



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**DISEÑO DE MAPA DE PROCESOS QUE GESTIONA EL CÁLCULO
DE COMISIONES A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA
HUANCAVILCA UBICADO EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
ECUADOR**

AUTOR

Ing. Lucín Recalde Andrés Patricio

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Previo a la obtención del grado académico en
MAGISTER EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

TUTOR

Ing. Orozco Iguasnia Walter, Mgti

La Libertad, Ecuador

Año 2022



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Firmado electrónicamente por:
**MARJORIE
ALEXANDRA CORONEL
SUAREZ**

**ING. MARJORIE CORONEL, MGTR
COORDINADORA DEL PROGRAMA**



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS ANDRES
CASTILLO YAGUAL**

**ING. CARLOS CASTILLO, MSC
DOCENTE ESPECIALISTA**



Firmado electrónicamente por:
**IVAN ALBERTO
CORONEL SUAREZ**

**ING. IVAN CORONEL, MSIA
DOCENTE ESPECIALISTA**



Firmado electrónicamente por:
**WALTER ARMANDO
OROZCO IGUASNIA**

**ING. WALTER OROZCO, MGTI
TUTOR**

**Abg. VICTOR CORONEL, MGTR
SECRETARIO GENERAL
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **LUCÍN RECALDE ANDRÉS PATRICIO**, como requerimiento para la obtención del título de Magister en Tecnologías de la Información.

TUTOR

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Ing. Orozco Iguasnia Walter". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Ing. Orozco Iguasnia Walter, Mgti

09 días del mes de noviembre del año 2022



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lucín Recalde Andrés Patricio

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, Diseño de mapa de procesos que gestiona el cálculo de comisiones a los colaboradores de la Cooperativa Huancavilca ubicado en la provincia de Santa Elena, Ecuador, previo a la obtención del título en Magister en Tecnologías de la Información, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, a los 09 días del mes de noviembre del año 2022

EL AUTOR

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Lucín Recalde Andrés Patricio", is written over a horizontal line.

Ing. Lucín Recalde Andrés Patricio



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado Diseño de mapa de procesos que gestiona el cálculo de comisiones a los colaboradores de la Cooperativa Huancavilca ubicado en la provincia de Santa Elena, Ecuador, presentado por el estudiante, Lucín Recalde Andrés Patricio fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 1%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



Document Information

Analyzed document	Andres Lucin TrabajoTitulacion.docx (D149068697)
Submitted	11/8/2022 6:57:00 PM
Submitted by	OROZCO IGUASNIA WALTER ARMANDO
Submitter email	worozco@upse.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	worozco.upse@analysis.arkund.com

TUTOR

Ing. Orozco Iguasnia Walter, Mgti



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, **LUCÍN RECALDE ANDRÉS PATRICIO**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo de titulación de alto nivel con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este trabajo de titulación dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Santa Elena, a los 09 días del mes de noviembre del año 2022

EL AUTOR

Ing. Lucín Recalde Andrés Patricio

AGRADECIMIENTO

Al ver el resultado logrado con este ambicioso proyecto, solamente se me ocurre una palabra:
¡Gracias!

A mis padres y familiares, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional en todos estos años. Gracias Galo Lucin Méndez y María Recalde Alay.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho posible que este trabajo se realice con éxito. A mis maestros y amigos, quienes fueron parte del proceso de postgrado.

A aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos. Al Ing. Walter Orozco Iguasnia, tutor del presente trabajo.

A la cooperativa Huancavilca ente del presente proyecto, gerentes y colaboradores de esta noble institución

A mi iglesia CEPAD, que es parte importante en mi formación espiritual y en donde he hallado a personas excepcionales, quienes, con su ejemplo y amor, me han enseñado el camino correcto.

Andrés Lucín Recalde

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis está dedicado principalmente a Dios, creador y dador de vida, por ser mi inspirador, por darme fuerza y conocimiento para continuar en este proceso educativo y, gracias a ello, cumplir con las metas propuestas.

Dedicado a mi familia y mejores amigos que son parte de mi vida cotidiana y son fuente de motivación y superación

Andrés Lucín Recalde

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	I
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	V
AUTORIZACIÓN	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 Objetivos de la investigación.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivo específico	8
DESARROLLO	10
2.1 Contexto de la investigación.....	10
2.2 Metodología de la investigación	10
2.3 Población y muestra.....	11
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	11
2.5 Metodología de desarrollo	12
MAPA DE PROCESOS	14

3.1 Desarrollo	14
3.2 Caracterización de la empresa	14
3.2.1 Misión.....	14
3.2.2 Visión.....	14
3.2.3 Valores.....	14
3.2.4 Estrategia	14
3.3 Mapa de procesos de la cooperativa Huancavilca	15
3.3.1 Macroproceso	15
3.3.2 Procesos del área de recursos humanos: comisiones.....	16
3.3.3 Subprocesos	17
3.3.4 Descripción de los subprocesos.....	18
RESULTADOS	37
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución colaboradores agencia Matriz	11
Tabla 2 Ficha de proceso para establecimiento de metas	18
Tabla 3 Ficha de proceso para cambios estratégicos	21
Tabla 4 Ficha de proceso para revisión de comisiones	24
Tabla 5 Ficha de proceso para el cálculo de comisiones por desempeño	27
Tabla 6 Ficha de proceso para el cálculo de comisiones variables	30
Tabla 7 Ficha de proceso para el pago de comisiones	33
Tabla 8 Ficha de proceso para evaluación del rendimiento	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Representación esquematizada de los elementos de un proceso.....	3
Fig. 2 Ciclo PHVA	3
Fig. 3 Despliegue de proceso de la universidad de Oviedo	4
Fig. 4 Macro Proceso Cooperativa Huancavilca	15
Fig. 5 Procesos Recursos Humanos.....	16
Fig. 6 Módulos sistema comisiones.....	37
Fig. 7 Sistema comisiones: inicio y login.....	37
Fig. 8 Sistema comisiones: parametrizaciones	38
Fig. 9 Sistema comisiones: edición de parámetros	38
Fig. 10 Sistema comisiones: Colaboradores	39
Fig. 11 Sistema comisiones: Sincronizaciones	39
Fig. 12 Sistema comisiones: usuarios	40
Fig. 13 Sistema comisiones: configuración comisión	40
Fig. 14 Sistema comisiones: elección departamento	41
Fig. 15 Sistema comisiones: establecimiento de metas	41
Fig. 16 Sistema comisiones: cartera portafolio.....	42
Fig. 17 Sistema comisiones: evaluación comisiones	42
Fig. 18 Sistema comisiones: cálculo de comisiones	43
Fig. 19 Sistema comisiones: evaluación para toma de decisiones.....	43

RESUMEN

Las organizaciones en búsqueda de la calidad y mejora de sus productos y servicios buscan ser competentes, en este sentido la gestión por procesos es el enfoque donde se prioriza la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Para cumplir con este cometido, las instituciones optan por implementar procesos para cada una de sus actividades, de tal forma que los resultados del trabajo sean eficaces y aporten valor a la organización. La cooperativa de ahorro y crédito Huancavilca, es una entidad financiera donde una de sus estrategias para el crecimiento es el incentivo a los colaboradores a través del pago de comisiones, este trabajo está enfocado en el mapeo de los procesos de comisiones donde se busca esquematizar a través de diagramas de flujos, todos los procesos que conlleva esta actividad dentro de la organización. La metodología empleada consta de trece pasos para la gestión de procesos a través de la cual, se han generado siete subprocesos debidamente documentados. Como resultados se obtuvo una herramienta informática creada para el efecto, donde se pueden visualizar los indicadores de gestión asociados a la temática planteada, además se realiza una encuesta de satisfacción del sistema de comisiones en base a los flujos planteados dando como resultado la aceptación de los mencionados procesos.

Palabras claves: Mapa de procesos, Gestión por proceso, Flujos

ABSTRACT

Organizations in search of quality and improvement of their products and services seek to be competent, in this sense, process management is the approach where customer satisfaction, both internal and external, is prioritized. To comply with this process carried out, the institutions choose to implement it for each of their activities, in such a way that the results of the work are effective and add value to the organization. The Huancavilca savings and credit cooperative is a financial entity where one of its strategies for growth is the incentive to employees through the payment of commissions, this work is focused on mapping commission processes where it seeks to outline a through flowcharts, all the processes involved in this activity within the organization. The methodology used consists of thirteen steps for process management through which, or seven duly documented sub-processes have been generated. As results, a computer tool created for this purpose was obtained, where the management indicators associated with the proposed theme can be viewed, in addition, a satisfaction survey of the commission system is carried out based on the proposed flows, resulting in the acceptance of some processes.

Keywords: Process map, Management by process, Flows

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en búsqueda de mejorar sus procesos internos han adoptado los sistemas de gestión de calidad de forma estratégica con el fin de tener bases sólidas y desarrollo sostenible [1]

Uno de los principios para la gestión de la calidad es el enfoque a procesos donde se manifiesta que para aumentar la satisfacción del cliente se debe reconocer los diferentes procesos y como estos al estar interrelacionados son más eficaces y eficientes obteniendo mejores resultados permitiendo a las organizaciones optimizar sus sistemas y desempeño [1]

La gestión por proceso es la forma más eficaz para que las organizaciones identifiquen los numerosos procesos que sus operaciones tienen, además de analizar y comprender coherentemente el conjunto de acciones tiene como fin la mejora continua, es decir por medio de la reducción de redundancias y erradicación de errores se obtienen procesos de calidad [2]

Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas mutuamente que requieren entradas para proporcionar un resultado como salida, los procesos pueden incluir recursos personas, equipos, métodos, técnicas, instalaciones, finanzas. Un nivel por debajo están los subprocesos que son especificaciones dentro de un proceso [2]

Para las organizaciones la gestión por proceso aporta valor al estar alineado a los intereses institucionales por que busca el cumplimiento de la misión de la organización, los mapas de procesos, el despliegue de los diagramas de flujos, la documentación, indicadores son importantes para una gestión innovadora y moderna [3]

El enfoque a procesos en la ISO 9001:2015 tiene como objetivo la aplicación general de un sistema de gestión de calidad, estos procesos se dividen en tres grupos, los procesos operativos, los procesos estratégicos y los procesos de soporte

La figura 1 muestra una representación de un proceso y la interacción de sus recursos y elementos, existen puntos de control y medición de indicadores que son necesarias para la evaluación de los procesos



Fig. 1 Representación esquematizada de los elementos de un proceso. [1]

Otro punto a resaltar en el enfoque a procesos es el ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) también conocido PDCA (plan-do-check-act) Figura 2, es un modelo de desempeño para cada proceso individual, además también es útil para una visión global de un sistema de calidad [1]

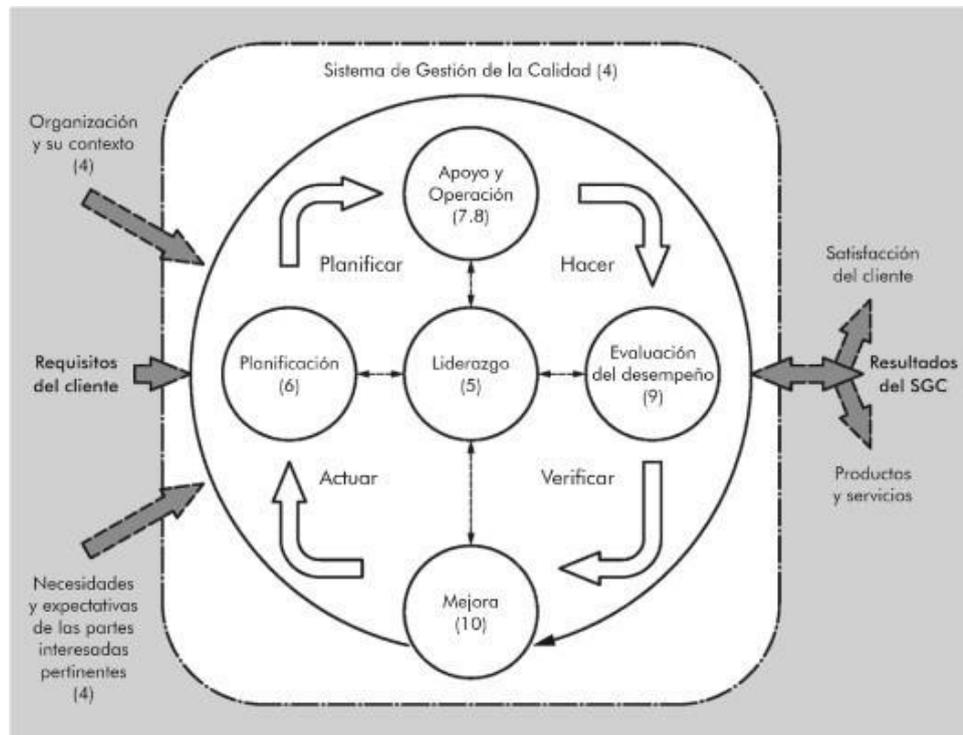


Fig. 2 Ciclo PHVA [1]

