son Óptimos para la eficiencia e sus procedimientos del área. Determinamos que existe un conflicto referente a lo reglamentos se su propia área un factor podría ser el desconocimiento de los reglamentos, falta de charlas, capacitaciones continuas y actualizaciones, otorgamiento de los reglamentos, directivas y políticas de la empresa desde el primer día de trabajo a los colaboradores recién incorporados.

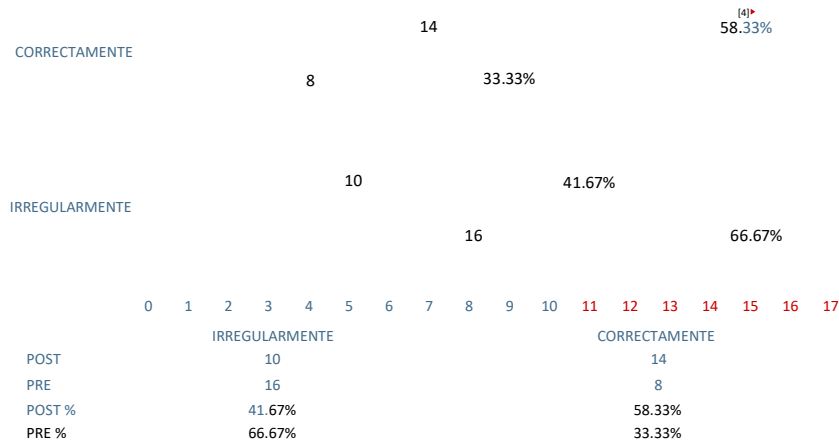
Tabla N° 20
Pregunta 17

Valor	¿USTED CONSIDERA QUE LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA ACTÚAN:	PRE		POST	
		1	IRREGULARMENTE	16	66.67%
2	CORRECTAMENTE	8	33.33%	14	58.33%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 25:

Resultado Pregunta 17



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 25, El 41.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los directivos de la cooperativa actúan Irregularmente sin ética y principios morales, y un 58.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los directivos de la cooperativa actúan Correctamente con ética y principios morales. Determinamos que existe dos bandos el primero son los trabajadores que son imparciales y no le deben nada a nadie y nos brinda la veracidad sobre todas las cosas, por otro lado, existe los trabajadores que son de la gestión y está apoyando en todo ámbito respecto a que les brinden favores laborales, beneficios de salidas o permanecía en sus puestos sin hostigamientos de por medio.

Tabla N° 21
Pregunta 18

Valor	¿USTED CONSIDERA QUE LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA ACTÚAN:	PRE		POST	
1	IRREGULARMENTE	10	41.67%	6	25.00%
2	CORRECTAMENTE	14	58.33%	18	75.00%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 26:

Resultado Pregunta 18



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 26, El 75.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los funcionarios de la cooperativa actúan Correctamente con ética y principios morales, y un 25.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que los directivos de la cooperativa actúan Irregularmente sin ética y principios morales. Determinamos que existe dos bandos el primero son los trabajadores que son imparciales y nos brinda la veracidad de los actos internos de los funcionarios y se podría apreciar que solo son algunos que actúan irregularmente y otros correctamente por otro lado, existe los trabajadores que son de la gestión y están apoyando en todo

ámbito respecto a que les brinden favores laborales, beneficios de salidas o permanecía en sus puestos sin hostigamientos de por medio

Tabla N° 22

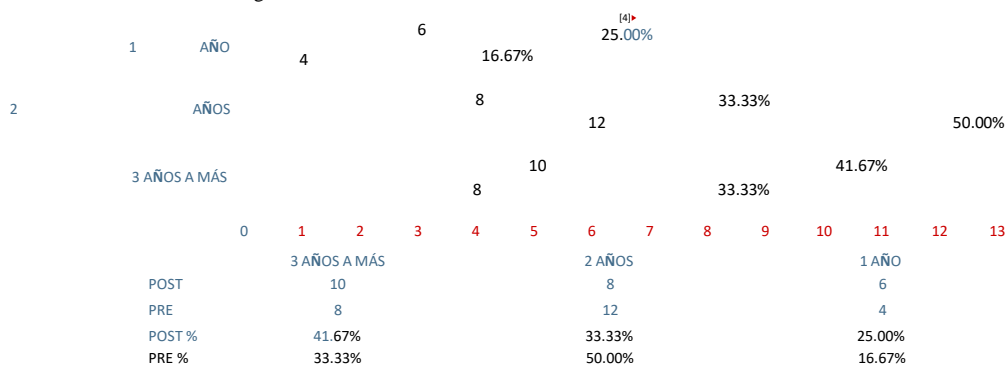
Pregunta 19

Valor ¿CUÁL ES EL TIEMPO DE ACTUALIZACIÓN DE LAS DIRECTIVAS Y POLÍTICAS?					
		PRE		POST	
1	3 AÑOS A MÁS	8	33.33%	10	41.67%
2	2 AÑOS	12	50.00%	8	33.33%
3	1 AÑO	4	16.67%	6	25.00%
TOTAL		24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 27:

Resultado Pregunta 19



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 27, El 41.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el tiempo de actualización de las directivas y políticas de la cooperativa son de 3 años a más, por otra parte, existe un 33.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el tiempo de actualización de las directivas y políticas de la cooperativa son de 2 años, y un 25.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el tiempo de actualización de las directivas y políticas de la cooperativa son de 1 años. Determinamos que la mayoría de los trabajadores del Core financiero coinciden que son de 3 años a más las actualizaciones, 8 trabajadores indican de 2 años y 6 trabajadores indican de 1 año.

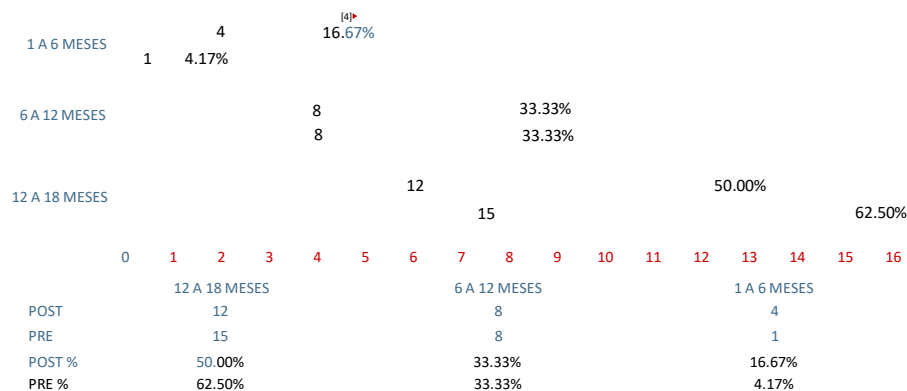
Tabla N° 23
Pregunta 20

Valor	¿CUÁL ES EL TIEMPO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS REGLAMENTOS, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS DEL NEGOCIO?	PRE		POST	
		Nº	%	Nº	%
1	12 A 18 MESES	15	62.50%	12	50.00%
2	6 A 12 MESES	8	33.33%	8	33.33%
3	1 A 6 MESES	1	4.17%	4	16.67%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 28:

Resultado Pregunta 20



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 28, El 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el tiempo de actualización de los Reglamentos, procesos o procedimientos del negocio de la cooperativa son de 12 a 18 meses, por otra parte, existe un 33.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el tiempo de actualización de los Reglamentos, procesos o procedimientos del negocio de la cooperativa son de 6 a 12 meses, y un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el tiempo de actualización de los Reglamentos, procesos o procedimientos del negocio de la cooperativa son de 1 a 6 meses. Determinamos que la mayoría de los trabajadores del

Core financiero coinciden que son de 12 a 18 meses, 8 trabajadores indican de 6 a 12 meses y 4 trabajadores indican de 1 a 6 meses.