Para la implementación de una gestión por proceso se necesita una metodología de trabajo sistematizada para el fácil entendimiento de los procesos, la manera sencilla de mostrar dichos procesos es a través de mapas o flujos, estos son representaciones graficas donde las actividades se interrelacionan para la interpretación de los pasos en un proceso

Un ejemplo de despliegue de proceso se muestra en la figura 3 aplicado en la Universidad de Oviedo (UNIR), se basa en 13 niveles donde se especifica el paso a paso para establecer un producto y que aporta valor a las partes interesadas del producto, tiene un nivel de detalle alto y especificaciones técnicas que facilitan su comprensión

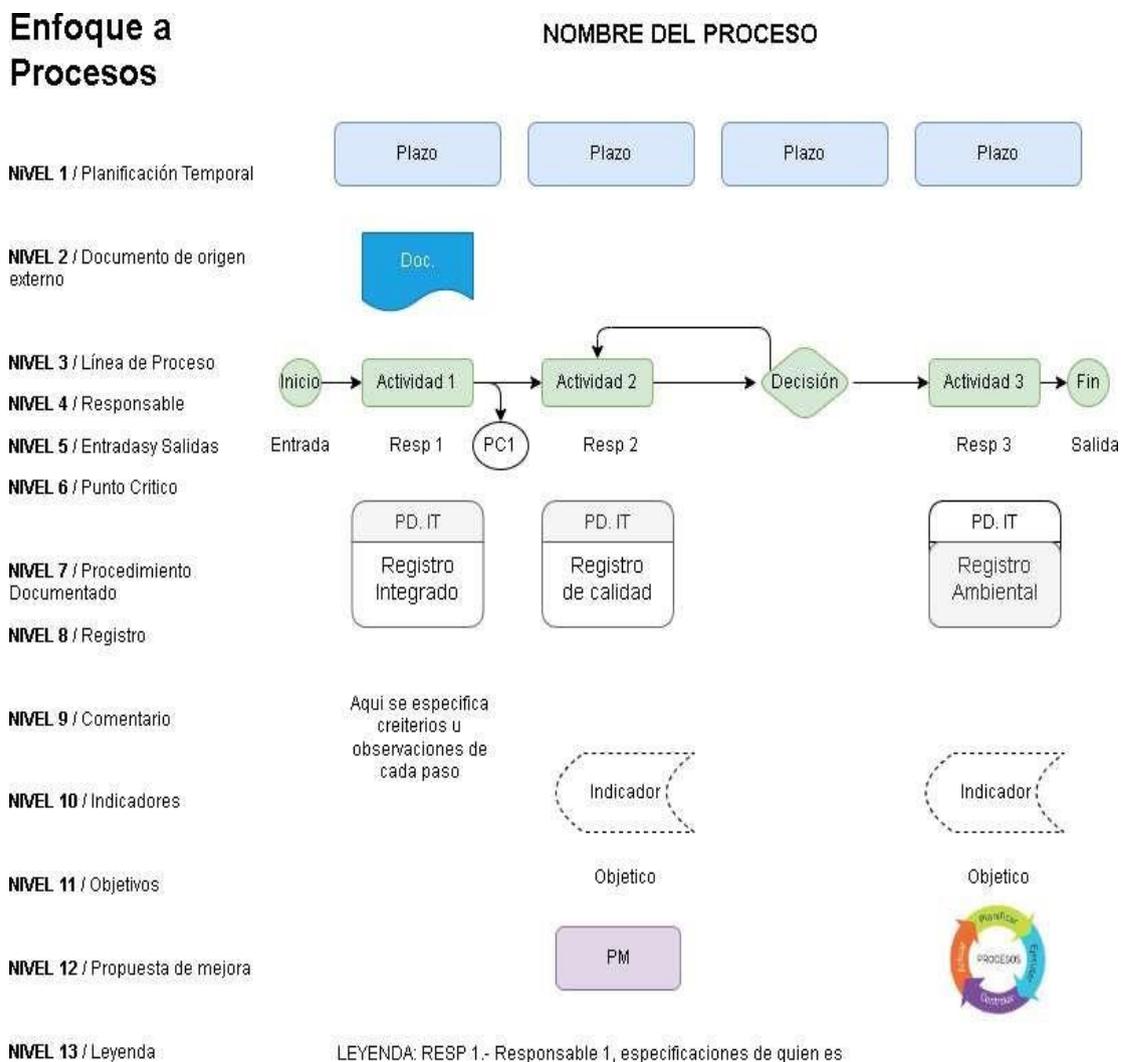


Fig. 3 Despliegue de proceso de la universidad de Oviedo [3]

La cooperativa de ahorro y crédito Huancavilca creada en el año 2002 es una entidad financiera referente en la provincia de Santa Elena en Ecuador, actualmente cuenta con 8 agencias en 3 provincias siendo parte de su crecimiento la confianza de los clientes dentro del régimen costa [4]

Esta institución tiene como estrategia el incentivo a los colaboradores, a través de comisiones por desempeño laboral busca mejorar el rendimiento de los colaboradores y así cumplir con las metas de la actual directiva de la institución [5].

En base a resolución en el año 2021 se establecen las tablas salariales para el área operativa de la cooperativa de ahorro y crédito Huancavilca, estos se dividen en área de crédito y captaciones para los departamentos de colocaciones, recaudación, balcón de servicios, administradores de portafolios, jefes de agencia, jefe de crédito y jefe de captación.

Actualmente la cooperativa para evaluar el desempeño de sus colaboradores realiza cuadros comparativos donde se evalúa el crecimiento de sus colaboradores y el alcance de sus metas, en base a esto se realiza un cálculo para el pago de sus comisiones, estos procesos se lo realizan con herramientas ofimáticas y tarda aproximadamente entre 15 a 30 días.

Además, existen varios problemas como la confusión en algunos procesos, retraso en el pago de comisiones lo cual genera inconformidad y malestar en sus colaboradores, duplicidad de información, las herramientas no soportan cambios significativos cuando la alta gerencia toma decisiones en el proceso de comisiones, la probabilidad de error humano y alteraciones en el cálculo de comisiones son algunos de los problemas que la cooperativa intenta solucionar con la implementación de un sistema de cálculo de comisiones. En consecuencia, el objetivo principal de este trabajo está en la esquematización a través de mapas de procesos el pago de comisiones, sabiendo que la cooperativa como forma de incentivos tiene incluido el pago de comisión por desempeño y el pago de comisión variable, esto es el resultado del rendimiento de un colaborador en base a las metas y alcances en un periodo de tiempo, se desea implementar un modelo para las áreas operativas, dicho modelo tiene como fin saber el valor monetario que debe percibir un colaborador por el trabajo realizado en este periodo de trabajo, es decir, el

trabajo realizado en un mes, cabe recalcar que el modelo debe estar acorde a los objetivos institucionales y alcance de metas mensuales.

El objetivo secundario está enfocado en la implementación de los modelos propuestos, a través de un desarrollo en ambiente web se desea implementar una aplicación que agilice el proceso propuesto, donde se incluya todos los cálculos necesarios para el oportuno pago de comisiones, esta solución además de los departamentos antes mencionados también está dirigida para el área de talento humano, quien es el encargado de evaluar el rendimiento de los colaboradores.

La solución que se desea implementar se basa en una metodología de despliegue de proceso, dicha metodología es aplicada en la Universidad de Oviedo, este enfoque se basa en 13 niveles

- Nivel 1. Planificación temporal
- Nivel 2. Documento de origen externo.
- Nivel 3. Línea de proceso.
- Nivel 4. Responsable.
- Nivel 5. Entrada / salida.
- Nivel 6. Punto crítico.
- Nivel 7. Procedimiento documentado, instrucción técnica.
- Nivel 8. Registro.
- Nivel 9. Comentario.
- Nivel 10. Indicador.
- Nivel 11. Objetivo
- Nivel 12. Propuesta de mejora
- Nivel 13. Leyenda

Dentro del proyecto de pago de comisiones se desea establecer a nivel macro el ciclo de trabajo, como las personas de nivel gerencial y los colaboradores interactúan con el ciclo de trabajo, a nivel específico se desea conocer el proceso de evaluación del personal

de cada departamento en base a las metas que tiene proyectado la institución es por esto que es importante establecer los mapas de procesos.

La relevancia de este proyecto consiste en esquematizar a través de mapas de procesos el pago de comisiones para la cooperativa de ahorro y crédito Huancavilca, mejorando el modelo actual e incorporando al personal, los procesos y herramientas tecnológicas, sabiendo que todo proceso que se realiza de forma manual suele tener fallas, la propuesta actual busca minimizar el error humano y mantener un sistema que garantice la correcta evaluación del personal de la cooperativa

El ente regulador para las cooperativas es la Seps (superintendencia de economía popular y solidaria) dentro de las resoluciones para las áreas tecnológicas se encuentran la gestión de la calidad y control para la administración del riesgo operativo donde se recomienda establecer la identificación de los procesos con el fin de mitigar posibles incidentes, es por esto que la cooperativa como cultura organización y empresarial necesita documentar todos los procesos [6]

Esta solución como resultado potencia las capacidades de la ciudadanía y promover una evaluación innovadora para el sector financiero cooperativo, este modelo se puede replicar para demás instituciones financieras o empresas que buscan un sistema de incentivos para los colaboradores de su institución

La importancia de la arquitectura empresarial y la gestión de procesos en el sector cooperativo es el fin de reducir perdidas en el desarrollo de software, establecer el compromiso de las partes interesadas, el entendimiento de los procesos y la documentación eficaz garantiza el éxito de la implantación de esta solución

Otro de los puntos a abarcar es el plan de creación de oportunidades, esta solución abarca los ejes económicos, ejes sociales y ejes de transacción ecológica [7]. Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y condiciones laborales. Objetivo 5: Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social. Objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad de todos los niveles. Objetivo 11: Conservar, restaurar, proteger y hacer un uso sostenible de los recursos naturales. Objetivo 12: Fomentar modelos de desarrollo sostenible aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa de ahorro y crédito en su departamento de recursos humanos consta de su sistema de incentivos por resultados donde se evalúa el cumplimiento de metas y responsabilidades, actualmente la cooperativa para evaluar el desempeño de sus colaboradores realiza cuadros comparativos donde se evalúa el crecimiento de sus colaboradores y el alcance de sus metas, en base a esto se realiza un cálculo para el pago de sus comisiones este es un valor monetario extra a su sueldo.

Estos procesos operativos se lo realizan con herramientas ofimáticas y tarda aproximadamente entre 15 a 30 días, lo cual genera inconformidad y malestar en sus colaboradores.

La evaluación se aplica a los siguientes departamentos asesores de crédito, asesores de captación, personal servicio al cliente, personal de recaudación y jefes de agencias, para la evaluación se aplican diferentes parámetros de evaluación y dichos valores se extraen de los anexos de crédito y anexos de captación.

Al aplicar la evaluación existen duplicidad de información puesto que cada jefe efectúa el proceso, además otro de los inconvenientes es al aplicar cambios, no siempre son considerados y las herramientas ofimáticas deben ser actualizadas.

Un claro inconveniente que se ha detectado es la confusión en el momento de realizar el proceso de pago de comisiones puesto que consta de muchas variables y los cálculos no son entendibles por todo el personal, existe desconocimiento para los colaboradores lo cual dificulta la revisión de las comisiones

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar mapa de procesos que gestiona el cálculo de comisiones a los colaboradores de la cooperativa Huancavilca ubicado en la provincia de Santa Elena, Ecuador

1.2.2 Objetivo específico

- Diseñar algoritmos y flujos para el cálculo de comisiones a nivel macro y detallado incluyendo procesos personas y sistemas

- Sistematizar el proceso de pago de comisiones a través de herramienta tecnológica web que gestione el cálculo de comisiones de la cooperativa Huancavilca
- Medir el nivel de satisfacción mediante encuestas el uso y utilidad de la herramienta de pago de comisiones

DESARROLLO

2.1 Contexto de la investigación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca nace en diciembre del 2002, mediante el Acuerdo Ministerial # 6047. Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, resolución: N.-SEPS-ROEPS 2013_000403 fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad para impulsar el desarrollo de los asociados y la comunidad peninsular [4].

La cooperativa Nueva Huancavilca actualmente consta de 8 agencias en 3 provincias, nació de un grupo de comerciantes que tenían como objetivo principal, apoyar a los pequeños microempresarios de la Península de Santa Elena a través de captar ahorros y dar créditos entre los mismos comerciantes.

Dentro de la estructura organizacional el área operativa está conformada por en los departamentos de crédito y captación, estos desarrollan un papel fundamental en el crecimiento de la cooperativa, el trabajo de estos departamentos junto con sus colaboradores se basa en alcance de metas, estas metas son evaluadas mes a mes y el proceso de comisión se desarrolla en base a las tablas salariales 2021 que maneja la cooperativa

2.2 Metodología de la investigación

Metodología descriptiva tiene como fin especificar cualidades, características de un tema en estudio, describe comportamiento, tendencias de un grupo o población [8].este trabajo tiene un enfoque descriptivo debido a que se analizará a través de observación, entrevistas y cuestionarios acerca del procedimiento actual, para elaborar el flujo de información en el proceso de pago de comisiones para los colaboradores de la cooperativa

El estudio correlacional es una asociación de variables que busca responder preguntas de investigación además este tipo de estudio tiene como finalidad comprender la relación que existe entre dos conceptos en un contexto particular [8]. Es por esto que este trabajo tiene un enfoque correlacional debido a se hace una inferencia en la hipótesis sobre la satisfacción de los colaboradores respecto al tiempo en el pago de sus comisiones, y por ende el cumplimiento de los objetivos de las agencias

El tipo de investigación no experimental es la que se realiza sin la manipulación de las variables y en la que solo se observan los comportamientos de forma natural para su respectivo análisis [8], es por esto que este trabajo se clasifica como no experimental debido a que se realiza un análisis del flujo en el proceso de pago de comisiones y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la cooperativa.

2.3 Población y muestra

Para el estudio en cuestión se tomará en cuenta al personal operativo de la cooperativa estos incluyen a las 8 agencias a los departamentos de crédito y captaciones, en la siguiente tabla está distribuida por departamento el personal causa de estudio.

Tabla 1 Distribución colaboradores agencia Matriz

Cargos	Número de personal
Gerentes	8
Asistente de créditos	26
Recaudadores	4
Servicio al cliente	5
Total	43

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La observación es utilizada para la investigación cualitativa no se refiere a observar visualmente, sino que implica una reflexión de todo el entorno de quien está realizando el ejercicio [8]

La entrevista es flexible y abierta, esta es una reunión con el entrevistado de forma íntima para el intercambio de información, donde el entrevistador realiza una serie de preguntas para obtener datos de forma general o estructurada [8]

Los cuestionarios o encuestas son un conjunto de preguntas respecto a una variable que se desea medir, generalmente las preguntas son cerradas y opcionales, esta delimitación es con el fin de decodificar y analizar las respuestas de manera sencilla [8]

En el estudio se las técnicas a utilizar serán encuestas, entrevistas y observación. (por completar) las encuestas se aplicarán al personal de la cooperativa, las entrevistas a los gerentes y a los jefes departamentales y la observación será parte de la investigación para determinar el flujo del pago de comisiones

Ver anexos encuestas y entrevistas para el levantamiento de información

2.5 Metodología de desarrollo

La metodología que se aplicará al proyecto está basada en un modelo de gestión de procesos, dentro de la norma ISO 9001 de 2015 se establece como desarrollar un mapa de procesos además dentro del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) que habla de la gestión de la calidad donde uno de sus principios es la gestión y descripción del proceso estos modelos conducen a las organizaciones hacia la mejora del desempeño.

La gestión por procesos es un enfoque de seguimiento y control para las organizaciones, que prioriza la descripción de los procesos con el fin de obtener mejora continua. Los procesos pueden incluir recursos humanos, materiales, tecnológicos. Estos elementos son apoyo al proceso que está por encima de la visión departamental. [3]

Uno de los objetivos es la búsqueda de satisfacción del cliente y los resultados esperados es la documentación del proceso que se desea diagramar para lo cual la concienciación a la dirección de la empresa un punto importante, además, para la diagramación se utiliza gráficos visuales flujogramas donde se especifica las entradas, las salidas, las actividades, responsables y los puntos críticos del proceso en cuestión [9].

Con la siguiente metodología se abarca el proceso de paga de comisiones para implementar en un sistema

- Nivel 1. Planificación temporal. – Describir el objetivo determinado, en este apartado se indica la duración de cada actividad del proceso

- Nivel 2. Documento de origen externo. – en este nivel se recolecta la información sea datos, documentos, entrevistas, todo lo necesario para entender el problema que se desea solucionar (resoluciones, documentos, Excel de cálculos, pagos anteriores, procesos anteriores)
- Nivel 3. Línea de proceso. – en este nivel se establece a través de algoritmos el proceso que se está abarcando, este conjunto de fases debe estar descrito por simbologías de inicio, fin, actividades, decisión unidos por líneas de flujo conjunto de las fases sucesivas que consta el proceso.
- Nivel 4. Responsable. – se establece los responsables en cada proceso, en este sentido pueden ser procesos, resoluciones, personas o sistemas que abarque al responsable de cada función
- Nivel 5. Entrada / salida. - en este nivel se describe los datos que necesitamos para un proceso y la salida o resultado esperado, las entradas son datos que deben ser proporcionados para proporcionar una salida
- Nivel 6. Punto crítico. – se refiere a los parámetros que pueden ser cambiados en este y se necesite tomar acciones, los puntos críticos son importantes para los casos de errores o posibles fallos en el proceso
- Nivel 7. Procedimiento documentado, instrucción técnica. – en este nivel se establece en ficha técnica del proceso establecido
- Nivel 8. Registro. – Documento o registro del proceso, se evidencia la conformidad y los servicios con los requisitos
- Nivel 9. Comentario. – Se describe un criterio de cada paso en forma descriptiva de quien realiza el proceso, el autor de los procesos describe en forma de comentario el proceso o flujo de manera textual
- Nivel 10. Indicador. – Medida de cómo el proceso está orientado hacia el cumplimiento del objetivo
- Nivel 11. Objetivo – como el proceso se alinea al objetivo y a la mejora continua
- Nivel 12. Propuesta de mejora – en este nivel se describe una propuesta de valor agregado a una actividad de un proceso, puede hacer referencia a cualquier de los niveles
- Nivel 13. Leyenda – texto que acompaña a un proceso, descripción del responsable, se utilizan abreviaturas

MAPA DE PROCESOS

3.1 Desarrollo

La gestión de procesos es una estrategia que se emplea con el fin de alcanzar los objetivos de una institución, a través de la mejora continua la gestión por proceso son un conjunto de procedimientos, que involucra la organización delegación de responsabilidades, asignación de recursos que la empresa aplica como política para llegar hacia dichos objetivos

Este trabajo plantea una gestión por proceso para el pago de comisiones, en este sentido se busca la satisfacción del cliente interno como estrategia para el cumplimiento de los objetivos institucionales, además se espera que con esta gestión el rendimiento de los colaboradores mejore.

3.2 Caracterización de la empresa

3.2.1 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda productos y servicios financieros oportunos, mediante procesos eficientes, contribuyendo al desarrollo productivo de su mercado objetivo, con vocación de servicio y responsabilidad social.

3.2.2 Visión

Al 2024 nos consolidaremos en la región costa, con una estructura financiera sólida y sostenible, triplicando nuestros activos.

3.2.3 Valores

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Lealtad
- Respeto
- Innovación

3.2.4 Estrategia

- Atención personalizada

- Búsqueda de la satisfacción del cliente
- Servicios y tecnología
- Amigables con el medio ambiente
- Incentivos hacia los colaboradores

3.3 Mapa de procesos de la cooperativa Huancavilca

3.3.1 Macroproceso

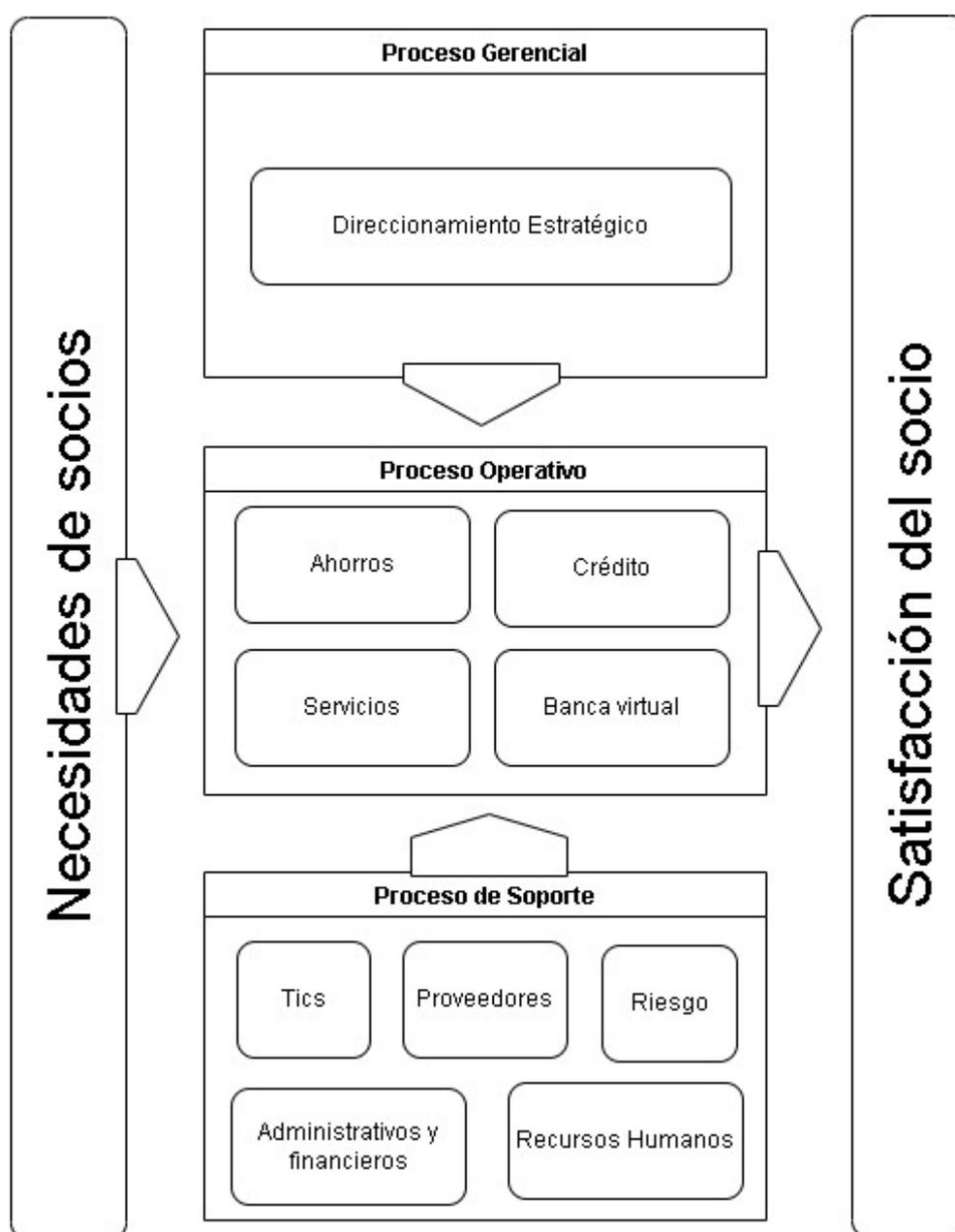


Fig. 4 Macro Proceso Cooperativa Huancavilca

Los macro procesos que se han identificado son:

- Proceso gerencial: son aquellos que permiten la aplicación de nuevas estrategias a la organización, el ente gerencial es el encargado de generar nuevas políticas, es quien define los objetivos, es quien administra la disponibilidad de los recursos, además es quien revisa que se cumplan las estrategias aplicadas
- Proceso operativo: son los movimientos que afectan directamente al giro del negocio de la cooperativa, en estos procesos se aplican las políticas y procesos establecidos por el área gerencial, en estos procesos se realiza la venta de los servicios y es quien busca la satisfacción del cliente
- Proceso de soporte: son aquellos que brindan apoyo al área operativo, esta área está enfocada en la atención al cliente interno y es quien brinda las prestaciones necesarias para que el área operativa trabaje de forma continua sin interrupciones