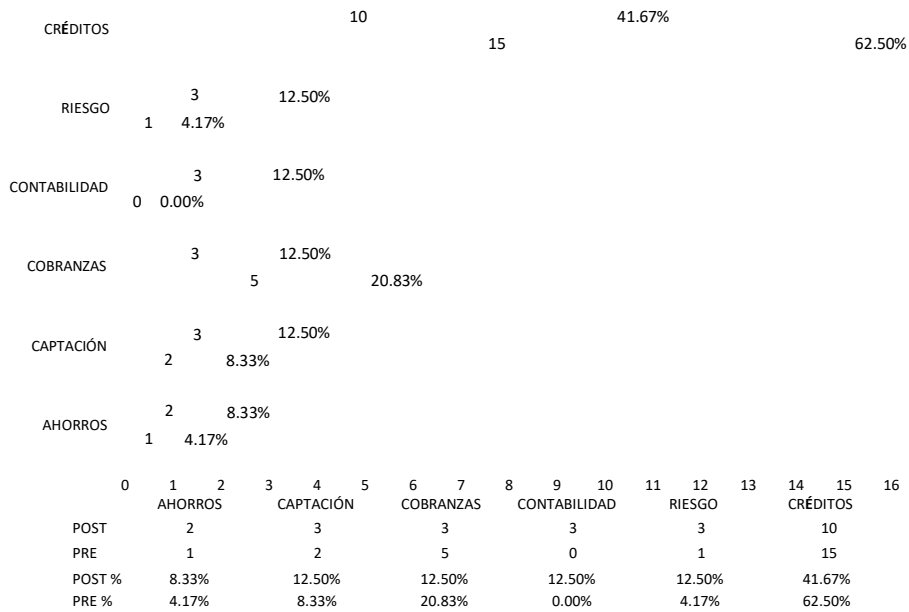
Tabla N° 24
Pregunta 21

Valor	¿PARA USTED, CUAL ES EL ÁREA MÁS CRÍTICA EN DESORDEN?	PRE		POST	
		Respuesta	Porcentaje	Respuesta	Porcentaje
1	AHORROS	1	4.17%	2	8.33%
2	CAPTACIÓN	2	8.33%	3	12.50%
3	COBRANZAS	5	20.83%	3	12.50%
4	CONTABILIDAD	0	0.00%	3	12.50%
5	RIESGO	1	4.17%	3	12.50%
6	CRÉDITOS	15	62.50%	10	41.67%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 29:

Resultado Pregunta 21



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 29, El 41.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la área más crítica en todos los aspectos es la de Créditos, por otra parte, existe un 12.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la área más crítica en todos los aspectos es la de Cobranzas, por otra parte, existe un 12.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la área más crítica en todos los aspectos es la de Riesgos, por otra parte, existe un 08.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la área más crítica en todos los aspectos es la de Ahorros, por otra parte, existe un 12.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la área más crítica en todos los aspectos es la de Captación, y un 12.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que la área más crítica en todos los aspectos es la de Contabilidad. Determinamos que existe una mayor cantidad con 10 trabajadores del Core financiero que determina que el área con más conflictos y con más criticidad es el área de créditos por falta de autoridad, ordenamiento, falta de personal, falta de capacitación, clima organizacional y diferentes factores que implican que sus funciones no sean las correctas para una entidad financiera.

Tabla N° 25

Pregunta 22

Valor	¿CUÁLES EL ÁREA QUE SE EJECUTA MÁS IRREGULARIDAD REFERENTE A LAS POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA?	PRE		POST	
1	AHORROS	1	4.17%	1	4.17%
2	CAPTACIÓN	4	16.67%	4	16.67%
3	COBRANZAS	1	4.17%	4	16.67%
4	CONTABILIDAD	1	4.17%	2	8.33%
5	RIESGO	3	12.50%	2	8.33%
6	CRÉDITOS	14	58.33%	11	45.83%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 30:

Resultado Pregunta 22

CRÉDITOS			11			45.83%													
				14															58.33%
RIESGO	2	8.33%																	
	3	12.50%																	
CONTABILIDAD	2	8.33%																	
	1	4.17%																	
COBRANZAS			4	16.67%															
	1	4.17%																	
CAPTACIÓN			4	16.67%															
	4	16.67%																	
AHORROS	1	4.17%																	
	1	4.17%																	
	0																		
	1																		
	2																		
	3																		
	4																		
	5																		
	6																		
	7																		
	8																		
	9																		
	10																		
	11																		
	12																		
	13																		
	14																		
	15																		
POST	1		4		4			2			2								11
PRE	1		4		1			1			3								14
POST %	4.17%		16.67%		16.67%			8.33%			8.33%								45.83%
PRE %	4.17%		16.67%		4.17%			4.17%			12.50%								58.33%

Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 30, El 45.83% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es la de Créditos, por otra parte, existe un 08.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es la de Riesgo, por otra parte, existe un 08.33% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es la de Contabilidad, por otra parte, existe un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es la de Cobranzas, por otra parte, existe un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es la de Captación, y un 04.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es la de Ahorros. Determinamos que existe una mayor cantidad con 11 trabajadores del Core financiero que determina que el área con más irregularidades referente a las políticas de la cooperativa es el área de créditos por falta de autoridad, ordenamiento, falta de personal, falta de capacitación constante, clima organizacional y diferentes factores que implican que sus funciones no sean las correctas para una entidad financiera.