3.3.2 Procesos del área de recursos humanos: comisiones

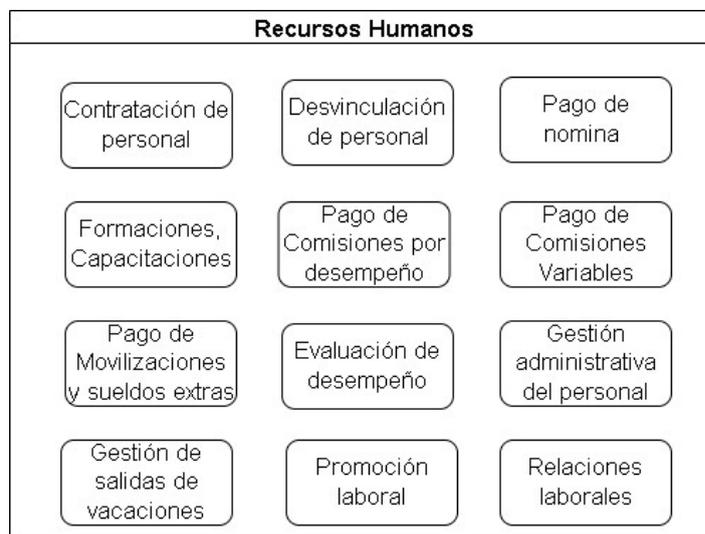


Fig. 5 Procesos del área de recursos humanos

Existen 3 procesos que se realizan en el área de recursos humanos que brindan soporte al personal operativo que son de interés para el pago de comisiones, estos son:

- Evaluación de desempeño. – en este proceso se realiza una evaluación al colaborador de la cooperativa en base al cumplimiento de las metas mensuales que debe cumplir
- Pago de comisiones por desempeño. - este rubro es el pago por administración de cartera o portafolio, es la compensación por la administración y gestión realizada en un mes
- Pago de comisiones variables. – este rubro es el pago por cumplimiento de metas

3.3.3 Subprocesos

Para el tema del rendimiento de los colaboradores es importante establecer los siguientes subprocesos para el pago de comisiones

Subproceso del direccionamiento estratégico se encuentran:

- PG_DE_01 Establecimiento de metas
- PG_DE_02 Establecimiento de cambios estratégicos sobre los parámetros de comisiones

Como subproceso del área operativa se encuentra:

- PO_REV_01 Revisión de las comisiones

Como subproceso de los procesos de soporte se encuentra:

- PS_CRV_01 Cálculo de comisiones por desempeño
- PS_CRV_02 Cálculo de comisiones variables
- PS_CRV_03 Pago de comisiones
- PS_CRV_04 Evaluación del rendimiento

3.3.4 Descripción de los subprocesos

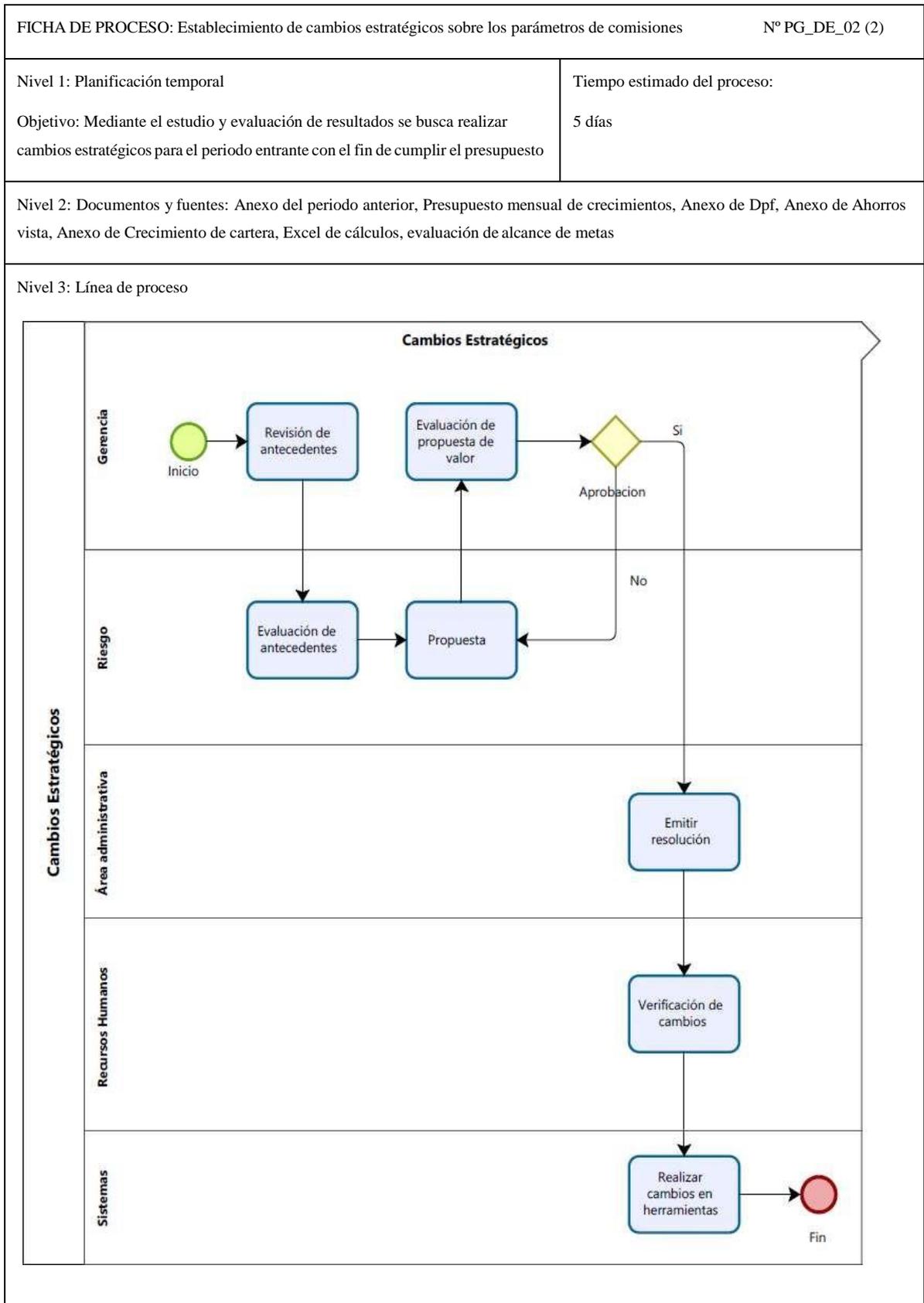
Tabla 2 Ficha de proceso para establecimiento de metas

FICHA DE PROCESO: Establecimiento de metas		N° PG_DE_01 (1)
Nivel 1: Planificación temporal: Objetivo: asignadas al personal operativo las metas que deben alcanzar al finalizar el periodo de trabajo		Tiempo estimado del proceso: 5 días
Nivel 2: Documentos y fuentes: Anexo del periodo anterior, Presupuesto mensual de crecimientos, Tablas Salariales, Anexo de Dpf, Anexo de Ahorros vista, Anexo de Crecimiento de cartera, Excel de cálculos		
Nivel 3: Línea de proceso		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">Establecimiento de Metas</p> <pre> graph TD Inicio((Inicio)) --> Ajustar[Ajustar metas presupuestadas] Ajustar --> AprobAgencias{Aprobación de metas a agencias} AprobAgencias -- no --> Ajustar AprobAgencias -- si --> Establecer[Establecer metas al personal] Establecer --> AprobPersonal{Aprobación de metas al personal} AprobPersonal -- No --> Ingreso[Ingreso al sistema de comisiones] AprobPersonal -- si --> Socializacion[socialización de metas] Socializacion --> Ingreso Ingreso --> Fin(()) </pre> </div>		
Nivel 4: Responsable de cada Actividad		

	Actividades	Responsable	
	Aprobación de metas a agencias	Gerencia	
	Establecer Metas al personal	Jefe de Crédito, jefe de Captaciones	
	Aprobación de metas al personal	Jefe de Crédito, jefe de Captaciones. Jefe de agencias	
	Socialización de metas	Departamento	
	Ingreso de metas al sistema	Jefe de Crédito, jefe de Captaciones	
Nivel 5: Entradas y salidas			
	Entradas	Salidas	
	Comisiones del mes anterior	Asignación de metas	
	Resolución de metas y tablas salariales	Actualización y parametrizaciones para el sistema	
Nivel 6: Puntos Críticos:			
	Caso	Consecuencia	
	No tener listo las comisiones del mes anterior	No se pueden ajustar las metas para el periodo actual	
	No establecer las metas al personal	No se ingresa al sistema, no se puede realizar el siguiente proceso	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo			
Nivel 8: Registro			
Firma conformidad y aprobación del proceso			
	_____	_____	_____
	Recursos Humanos	Director TI	Gerencia
Nivel 9: Comentario			
El análisis se lo ha realizado mediante la visualización del proceso de pago de comisiones, este subproceso abarca a varios departamentos involucrados, y en las actividades los responsables son de áreas gerenciales, estas metas deben llegar al colaborador en un máximo de 5 días empezado el mes			
Nivel 10: Indicadores			
- Tiempo para asignación de metas			
Nivel 11: Objetivo			
- Establecer metas al personal			
- Aprobar metas que el personal debe cumplir al finalizar el mes			

<p>Nivel 12: Propuesta de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema que abarque todas las metas del personal - Se debe aplicar para cada departamento, - Se deben cargar los parámetros para editar metas - En el caso de que se tenga la especificación el sistema debe sugerir un valor meta 		
<p>Nivel 13</p>	<p>Leyenda:</p>	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <p>Elaborador por:</p> <p>_____</p> <p>Lucín Recalde Andres</p> </td> <td style="width: 40%; text-align: center;"> <p>Versión</p> <p>1.0</p> </td> </tr> </table>	<p>Elaborador por:</p> <p>_____</p> <p>Lucín Recalde Andres</p>
<p>Elaborador por:</p> <p>_____</p> <p>Lucín Recalde Andres</p>	<p>Versión</p> <p>1.0</p>	

Tabla 3 Ficha de proceso para cambios estratégicos



Nivel 4: Responsable de cada Actividad		
Actividades	Responsable	
Revisión de antecedentes	Gerencia, director TI, jefe Riesgo	
Evaluación de antecedentes	Gerencia, director TI, jefe Riesgo	
Propuesta	Gerencia, director TI, jefe Riesgo	
Evaluación de propuesta	Gerencia, director TI, jefe Riesgo	
Emisión de resolución	Secretaría General	
Verificación de cambios	Recursos Humanos	
Realización de cambios	Sistemas	
Nivel 5: Entradas y salidas		
Entradas	Salidas	
Antecedentes y resultados del mes anterior	Propuesta de cambios para el nuevo periodo	
Evaluación de agencias	Resolución de cambios	
Nivel 6: Puntos Críticos:		
Caso	Consecuencia	
No tener los resultados del periodo anterior	No se puede realizar una propuesta	
No hay información de presupuestos	No se puede emitir resolución	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo		
Nivel 8: Registro		
Firma conformidad y aprobación del proceso		
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Recursos Humanos	Director TI	Gerencia
Nivel 9: Comentario		
El análisis se lo ha realizado mediante la visualización en reuniones estratégicas, donde se evalúa y se establecen los cambios respectivos ya sea para departamentos o agencias, este proceso es emitido bajo resolución y aprobaciones de gerencia		
Nivel 10: Indicadores		
- Tiempo de comunicación de resolución		
Nivel 11: Objetivo		

<ul style="list-style-type: none"> - Establecer cambios a los parámetros para que los colaboradores trabajen con el fin de alcanzar los presupuestos por agencia 		
<p>Nivel 12: Propuesta de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema que sea parametrizable con el fin de que soporte los cambios que gerencia emite, o en su defecto se realicen los cambios respectivos y el sistema evolucione - Parametrizar tablas de base de cálculos - Parametrizar los ítems de evaluación por departamento - El propósito de las parametrizaciones es que cuando el nivel gerencial establezca cambios solo se realicen los cambios en los parámetros - Registro de cambios 		
<p>Nivel 13</p>	<p>Leyenda:</p>	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Elaborador por:</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>Lucín Recalde Andres</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; text-align: center;"> <p>Versión</p> <p>1.0</p> </td> </tr> </table>	<p>Elaborador por:</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>Lucín Recalde Andres</p>
<p>Elaborador por:</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>Lucín Recalde Andres</p>	<p>Versión</p> <p>1.0</p>	

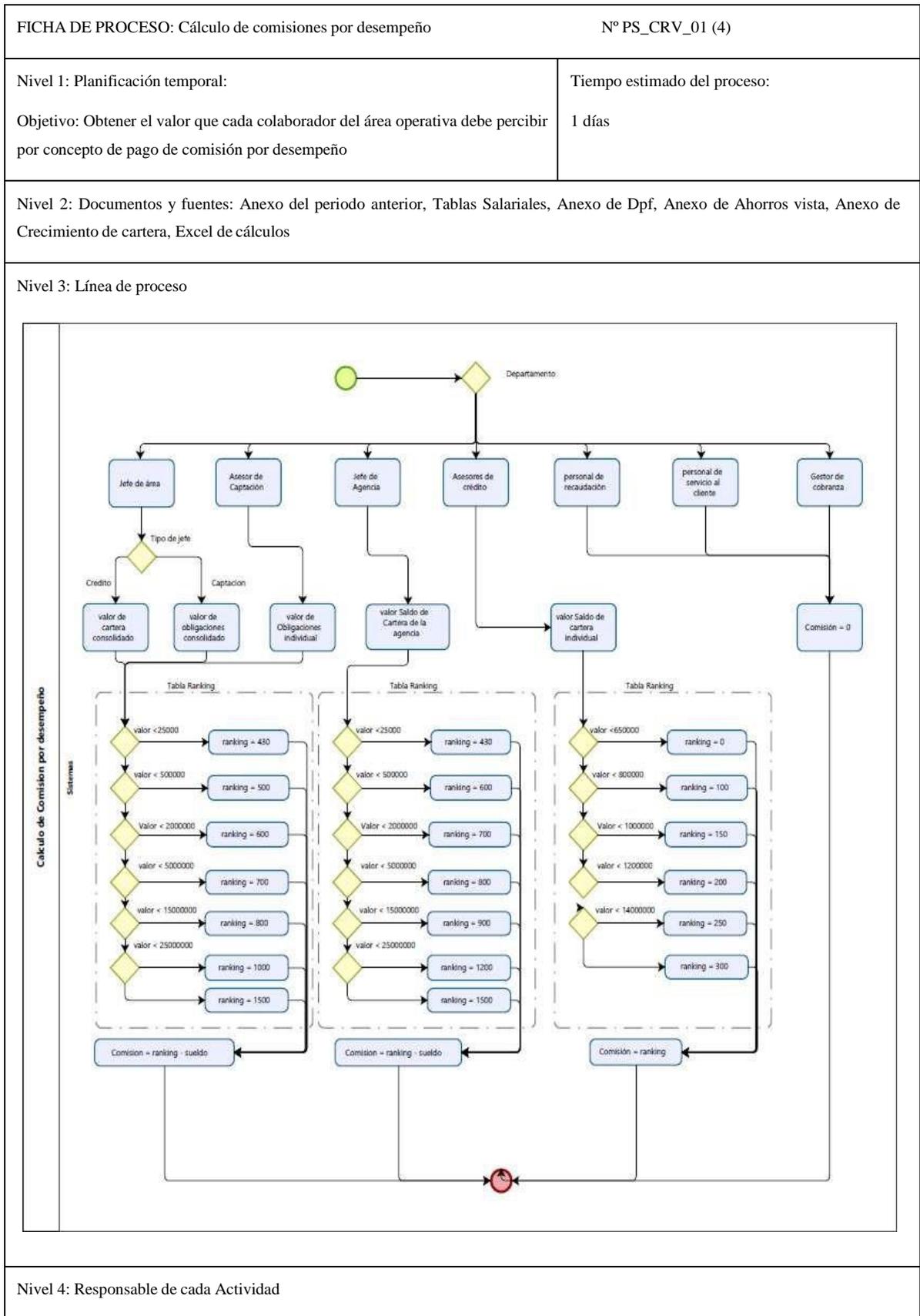
Tabla 4 Ficha de proceso para revisión de comisiones

FICHA DE PROCESO: Revisión de las comisiones		Nº PO_REV_01 (3)
<p>Nivel 1: Planificación temporal:</p> <p>Objetivo: Que el personal operativo y jefes revisen las comisiones y en caso de novedades se reevalúe el proceso</p>		<p>Tiempo estimado del proceso:</p> <p>10 días</p>
<p>Nivel 2: Documentos y fuentes: Anexo del periodo anterior, Tablas Salariales, Anexo de Dpf, Anexo de Ahorros vista, Anexo de Crecimiento de cartera, Excel de cálculos, valores a percibir por desempeño y variables</p>		
<p>Nivel 3: Línea de proceso</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">Revisión de comisiones</p> <pre> graph TD Inicio((Inicio)) --> PubEval[publicación de evaluación] PubEval --> Rev1[Revisión] Rev1 --> Rev2[Revisión] Rev2 --> Rev3[Revisión] Rev3 --> Nov{Novedades} Nov -- No --> Extras[Extras / descuentos] Extras --> Pago[Pago de comisiones] Pago --> Fin((Fin)) Nov -- Si --> Cambios[Realiza cambios y ajustes] Cambios --> Reeval[Reevaluación] Reeval --> Rev1 </pre> </div>		
<p>Nivel 4: Responsable de cada Actividad</p>		

	Actividades	Responsable	
	Publicación de evaluación y resultados	Recursos Humanos	
	Revisión	Jefes y personal operativo	
	Cambios Ajustes	Sistemas	
	Reevaluación	Sistemas	
Nivel 5: Entradas y salidas			
	Entradas	Salidas	
	Evaluación del personal	Aprobación del proceso	
	Cálculo de comisiones	Valores a cancelar	
Nivel 6: Puntos Críticos:			
	Caso	Consecuencia	
	No tener a tiempo la evaluación del personal	Puede provocar retrasos en el pago de comisiones	
	No tener claro los parámetros de evaluación	Incertidumbre en las aprobaciones e inconformidades	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo			
Nivel 8: Registro			
Firma conformidad y aprobación del p			
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	Recursos Humanos	Jefe Crédito	Jefe Captaciones
Nivel 9: Comentario			
<p>La fase de revisión es importante para que el personal se sienta seguro de que se está evaluando justamente su desempeño, es necesario que la evaluación sea clara y el tiempo para su revisión sea prudente, para los casos donde se encuentre novedad debe ser rev isado inmediatamente para no generar retrasos en el pago de comisiones, además los cambios deben ser notificados al área correspondiente para los cambios pertinentes, una vez los jefes y personal operativo confirmen que la evaluación y cálculos son correctos se procederá a pagar los valores que el cálculo brinde</p>			
Nivel 10: Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo para revisión de metas - Tiempo para ejecutar cambios en herramientas 			
Nivel 11: Objetivo			
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del proceso para el pago de comisiones 			

<p>Nivel 12: Propuesta de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sistema debe ser parametrizado para cada departamento en los diferentes ítems de evaluación - Los usuarios colaboradores deben entrar al sistema para la revisión de sus comisiones - Los usuarios colaboradores deben entrar al sistema y validar que los resultados sean correctos - Los usuarios colaboradores deben notificar en caso de que se detecte algún error - En el sistema deben cargarse su historial de evaluaciones mensuales 		
<p>Nivel 13</p>	<p>Leyenda:</p>	
	<p>Elaborador por:</p> <hr/> <p>Lucín Recalde Andres</p>	<p>Versión</p> <p>1.0</p>

Tabla 5 Ficha de proceso para el cálculo de comisiones por desempeño



	Actividades	Responsable	
	Realizar calculo	Sistemas, jefes	
Nivel 5: Entradas y salidas			
	Entradas	Salidas	
	Parámetros de comisiones por departamento	Valor monetario a recibir	
	Valor a evaluar	Valor monetario a recibir	
	Tabla ranking	Valor monetario a recibir	
Nivel 6: Puntos Críticos:			
	Caso	Consecuencia	
	Conocer el sueldo del colaborador	No se pueden realizar el calculo	
	Script para obtener valores	No se pueden realizar el calculo	
	Tabla de ranking no definida	No se pueden realizar el calculo	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo			
Nivel 8: Registro			
Firma conformidad y aprobación del proceso			
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	Recursos Humanos	Director TI	Gerencia
Nivel 9: Comentario			
Para el cálculo de comisión por desempeño es necesario verificar a que departamento se está evaluando puesto que la evaluación depende del departamento, cada departamento tiene una tabla de ranking diferente, existen 3 departamento que el valor es directamente 0 y no hay que realizar cálculos,			
Nivel 10: Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo para cálculo de comisión por desempeño - Valor a cancelar por colaborador - Valor total a cancelar por departamento 			
Nivel 11: Objetivo			
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el valor que debe recibir un colaborador por cálculo de comisión por desempeño 			
Nivel 12: Propuesta de mejora			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema que permita ejecutar los scripts y realice el cálculo de comisión por desempeño automáticamente 			

Nivel 13	Leyenda:	
	Elaborador por: <hr/> Lucín Recalde Andres	Versión 1.0

Tabla 6 Ficha de proceso para el cálculo de comisiones variables

FICHA DE PROCESO: Cálculo de comisiones variables		PS_CRV_02 (5)
Nivel 1: Planificación temporal: Objetivo: calcular el valor monetario que un colaborador debe recibir por concepto de cálculo de comisiones variables		Tiempo estimado del proceso: 1 días
Nivel 2: Documentos y fuentes: Anexo del periodo anterior, Tablas Salariales, Anexo de Dpf, Anexo de Ahorros vista, Anexo de Crecimiento de cartera, Excel de cálculos		
Nivel 3: Línea de proceso		
<p>The flowchart is divided into three main sections: Valores de alcance, Evaluación, and Resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Valores de alcance: Starts with 'Extracción de data a fecha de corte por parámetro de evaluación (valor final)', followed by 'cambios de cartera', 'completar información de origen no procedente del core', 'Ajustes de crédito o captación', 'Extracción de data a fecha de corte del mes anterior (valor inicial)', and 'Valores de meta'. Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Starts with 'Evaluación de parámetro' leading to a decision diamond 'tipo de evaluación del parámetro'. Branches into: <ul style="list-style-type: none"> Contra valores Iniciales: 'diferencia = valor final - valor inicial' → 'alcance = diferencia * 100 / meta' → 'Base de cálculo' diamond. Contra valores finales: 'diferencia = valor final' → 'Base de cálculo' diamond. Disminución: 'diferencia = valor inicial - valor final' → 'Base de cálculo' diamond. calculo provisión: 'diferencia = valor final - valor inicial' → 'Base Provisión' diamond. Par 5: 'si valor final > valor meta' diamond. 'Base de cálculo' diamond leads to 'Base 70', 'Base 90', and 'Base Provisión'. 'Base 70' has decision diamonds: 'si alcance < 70' (R=0), 'si alcance < 80' (R=0.25), 'si alcance < 90' (R=0.5), 'si alcance < 95' (R=0.75), 'si alcance < 99' (R=1). 'Base 90' has decision diamonds: 'si alcance < 90' (R=0), 'si alcance < 95' (R=0.75), 'si alcance < 99' (R=1). 'Base Provisión' has decision diamonds: 'si diferencia < 0.25' (R=1), 'si diferencia < 0.5' (R=0.75), 'si diferencia < 0.75' (R=0). 'Base par5' leads to 'R'. 'Base Provisión' also leads to '%alcanzado = %parametro * R'. 'Base par5' leads to '%alcanzado = R * %meta / 100'. 'Par 5' leads to '%alcanzado = 0'. 'Base 70' and 'Base 90' also lead to '%alcanzado = %parametro * R'. 'Base Provisión' leads to '%alcanzado = %parametro * R'. 'Base par5' leads to '%alcanzado = R * %meta / 100'. 'Par 5' leads to '%alcanzado = 0'. 'Base 70', 'Base 90', 'Base Provisión', and 'Base par5' all lead to a final diamond: 'todos los parámetros están evaluados'. Resultado: 'Saldos a evaluar' → 'Ranking de saldos' → 'Máximo comisionar' → 'subtotal = sumatoria de los %alcanzados' → 'total = máximo comisionar * subtotal / 100' → 'comisión variable = total'. 		
Nivel 4: Responsable de cada Actividad		
Actividades	Responsable	