Tabla N° 26

Pregunta 23

Valor	¿CUÁL ES EL ÁREA QUE SE TIENE CUELLO DE BOTELLA EN SUS PROCESOS?	PRE		POST	
1	AHORROS	1	4.17%	0	0.00%
2	CAPTACIÓN	4	16.67%	7	29.17%
3	COBRANZAS	1	4.17%	4	16.67%
4	CONTABILIDAD	1	4.17%	0	0.00%
5	RIESGO	2	8.33%	1	4.17%
6	CRÉDITOS	15	62.50%	12	50.00%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 31:

Resultado Pregunta 23

CRÉDITOS		12		50.00%														
			16			66.67%												
RIESGO	1	4.17%																
	1	4.17%																
CONTABILIDAD	0	0.00%																
	1	4.17%																
COBRANZAS		4	16.67%															
	1	4.17%																
CAPTACIÓN		7	29.17%															
	4	16.67%																
AHORROS	0	0.00%																
	1	4.17%																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		AHORROS		CAPTACIÓN		COBRANZAS		CONTABILIDAD		RIESGO		CRÉDITOS						
POST		0		7		4		0		1		12						
PRE		1		4		1		1		1		16						
POST %		0.00%		29.17%		16.67%		0.00%		4.17%		50.00%						
PRE %		4.17%		16.67%		4.17%		4.17%		4.17%		66.67%						

Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 31, El 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que tiene más cuello de botella es la de Créditos, por otra parte, existe un 04.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que tiene más cuello de botella es la de Riesgo, por otra parte, existe un 00.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que tiene más cuello de botella es la de Contabilidad, por otra parte, existe un 16.67% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que tiene más cuello de botella es la de Cobranzas, por otra parte, existe un 29.17% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que tiene más cuello de botella es la de Captación, y un 00.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el área que tiene más cuello de botella es la de Ahorros. Determinamos que existe una mayor cantidad con 12 trabajadores del Core financiero que el área que tiene más cuello de botella es la de créditos por falta de autoridad, ordenamiento, y falta de estrategias por parte del funcionario de créditos y diferentes factores que implican que sus funciones no sean las correctas para una entidad financiera.

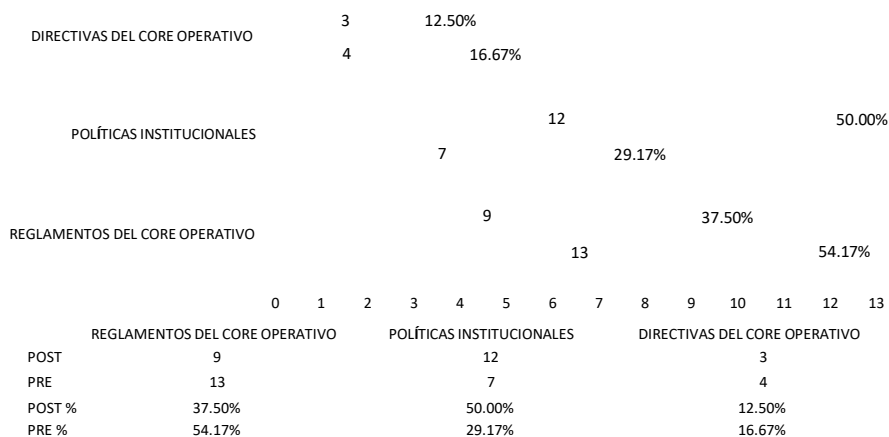
Tabla N° 27
Pregunta 24

Valor	¿USTED QUE CONSIDERA QUE DEBERÍA DE CAMBIAR?	PRE		POST	
1	REGLAMENTOS DEL CORE OPERATIVO	13	54.17%	9	37.50%
2	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	7	29.17%	12	50.00%
3	DIRECTIVAS DEL CORE OPERATIVO	4	16.67%	3	12.50%
	TOTAL	24	100%	24	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura N° 32:

Resultado Pregunta 24



Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 32, El 50.00% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el documento que se necesite que cambie urgentemente es Políticas Institucionales, por otra parte, existe un 37.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el documento que se necesite que cambie urgentemente son los Reglamentos del Core Operativo, y un 12.50% de los trabajadores del Core Financiero coinciden que el documento que se necesite que cambie urgentemente son las Directivas del Core operativo. Determinamos que la mayoría de los trabajadores coinciden que debe de haber un cambio urgente en las políticas institucionales, 9 trabajadores indican que debe de ser los reglamentos del Core operativo y 3 trabajadores en las Directivas

^[50]
4.2 Análisis inferencial

ESTANDAR

Ho = No hay diferencia significativa al implementar la estandarización de los procesos y procedimientos mejorar la eficiencia del Proceso Operativo

PRE = POST

H1 = Hay una Diferencia significativa Implementar la estandarización de los procesos y procedimientos mejorar la eficiencia del Proceso Operativo

PRE POST

ALFA= 0.05 = 5% Margen de error

Elección de la prueba

Variable Fija = Longitudinal – T de Student

Variable Aleatoria = Numérica

Normalidad = Shapiro-wilk

T DE STUDENT

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	PRE-ESTANDARIZACIÓN	POST-ESTANDARIZACIÓN
Media	9.375	10.375
Varianza	2.331521739	2.244565217
Observaciones	24	24
Coefficiente de correlación de Pearson	0.639070261	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	23	
Estadístico t	3.811	
P(T =t) una cola	0.000448851	
Valor crítico de t (una cola)	1.714	
P(T =t) dos colas	0.000897703	
Valor crítico de t (dos colas)	2.069	

VALORES CRITICOS Y DE PRUEBA

T critico: (Valor Critico de T) = 1.714

T de Prueba: (Estadístico T) = -3.811

1,714
3,811

A tomar en cuenta para la decisión:

- Si el valor de la T de pruebas es valor de t critico se rechaza la hipótesis nula.
- Si el valor de la T de pruebas es valor de t critico se acepta la hipótesis nula.

En este caso: T de prueba 3.811 es valor de T critico 1.714

DECISIÓN: SE DECIDE RECHAZAR LA HIPOTESIS NULA

CONCLUSIÓN: Existe una diferencia significativa en las medias al Implementar la estandarización de los procesos y procedimientos mejorara la eficiencia del Proceso Operativo antes y después del desarrollo de la investigación.^[2] Mejorará la eficiencia del Proceso Operativo con ello llevar un control de los reglamentos, políticas y estatutos tiene efectos positivos en el desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito.

GESTIÓN

Ho = No hay diferencia significativa al Ejecutar la gestión administrativa mejorara la eficiencia del Proceso Operativo

PRE = POST

H1 = Hay una Diferencia significativa Ejecutar la gestión administrativa mejorara la eficiencia del Proceso Operativo

PRE POST

ALFA= 0.05 Margen de error

Elección de la prueba

Variable Fija = Longitudinal – T de Student

Variable Aleatoria = Numérica

Normalidad = Shapiro-wilk

T DE STUDENT

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	PRE-GESTIÓN	POST-GESTIÓN
Media	27.33333333	29
Varianza	11.79710145	12.95652174
Observaciones	24	24
Coefficiente de correlación de Pearson	0.706864792	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	23	
Estadístico t	3.027	
P(T =t) una cola	0.002997953	
Valor crítico de t (una cola)	1.714	
P(T =t) dos colas	0.005995905	
Valor crítico de t (dos colas)	2.06865761	

VALORES CRITICOS Y DE PRUEBA

T critico: (Valor Critico de T) = 1.714

T de Prueba: (Estadístico T) = -3.027

1,714
3,027

A tomar en cuenta para la decisión:

- Si el valor de la T de pruebas es valor de t critico se rechaza la hipótesis nula.
- Si el valor de la T de pruebas es valor de t critico se acepta la hipótesis nula.

En este caso: T de prueba 3.027 es valor de T critico 1.714

DECISIÓN: SE DECIDE RECHAZAR LA HIPOTESIS NULA

CONCLUSIÓN: Existe una diferencia significativa Ejecutar la gestión administrativa mejorar la eficiencia del Proceso Operativo antes y después del desarrollo de la investigación. Mejorará la eficiencia del Proceso Operativo, Si tiene efectos positivos con el cual se llevara mucho más control y seguimiento de sus reglas de negocio en el desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito.