	Realizar proceso de cálculo y remuneración variable	Sistemas							
<p>Nivel 5: Entradas y salidas</p> <table border="1"> <tr> <td>Entradas</td> <td>Salidas</td> </tr> <tr> <td>Valores de metas</td> <td>Evaluación de los parámetros</td> </tr> <tr> <td>Saldos finales, saldos iniciales</td> <td>Valor monetario a percibir por comisión variable</td> </tr> </table>				Entradas	Salidas	Valores de metas	Evaluación de los parámetros	Saldos finales, saldos iniciales	Valor monetario a percibir por comisión variable
Entradas	Salidas								
Valores de metas	Evaluación de los parámetros								
Saldos finales, saldos iniciales	Valor monetario a percibir por comisión variable								
<p>Nivel 6: Puntos Críticos:</p> <table border="1"> <tr> <td>Caso</td> <td>Consecuencia</td> </tr> <tr> <td>No tener las metas</td> <td>No se puede realizar cálculos</td> </tr> <tr> <td>No tener los valores de saldo</td> <td>No se puede realizar cálculos</td> </tr> </table>				Caso	Consecuencia	No tener las metas	No se puede realizar cálculos	No tener los valores de saldo	No se puede realizar cálculos
Caso	Consecuencia								
No tener las metas	No se puede realizar cálculos								
No tener los valores de saldo	No se puede realizar cálculos								
<p>Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo</p>									
<p>Nivel 8: Registro</p> <p>Firma conformidad y aprobación del proceso</p> <table border="1"> <tr> <td><hr/></td> <td><hr/></td> <td><hr/></td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>Director TI</td> <td>Gerencia</td> </tr> </table>				<hr/>	<hr/>	<hr/>	Recursos Humanos	Director TI	Gerencia
<hr/>	<hr/>	<hr/>							
Recursos Humanos	Director TI	Gerencia							
<p>Nivel 9: Comentario</p> <p>El cálculo de remuneración variable es el más largo y complejo de entender, debido a que cada departamento tiene sus propios parámetros de evaluación y cada parámetro tiene su propio peso, además existen 5 formas de evaluar los parámetros, por lo que tiene a ser confuso el cálculo para ciertos departamentos, es fundamental tener a mano los valores iniciales, calcular los valores finales, valores de meta y cuadros comparativos de bases de cálculo para una rápida evaluación y cálculo de este ítem</p>									
<p>Nivel 10: Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de cálculo de comisión variable 									
<p>Nivel 11: Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el valor monetario por concepto de comisión variable que un colaborador debe recibir por un mes de trabajo, 									
<p>Nivel 12: Propuesta de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema que realce los cálculos automáticamente, donde se parametrize los ítems a evaluar por departamento, se graben las metas y se muestren los resultados - El cálculo debe reflejar el valor monetario que debe percibir un colaborador 									

Nivel 13	Leyenda:	
	Elaborador por: <hr/> Lucín Recalde Andres	Versión 1.0

Tabla 7 Ficha de proceso para el pago de comisiones

FICHA DE PROCESO: Pago de comisiones		N° PS_CRV_03 (6)	
Nivel 1: Planificación temporal: Objetivo: Cancelar valores por concepto de comisiones		Tiempo estimado del proceso: 5 días	
Nivel 2: Documentos y fuentes: resultados de evaluación y cálculos de comisiones por desempeño y comisiones variables			
Nivel 3: Línea de proceso			
<pre> graph TD Start(()) --> A[comisión por desempeño] A --> B[Comisión variable] B --> C[Rubro de movilización] C --> D[Extras y descuentos] D --> E["total = comision por desempeño + comision variable + rubro de movilizacion + extras y descuentos"] E --> F{ } F -- Aprobación --> G[Proceder a cancelar valores] G --> End(()) F --> H[Revisión] H --> I[Ajustes] I --> F </pre>			
Nivel 4: Responsable de cada Actividad			
Actividades		Responsable	
Cancelar valores		Recursos Humanos	
Ajustes		Sistemas	
Nivel 5: Entradas y salidas			
Entradas		Salidas	
Resultados de comisión variable		Pago por concepto de comisión variable a colaboradores	

	Resultado de comisión por desempeño	Pago por concepto de comisión por desempeño a colaboradores	
Nivel 6: Puntos Críticos:			
	Caso	Consecuencia	
	No tener listo los resultados de la evaluación	No se pueden cancelar los valores	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo			
Nivel 8: Registro			
Firma conformidad y aprobación del p			
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	Recursos Humanos	Director TI	Gerencia
Nivel 9: Comentario			
El pago de comisiones es un proceso que corresponde al área de talento humano y para esto es necesario sistematizar todo este proceso que es técnico debido a las diversos cálculos y dependencias de los ítems a evaluar por departamento, además existen conceptos como movilización que son valores fijos que se acreditan al colaborador y sueldos extras o descuentos que son valores que se aplican directamente sobre el rol, cabe recalcar que estos valores son acreditados con un tope máximo de 15 días terminado el mes.			
Nivel 10: Indicadores			
- Tiempo para cancelar valores por concepto de pago de comisiones			
Nivel 11: Objetivo			
- Acreditar valores al personal por concepto de comisiones			
Nivel 12: Propuesta de mejora			
- Establecer un sistema con manejo de estados, Asignación de metas, en curso (cuando no se cumple la fecha de corte), Revisión (cuando están revisando los resultados de comisiones), cerrado (cuando los valores son acreditados)			
Nivel 13	Leyenda:		
	Elaborador por:	Versión	
	<hr/>	1.0	
	Lucín Recalde Andres		

Tabla 8 Ficha de proceso para evaluación del rendimiento

FICHA DE PROCESO: Evaluación del rendimiento		Nº PS_CRV_04 (7)								
Nivel 1: Planificación temporal: Objetivo: Evaluar los resultados de los periodos anteriores para la toma de decisiones gerenciales		Tiempo estimado del proceso: 3 días								
Nivel 2: Documentos y fuentes: Anexo del periodo anterior, Tablas Salariales, Anexo de Dpf, Anexo de Ahorros vista, Anexo de Crecimiento de cartera, Excel de cálculos, resultados de evaluaciones										
Nivel 3: Línea de proceso <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD Start(()) --> A[Resultados de periodos pasados] A --> B[Método de rendimiento] B --> C{Si cumple} C -- si --> D[No se realiza cambios] C -- no --> E[Informe de resultados] E --> F[Análisis y evaluación de informe] F --> G[Comunicado de resoluciones] D --> H(()) G --> H </pre> </div>										
Nivel 4: Responsable de cada Actividad <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Actividades</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluar rendimiento</td> <td>Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Informe de rendimiento</td> <td>Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Emitir resolución</td> <td>Gerencia</td> </tr> </tbody> </table>			Actividades	Responsable	Evaluar rendimiento	Recursos Humanos	Informe de rendimiento	Recursos Humanos	Emitir resolución	Gerencia
Actividades	Responsable									
Evaluar rendimiento	Recursos Humanos									
Informe de rendimiento	Recursos Humanos									
Emitir resolución	Gerencia									
Nivel 5: Entradas y salidas <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Entradas</th> <th>Salidas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluación de periodos anteriores</td> <td>Informe de rendimiento</td> </tr> <tr> <td>Método de evaluación de rendimiento</td> <td>Resultado de rendimiento</td> </tr> </tbody> </table>			Entradas	Salidas	Evaluación de periodos anteriores	Informe de rendimiento	Método de evaluación de rendimiento	Resultado de rendimiento		
Entradas	Salidas									
Evaluación de periodos anteriores	Informe de rendimiento									
Método de evaluación de rendimiento	Resultado de rendimiento									

	Informe de rendimiento	Resolución sobre el informe	
Nivel 6: Puntos Críticos:			
	Caso	Consecuencia	
	No tener la evaluación de periodos anteriores	No se puede evaluar el rendimiento	
	No emitir informe de resultados	No se pueden tomar resoluciones	
	Método de rendimiento no definido	No se puede evaluar al personal	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada: Ver Anexo			
Nivel 8: Registro			
Firma conformidad y aprobación del proceso			
	_____	_____	_____
	Recursos Humanos	Director TI	Gerencia
Nivel 9: Comentario			
Nivel 10: Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo emisión de informe - Tiempo para emitir resolución 			
Nivel 11: Objetivo			
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los resultados de las evaluaciones de periodos anteriores para la toma de decisiones gerenciales con respecto al trabajo realizado por los colaboradores 			
Nivel 12: Propuesta de mejora			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema que permita ejecutar evaluar a los colaboradores de forma periódica y la que información esté disponible en todo momento 			
Nivel 13	Leyenda:		
	Elaborador por:	Versión	

	Lucín Recalde Andres	1.0	

RESULTADOS

Los mapas de procesos que se han descritos para las comisiones de la cooperativa Huancavilca son la guía para el desarrollo de la aplicación que se desea implementar, dando como resultado un sistema que realice de forma automática el cálculo de comisiones por desempeño y cálculo de comisiones variables. Este sistema cuenta con módulos de parametrizaciones, personas, usuarios, cálculos, proyecciones, evaluaciones, configuraciones y la parte central del sistema está formado por los establecimientos de metas, sincronizaciones de valores a fecha de corte, evaluaciones de metas y pago de comisiones

La figura 6 muestra el esquema de la plataforma de comisiones donde se establece el flujo para el pago de comisiones, en este proceso destacan cuatro módulos que deben seguir el flujo dentro para el pago correspondiente, mensualmente se realizaría este proceso

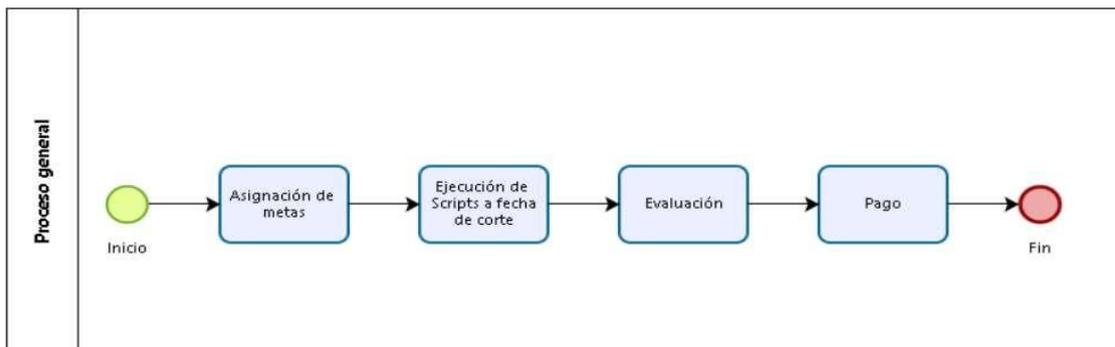


Fig. 6 Módulos sistema comisiones

La figura 7 muestra las pantallas de login para el acceso al sistema de comisiones y el área de trabajo principal del sistema de comisiones



Fig. 7 Sistema comisiones: inicio y login

La figura 8 muestra la pantalla de parametrizaciones donde se especifica un tipo de parámetro, pueden ser parámetros generales o parámetros para departamentos

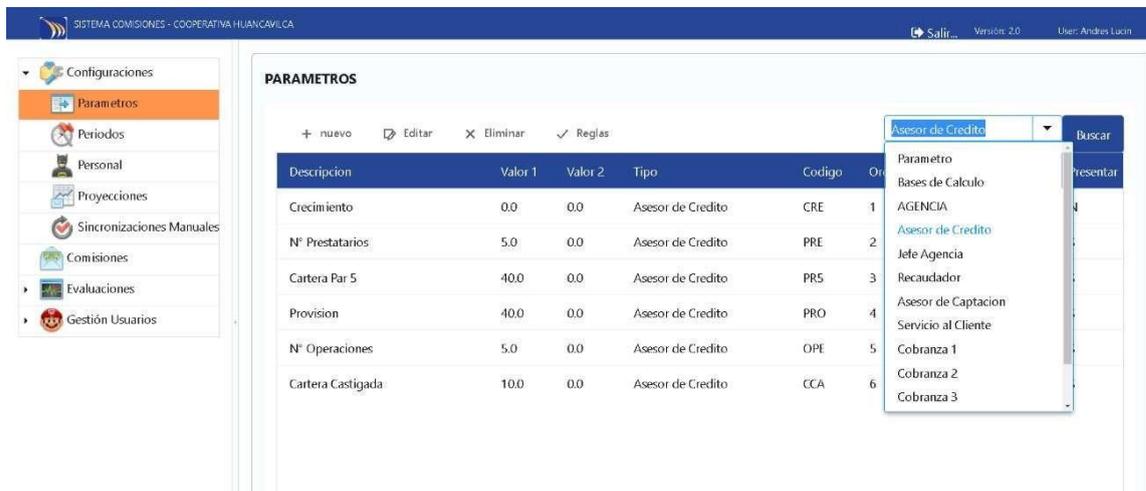


Fig. 8 Sistema comisiones: parametrizaciones

La figura 9 muestra la edición de parámetros donde se debe especificar el valor, el grupo al que pertenece el parámetro, un código único, el tipo de evaluación que aplica a este parámetro y en caso de ser para el área operativa se especifica una base de cálculo.