4.2. Discusión.

^[31] En esta investigación se tuvo como propósito determinar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia del proceso operativo. ^[2] Además, Implementar la estandarización de los procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia, gestión administrativa, mejora continua y con ello “% de Profesionales Capacitados, % de Fichas de créditos mal llenadas, Etapa de Mejora Continua”, cumplimiento y con ello la “% de Tiempo de actualización “Directivas, políticas y reglamentos, Competitividad de Mercado, Rentabilidad” con ello, se realizó un cuestionario de 24 preguntas la cual fue aplicado en 24 trabajadores del Core Operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “Santa Rosa de Lima” – 2021.

En los resultados obtenidos en la presente investigación, en las tablas N° 10, N° 11, N° 13, N° 15, N° 16, N° 17, N° 18, N° 20, N° 21, N° 24, N° 25, N° 26 y Figura N°15, N° 16, N° 18, N° 19, N° 20, N° 21, N° 22, N° 23, N° 25, N° 26, N° 29, N° 30, N° 31 se observó que el proceso de evaluación del crédito a cabalidad de 79.17%, aún existe desconocimiento de sus funciones por parte de los funcionarios de un 66.67%, en operaciones y recursos humanos no entrevista a cabalidad a los candidatos de 66.67%, si existe un personal de apoyo al socio de 45.83%, si existe un sistema web o inteligente que interviene todo el proceso operativo de 66.67%, el sistema ejecuta acciones de toma de decisiones, automatización programadas de 83,33%, el presupuesto anual se ejecutó correctamente a la planificación de 50.00%, directivos de la cooperativa actúan correctamente de 58,33%, los funcionarios de la cooperativa actúan correctamente de 75.00%, el área más crítica en desorden es créditos con 41.67%, el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas es créditos con 45.83%, el área que tiene más cuello de botella en sus procesos es créditos con 50.00%. ^[31] Dichos resultados de esta investigación presentada son similares con lo obtenido por DE LA CRUZ (2018), quien realizó un estudio que consiste en desarrollar un Plan de intervenciones, Plan de gastos proyectados anual, Implementación y Mejoramiento del Sistema informático SIS_BENEF, Contratación del personal a todo costo y Capacitación al personal contratado, con

lo que se evidenciaría la reducción en tiempos del llenado de fichas en campo (8 días) y el aumento de tiempo para el registro de datos al SIS_BENEF(gabinete) mitigando errores de cualquier tipo y logrando efectividad en el sistema; asimismo, se ahorraría en gastos hasta un monto aproximado de S/ 51 240,00 soles al segundo semestre del presente año. Con el mapeo de procesos se visualiza de mejor manera el flujo del proceso para luego segmentarlo, analizarlo, evaluarlo y posteriormente identificar correctamente el proceso crítico. A través de la matriz grado de dificultad y contribución se determina que el proceso: Evaluación social de las familias y evaluación técnica de la vivienda es del mayor grado crítico pero es también el que aporta mayor contribución, sin embargo, el proceso: Establecimiento de la lista de familias beneficiarias no está al margen de considerarse uno de los procesos que también aporta mayor contribución, es por ello que se ha elegido este último para analizar y proponer la mejora, situación que conlleva a determinar el subproceso: Registro de datos del SIS_BENEF como aquel que tiene grado crítico pero que aporta mayor contribución y al que me enfocaré para generar valor y lograr la eficiencia del mismo. Dichos resultados de esta investigación presentada son similares con lo obtenido por CHANDUVI^[2] (2016), quien realizó un estudio de Gestión de procesos aplicado en el trabajo del presente trabajo de investigación, permite obtener resultados prácticos, como por ejemplo la mejora de la eficacia y eficiencia visualizados en la reducción de un 63.89% y el aumento de hasta 4 veces las unidades procesadas diariamente, La Gestión de la Calidad Total, su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización, Las técnicas de línea esbelta, dan resultados prácticos, cuando el quehacer es: cómo cumplir con la gran demanda de expedientes de los clientes, que buscan calidad en el servicio, y la fuerza laboral restringe este cumplimiento, Comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos que permita mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios. Dichos resultados de esta investigación presentada son similares con lo obtenido por CARMONA (2018), quien realizó un estudio de Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para el año 2017 ascendió a S/99'630,813.00 es decir S/29'741,564.00 adicionales a lo previsto en el Presupuesto Institucional de

Apertura (PIA), debido a que el MEF incrementó los ingresos para la UNC en la fuente “Recursos Ordinarios” (RO) en S/ 5'078,593, básicamente para incrementos de sueldo de los docentes universitarios; asimismo, en la fuente “Recursos Directamente Recaudados” (RDR) se recaudó más de lo programado obteniendo un incremento de S/12'341,062 básicamente debido a la recaudación por parte del CEPUNC, Centro de Idiomas, Derecho por pensiones en la Escuela de Postgrado y por el incremento de postulantes en el Examen de Admisión en dos procesos durante el año 2017. En cuanto a la Evolución de la Ejecución Presupuestaria Trimestral durante el año 2017 de la UNC, la ejecución presupuestaria por trimestre ha evolucionado de manera creciente, notándose que en el IV trimestre es el período que presentó mayor monto de ejecución; sin embargo, el monto acumulado de los cuatro trimestres asciende a S/85'606,571.59; lo cual representa el 85% de eficacia de ejecución presupuestaria, quedando un saldo sin ejecutar de S/14'024,241.41; dentro de este monto sin ejecutar, el 78% lo constituye la partida “Bienes y Servicios” con un monto sin ejecutar ascendente a S/10'937,369.43. Dichos resultados de esta investigación presentada son similares con lo obtenido por ESAINE & LEÓN (2014), quien realizó un estudio que Demostraron la insatisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa analizada, este problema tiene su origen dentro de la organización ya que se ve influenciada por la ineficiencia encontrada en los procesos de la gestión de Recursos Humanos, Concluimos que eficiencia en proceso de la Gestión de Recursos Humanos si influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta Gestión. Determinamos que existe un gran cambio cuando se junta la gestión por proceso con un sistema ERP para la gestión administrativa y operativa de la cooperativa, es muy fundamental visualizar el alcance y los requerimientos específicos de los cuales serán reflejados en el sistema variables de ingreso como variables de respuesta y reportes, parámetros, KPS y con ello llevar una eficiencia en sus manuales de gestión.

En los resultados obtenidos en la presente investigación, en las tablas N° 9, N° 12, N° 19, N° 22, N° 23, N° 27 y Figura N°14, N° 17, N° 24, N° 27, N° 28, N° 32 se observó que el proceso de evaluación homologado de 79.17%, con políticas de

evaluación de crédito flexibles de 83.33%, con reglamentos del Core operativo óptimos para la eficiencia de sus procedimientos de un 50.00%, con un tiempo de actualización de directivas y políticas de 3 años a más, tiempo de actualización de los reglamentos, procesos o procedimientos del negocio de 12 a 18 meses y con una consideración de cambio urgente de las políticas institucionales con un 50%.

^[2] Dichos resultados de esta investigación presentada son similares con lo obtenido por CARPIO (2017), quien realizó un estudio que el **Mapa de procesos permitió estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil**. La aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados. Los indicadores de los procedimientos permiten realizar un exhaustivo seguimiento y medición de los tiempos. El Mapa de Procesos y Procedimientos servirá como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión y permitirá tener al Programa una gestión moderna, orientada a resultados, que crea o agrega valor para los ciudadanos. ^[13] Determinamos que llevar un control, seguimiento y actualización en sus instrumentos de gestión, políticas, **reglamentos y directivas** es importante **para el desarrollo de sus actividades**, la transparencia, a desinformación, la capacitación constante es muy esencial para el día a día de cada trabajador.

[42] •
CAPÍTULO V: **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.

Concluimos que este estudio nos brinda una información fundamental para un desarrollo progresivo, constante y de esa forma tener una sostenibilidad económica, estratégica y operacional para mejorar la eficiencia del proceso operativo en la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de la policía nacional del Perú “santa rosa de lima” – 2021.