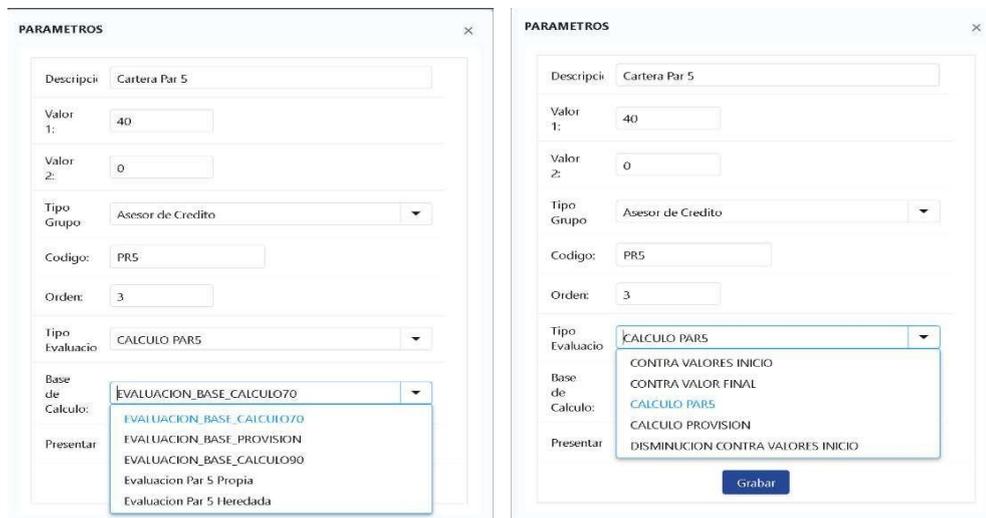


Fig. 9 Sistema comisiones: edición de parámetros

La figura 10 muestra la edición de colaboradores, en esta pantalla se agregan o editan al personal, identificado con un código y es obligatorio los valores de sueldo, rubro de movilización, la sucursal al que pertenece y el departamento al que pertenece

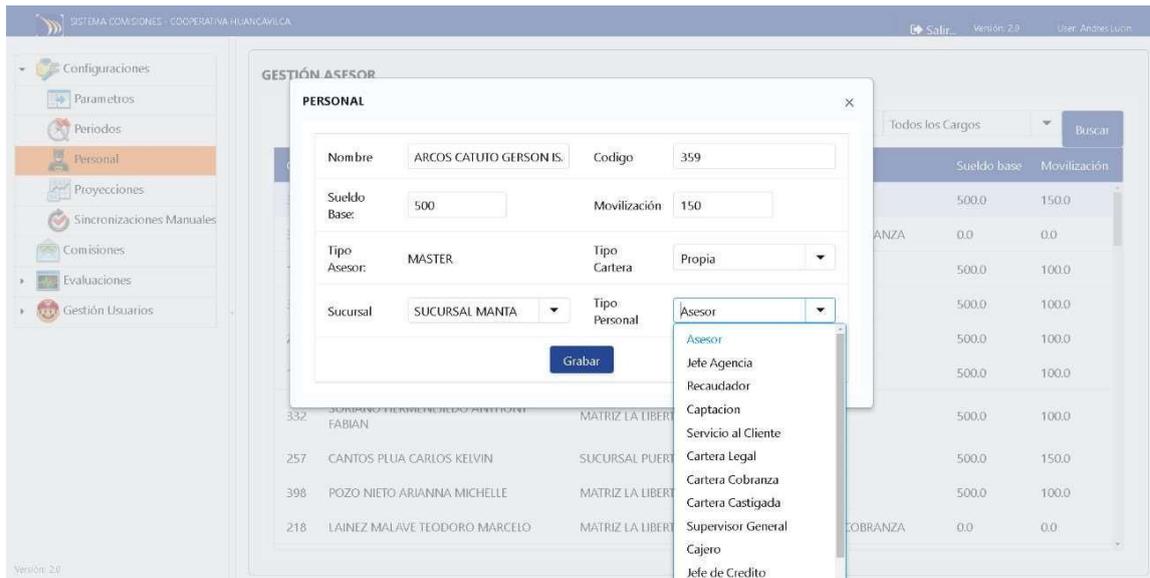


Fig. 10 Sistema comisiones: Colaboradores

La figura 11 muestra la pantalla donde se realizan las sincronizaciones, este es el evento que graba los anexos con el cual se realizan los cálculos de comisiones, estos datos son extraídos del sistema financiero de la cooperativa, los anexos de crédito y captación son ejecutados con fecha de corte, generalmente son a fin de mes, además junto con estas sincronizaciones se realizan ciertos cálculos o requerimientos que la institución ha solicitado para los cálculos de comisiones

SINCRONIZACION GENERAL		
Fecha Sincronizacion	Procesos para Sincronizar	Cantidad
2022-05-20	FitCarteraReporteCredito	7953
2022-01-06	Dpf	7902
2022-01-06	Cuentas	7902
2022-01-06	Portafolio Recaudadores ejecucion	7902
2022-01-25	2022-01-25	8052
2022-01-26	2022-01-26	8075
2022-01-27	2022-01-27	8089
2022-01-28	2022-01-28	8094
2022-01-29	2022-01-29	8094
2022-10-14	2022-01-30	8095
2022-01-31	2022-01-31	8093

Fig. 11 Sistema comisiones: Sincronizaciones

La figura 12 muestra al usuario del sistema, aquí se registra a los administradores del sistema, además se debe especificar el rol que el usuario tiene, ya que cada rol tiene diferentes acciones en el sistema, por ejemplo, el rol jefe de crédito y jefe de captaciones pueden editar las metas al personal, y los roles operativos solo pueden visualizar sus resultados

PANTALLA USUARIOS

Nuevo Usuario Editar Usuario Resetear Clave Eliminar

Usuario	Persona	Acceso a Pantallas
<input type="radio"/> 354	LUCÍN RECALDE GALO	ROLE_ADMINISTRADOR,
<input type="radio"/> 122	JUDITH COELLO ARMSTRONG	ROLE_ADMINISTRADOR,
<input type="radio"/> 104	CRUZ PIGUAVE EDINSON	ROLE_JEFE_AGENCIA,
<input type="radio"/> 191	GLENDA PALMA COBOS	ROLE_JEFE_AGENCIA,
<input type="radio"/> 384	Michelle Izurieta Reyes	ROLE_JEFE_AGENCIA,
<input type="radio"/> 400	KARLA SORNOZA JARAMILLO	ROLE_JEFE_AGENCIA,
<input type="radio"/> 115	Daniel Gracia	ROLE_ADMINISTRADOR,
<input type="radio"/> 296	Rubencho	ROLE_ADMINISTRADOR,
<input type="radio"/> 389	Edinson Lino	ROLE_RECAUDADOR,

« < 1 / 4 > » [1 - 9 / 29]

Fig. 12 Sistema comisiones: usuarios

La figura 13 muestra la pantalla donde se configura un periodo de trabajo, aquí se establece una descripción, a que proyección pertenece y las fechas correspondientes de corte es decir el inicio y fin del periodo, además se especifica si es inicio de periodo, el proceso antecesor o mes anterior y el estado del proceso (cerrado, planificación, en revisión, inactivo, en curso)

COMISIONES COOPERATIVAS

+ nuevo Editar

Descripción

- Trabajo Enero 2022
- Trabajo Febrero 2022
- Trabajo Marzo 2022
- Trabajo Abril 2022
- Trabajo Mayo 2022
- Trabajo Junio 2022
- Trabajo Julio 2022
- Trabajo Agosto 2022
- Trabajo Octubre 2022
- Trabajo Noviembre 2022
- Trabajo Diciembre 2022

Configuración Comisiones

Descripción: Trabajo Octubre 2022

Proyección: 2022 2do semestre

Periodo: Octubre 2022

Fecha Inicio Captaciones: 01/10/2022

Fecha Corte Captaciones: 31/10/2022

Fecha Inicio Crédito: 01/10/2022

Fecha Corte Crédito: 31/10/2022

Es Inicio de Periodo:

Antecesor: Trabajo Septiembre 2022

Validaciones Automáticas:

Estado Actual: PLANIFICACION

Editable:

Grabar

Estado

- CERRADO
- PLANIFICACION
- INACTIVO
- INACTIVO

Fig. 13 Sistema comisiones: configuración comisión

La figura 14 muestra la elección del departamento con el cual se desea trabajar



Fig. 14 Sistema comisiones: elección departamento

La figura 15 muestra la edición de metas, cabe recalcar que el proceso debe estado de planificación, dependiendo del departamento seleccionado se cargan los ítems de evaluación, el usuario encargado debe escribir y grabar las metas que le corresponden para cumplir

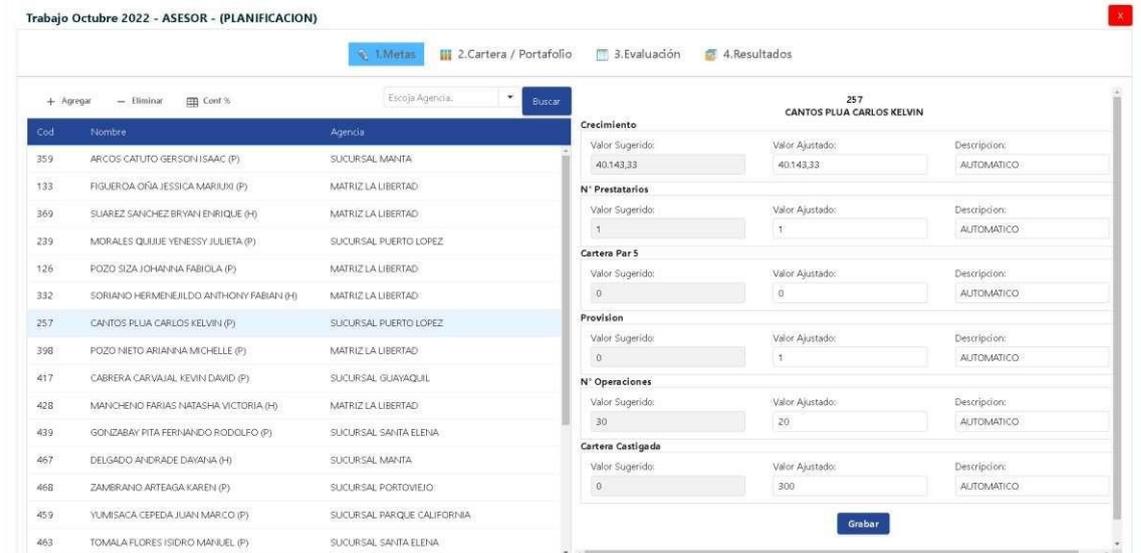


Fig. 15 Sistema comisiones: establecimiento de metas

La figura 16 muestra la pantalla de ejecución de scripts a fecha de corte, el usuario visualiza los valores conseguidos por cada colaborador, estos valores dependen del departamento que se haya seleccionado, los scripts se ejecutan desde la base de datos, puesto que los cambios estratégicos son cambios en estos scripts

Trabajo Septiembre 2022 - ASESOR - (CERRADO)