Se determino que existe una diferencia significativa al ejecutar la gestión administrativa la cual mejoro la eficiencia en el Proceso Operativo, tiene mucho más control y seguimiento de sus reglas de negocio, cumplimiento de las políticas, un mejor flujo correcto de los proceso y procedimientos, capacitaciones constantes a los trabajadores existente y nuevos, gracias a la ejecución del nuevo sistema ERP se logró la meta de alinearse correctamente a los estándares que establece los reglamentos y directivas de esa manera conllevar un sistema sistematizado de todas sus actividades, flexible para los cambios de variables, según cambio de políticas, reglamento o directivas, procesos, reportes, análisis a medida y en tiempo real para todas las sucursales que existe en el Perú y así realizar todos sus procedimiento correctamente sin ningún tipo de manipulación arbitraria. Con un proceso de evaluación del crédito a cabalidad de 79.17%, aún existe desconocimiento de sus funciones por parte de los funcionarios de un 66.67%, en operaciones y recursos humanos no entrevista a cabalidad a los candidatos de 66.67%, si existe un personal de apoyo al socio de 45.83%, si existe un sistema web o inteligente que interviene todo el proceso operativo de 66.67%, el sistema ejecuta acciones de toma de decisiones, automatización programadas de 83,33%, el presupuesto anual se ejecutó correctamente a la planificación de 50.00%, directivos de la cooperativa actúan correctamente de 58,33%, los funcionarios de la cooperativa actúan correctamente de 75.00%, el área más crítica en desorden es créditos con 41.67%, el área que ejecuta más irregularidades referente a las políticas es créditos con 45.83%, el área que tiene más cuello de botella en sus procesos

es créditos con 50.00%.^[6] Existe un cambio bueno y considerable en la gestión administrativa para mejorar la eficiencia del Proceso Operativo respecto al Pre-Test realizado.

[6] ▶

Se determino que existe una diferencia significativa al implementar la estandarización de los procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia con el cual se obtuvo un mayor control, seguimiento y modificaciones constantes de sus directivas, políticas y reglamentos a través de comisiones individuales. Desarrollo y propuestas de nuevas estrategias, parámetros de reglas de negocio e indicadores para la mayor captación de socios a través de su transparencia y flexibilidad con un proceso de evaluación homologado de 79.17%, con políticas de evaluación de crédito flexibles de 83.33%, con reglamentos del Core operativo óptimos para la eficiencia de sus procedimientos de un 50.00%, con un tiempo de actualización de directivas y políticas de 3 años a más, tiempo de actualización de los reglamentos, procesos o procedimientos del negocio de 12 a 18 meses y con una consideración de cambio urgente de las políticas institucionales con un 50%. Existe un cambio bueno y considerable en su estandarización de los procesos y procedimientos respecto al Pre-Test realizado.

5.2 RECOMENDACIONES.

Se sugiere realizar constantemente las actualizaciones o modificaciones de los reglamentos, políticas, directivas y scoring de todo el Core de la cooperativa, realizar campañas de crédito, crear nuevos productos atractivos para la captación de nuevos clientes, el objetivo es aumentar la cartera de clientes y de esa forma aumentar la liquidez de sus estados financieros, para así realizar una buena evaluación, control, seguimiento y sobre todo la seguridad del préstamo para el retorno del mismo, antes de entregar el producto del crédito a los clientes, además incentivar la retroalimentación a todos los trabajadores, es decir, realizar capacitaciones constantes a todos los trabajadores de la cooperativa, para así concientizarlos de la importancia de un buen manejo de la administración y estandarizar los procesos y procedimientos que se proporcionaron.

[13]

Se recomienda que se mejore constantemente los procesos administrativos y del Core Operativo, capacitaciones constantes a todos los miembros de la cooperativa esencialmente a los nuevos una capacitación inicial de 3 días exhaustivos, evaluaciones a todos los funcionarios correspondientes a sus funciones, un proceso de selección de personal transparente y justo, los funcionarios tienen la autoridad total de la ejecución de sus funciones y no debe de realizar caprichos o necesidades de los directivos del consejo de administración, tienen que justificar con reglamentos, políticas o directivas de la misma cooperativa o de la SBS para que no se deje amedrentar.

Se sugiere actualizar constantemente los mecanismos de KPI para tener un mejor control y seguimiento de los resultados administrativos y operativos del Core Cooperativo y empresarial. Por otra parte, está muy bien que se realice el nuevo sistema ERP Cooperativo que involucra todas las áreas del organigrama dichos procesos son de inteligencia artificial, toma de decisiones financieras para que los ejecutivos y colaboradores puedan visualizar en tiempo real, estados financieros, ratios, KPS, validaciones de información de los clientes con calificación en morosidad o en pérdida, etc.