1. Metas 2. Cartera / Portafolio 3. Evaluación 4. Resultados

Eliminar Uno Sincronizar Ajustes Grabar

Cod	Nombre	Agencia	Total Cartera	Cartera Ajustada	Total Operaci	Socios	Operaciones	Par5	Provision%	Castigada
490	NAULA LEMA ANGEL DAVID	05	483.553	483.553	205	197	15	24,81	3,57	0
359	ARCOS CATUTO GERSON ISAAC	06	1.111.807	1.111.807	405	388	21	16,6	4,04	0
133	FIGUEROA OÑA JESSICA MARIUMI	01	1.615.306	1.615.306	435	390	26	4,42	1,98	0
494	SANCAN CHOEZ RONNIE JAIR	04	1.020.176	1.020.176	409	400	25	7,74	1,44	0
439	GONZABAY PITA FERNANDO RODOLFO	02	1.124.324	1.124.324	453	438	23	5,86	0,91	0
398	POZO NIETO ARIANINA MICHELLE	01	867.117	867.117	302	286	23	2,72	1,08	0
512	GUTIERREZ CANTO JAHAYRA MERCEDES	04	756.895	756.895	258	246	20	5,24	0,35	0
497	MIELES MENDOZA SANDY LADY	07	299.547	299.547	147	147	31	0,83	0,02	0
428	MANCHENO FARIAS NATASHA VICTORIA	01	762.862	762.862	338	328	19	4,93	1,58	0

Fig. 16 Sistema comisiones: cartera portafolio

La figura 17 muestra la evaluación del personal, depende del departamento que se haya seleccionado, en esta pantalla se visualiza los resultados, en este punto intervienen toda la configuración establecida, la evaluación y bases de cálculos seleccionados por parámetros, estos cálculos están establecidos en el código del sistema, los resultados son el porcentaje de alcance por cada ítem

Trabajo Septiembre 2022 - ASESOR - (CERRADO)

1. Metas 2. Cartera / Portafolio 3. Evaluación 4. Resultados

Reevaluación

Código Asesor:

Cod	Asesor	Agencia	Crecimiento			valor meta	valor espera	alcançe	Códigos		
			Inicial	Final	0				TODOS	Matriz	Comisión
398	POZO NIETO ARIANINA MICHELLE	01	850.264	867.117	0	850.264	16.853				
332	SORIANO HERMENEGILDO ANTHONY FABIAN	01	1.260.152	1.285.717	0	1.260.152	25.565				
428	MANCHENO FARIAS NATASHA VICTORIA	01	806.109	762.862	0	806.109	-43.247				
126	POZO SIZA JOHANNA FABIOLA	01	1.572.796	1.638.789	0	1.572.796	65.993				
133	FIGUEROA OÑA JESSICA MARIUMI	01	1.588.622	1.615.306	0	1.588.622	26.684				
369	SUAREZ SANCHEZ BRYAN ENRIQUE	01	1.193.943	1.203.309	0	1.193.943	9.366	0%	0%	0%	
439	GONZABAY PITA FERNANDO RODOLFO	02	1.117.912	1.124.324	0	1.117.912	6.412	0%	0%	0%	
466	VERA CHANG DAVID ROLANDO	02	1.017.775	999.437	0	1.017.775	-18.338	0%	0%	0%	
463	TOMALA FLORES ISIDRO MANUEL	02	1.238.777	1.221.892	0	1.238.777	-16.885	0%	0%	0%	
483	ALAY BARCIA TAMARA VALERIA	03	218.427	281.619	0	218.427	63.192	0%	0%	0%	
239	MORALES QUIJUE VENESSY JULIETA	03	1.313.241	1.299.452	0	1.313.241	-13.789	0%	0%	0%	
257	CANTOS FLUJA CARLOS KELVIN	03	1.424.386	1.427.628	0	1.424.386	3.242	0%	0%	0%	

Fig. 17 Sistema comisiones: evaluación comisiones

La figura 18 es la pantalla donde el sistema realiza el cálculo de comisiones, se visualizan los resultados de los colaboradores y el valor monetario que el colaborador debe percibir por su desempeño, el sistema permite recalculer en caso de cambios de metas o reajustes.

Trabajo Septiembre 2022 - ASESOR - (CERRADO)

1.Metas 2.Cartera / Portafolio 3.Evaluación 4.Tercera Edición

Comisiones

Acumulación por gestión de cartera

Cod	Asesor	Agencia	Salario Base	Com. Desempeño	Rubro Movilización	Variable	extra/descuentos	TOTAL
359	ARCOS DATUTO GERSON ISAAC	06	500	250	150	50	0	950
133	FIGUEROA OÑA JESSICA MARLENI	01	500	300	100	200	0	1.100
369	SLAREZ SANCHEZ BRYAN ENRIQUE	01	500	250	100	400,75	0	1.250,75
239	MORALES QUIJUE YENESSY JULIETA	03	500	250	100	400,75	0	1.250,75
126	POZO SIZA JOHANNA FABIOLA	01	500	300	100	26,25	0	926,25
332	SORIANO HERMENEGILDO ANTHONY FABIAN	01	500	250	100	67,5	0	917,5
257	CANTOS FLUA CARLOS KEVIN	03	500	300	150	226,25	0	1.176,25
398	POZO NIETO ARIANNA MICHELLE	01	500	150	180	0	0	930
417	CABRERA CARVALJAL KEVIN DAVID	05	500	100	150	0	0	750
428	MANCHENO FARIAS NATASHA VICTORIA	01	500	150	100	191,25	0	941,25
439	GONZALEZ PITA FERNANDO RODOLFO	02	500	200	150	288,75	0	1.138,75
460	CEDEÑO BAZURTO PAOLA CRISTINA	06	600	0	150	0	0	750
467	DELGADO ANDRADE DARIANA	06	500	300	150	498,75	0	1.448,75
468	ZAMBRANO ARTEAGA YAREN	07	600	0	0	330,31	0	930,31
459	YUMSACA CEPEDA JUAN MARCO	08	600	0	150	247,5	0	997,5

Fig. 18 Sistema comisiones: cálculo de comisiones

La figura 19 es la pantalla de forma gráfica se visualiza los resultados, esta pantalla es para la evaluación del personal en el tiempo, además de evaluación de agencia se muestran los cumplimientos de metas mensual, esta pantalla sirve para la toma de decisiones estratégicas.



Fig. 19 Sistema comisiones: evaluación para toma de decisiones

Adicionalmente para medir la satisfacción del personal respecto al sistema de comisiones se ha realizado una encuesta (ver anexo 4) obteniendo como resultado que el sistema facilita el proceso de pago de comisiones, además se manifiesta en un 100% la usabilidad y un 87.5% facilidad para el ingreso de metas, además los encuestados manifiestan que si se brindan los resultados esperados para la evaluación del personal y que se los resultados se muestran de forma oportuna (ver anexo 5).

CONCLUSIONES

Los mapas de procesos son un aporte importante en las organizaciones, su utilización permite el establecimiento claro del flujo de información en la institución. Se han identificado siete subprocesos que establecen relaciones tanto entre las dependencias involucradas, así como también entre el personal encargado del sistema de pago de comisiones.

El establecimiento de un sistema de gestión basado en procesos permite la implementación de estrategias de mejora continua. Los procesos diseñados con sus flujos y descripción, facilitan la interacción entre los usuarios participantes; beneficiando al área gerencial para la toma de decisiones.

Los mapas de procesos permiten realizar cambios y actualizaciones en el sistema de forma organizada, lo que es beneficioso para los desarrolladores de la institución. Los cambios estratégicos que emite gerencia son reflejados sobre el sistema de comisiones

El sistema desarrollado brinda un rápido resultado para medir el desempeño laboral del área operativa, los mapas direccionaron a un eficiente sistema de comisiones donde el usuario solo se debe limitar al ingreso de metas. Se ha parametrizado las principales variables que forman parte de los cálculos; esto permite generar resultados de forma inmediata

El sistema implementado permite optimizar el tiempo de cálculo de comisiones. En las pruebas realizadas se ha determinado una reducción del 90% del tiempo con respecto a la forma manual de trabajo. En menos de 15 minutos se puede obtener los valores que un colaborador debe percibir por concepto de comisiones variables y comisiones fijas

La identificación correcta de las entradas y las salidas de los procesos, permiten entre otras cosas, la identificación de los nudos críticos de las actividades, los mismos deben tomarse en cuenta para que no existan retrasos en los procesos

RECOMENDACIONES

Los mapas deben mantener un versionamiento, es importante que ante las decisiones estratégicas estas queden registradas en una actualización a los mapas descritos.

Se recomienda que las actualizaciones que se dispongan sean descritas en los mapas de procesos y luego se realicen los cambios respectivos en el sistema, puestos que estos son la guía para el desarrollador de la cooperativa

Se recomienda realizar el mapeo de los procesos principales que se realizan en la cooperativa, donde se debe iniciar por los procesos operativos de créditos y captaciones, debido a que esto es el motor de la cooperativa estos sí influyen en el entendimiento del pago de comisiones

Cada cambio o requerimiento nuevo debe ser parametrizado, con el fin de que a la postre solo se realicen cambios a los parámetros, además se recomienda un diccionario de los parámetros del sistema

Se recomienda describir las estrategias para el cumplimiento de las actividades, es decir para que no haya retraso deben cumplirse las actividades en los tiempos estimados, puesto que se desea evitar los retrasos e inconformidades del personal

REFERENCIAS

- [1] J. A. M. Gómez, Guía para la aplicación de ISO 9001:2015, Alpha Editorial, 2016.
- [2] W. I. Orozco, AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. DISEÑO DE UNA GUÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS, Guayaquil, 2012.
- [3] U. I. d. L. R. UNIR, «Curso Internacional de Calidad y Evaluación».
- [4] Cooperativa Huancavilca, «Cooperativa Huancavilca,» 2021. [En línea]. Available: <https://cooperativahuancavilca.com/>.
- [5] A. J. F. Coello, Artist, *Equidad laboral: sistemas de incentivos por resultados para el personal de la Cooperativa Nueva Huancavilca de la provincia de Santa Elena*. [Art]. Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021.
- [6] S. d. E. P. y. s. Seps, *Recomendaciones para el manejo de información y administración de ciberseguridad en el Sector Financiero Popular y Solidario..*
- [7] S. n. d. planificación, Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025, Quito, 2021.
- [8] S. R. Hernández, Metodología de la Investigación, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2014.
- [9] J. A. Maldonado, Gestión de procesos, 2018.
- [10] SEPS, «Guía Informativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,» Superintendencia de la Economía, Quito, 2019.

- [11] Superintendencia de Bancos y Seguros, «LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL,» SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Quito, 2020.
- [12] N. Varela Izquierdo, M. Pérez de Armas y Y. Peñate Santana, «ENFOQUE DE PROCESO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. INDICADORES,» pp. 9-12, 2007.
- [13] A. M. León, D. N. Rivera, A. Hernández-Nariño y R. C. Rodríguez, «Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo,» *Scielo*, vol. 27, n° 2, 2019.
- [14] H. Capcha y Y. Andrea, «Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú,» *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, vol. IV, n° 8, 2019.
- [15] A. S. Sánchez y H. R. P. López, «La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales,» *Gestion ID*, pp. 85-103, 2019.
- [16] J. M. V. Pastor, M. C. Prieto y J. A. G. Avilés, «Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal,» *El profesional de la información*, vol. 28, n° 5, 2019.
- [17] G. V. G. Lisbeth y R. E. Marisol, «El sistema de gestión de calidad con ISO 9001 2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM,» *Polo del conocimiento*, vol. 6, n° 4, pp. 270-294, 2021.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para el levantamiento de información a los colaboradores de la cooperativa Huancavilca

COMISIONES COOPERATIVA HUANCAVILCA

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la cooperativa, respecto a la forma de evaluar el rendimiento
Dirigido al personal de la cooperativa Huancavilca.

 andrev.lucini07@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

Elija su Departamento

Elige 

Elija su agencia

Elige 

Al Iniciar al mes, ¿en cuantos días usted tiene conocimiento de las metas que debe cumplir?

1 a 5 días

6 a 15 días

16 a 30 días

30 días en adelante

no es socializado

¿Conoce usted los parámetros que se aplican a su departamento para la pago de comisión variable?

Si

No

Conozca Parcialmente

¿Conoce usted las metas mensuales que tiene la agencia a la cual usted pertenece?

Si

No

Conozca Parcialmente

¿Conoce Usted los alcances de sus metas al finalizar un mes de trabajo?

- Si
- No
- Conozca Parcialmente

¿Está Usted conforme con la forma de evaluación actual que tiene la cooperativa para el pago de comisiones variables?

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

¿Está Usted conforme respecto al tiempo que se toma la evaluación y la acreditación de valores por concepto de pago de comisiones?

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

¿Está usted de acuerdo que la evaluación de pago de comisiones se lleve de forma manual?

- Si
- No

Anexo 2: Entrevista para el levantamiento de información a jefes de la cooperativa

Entrevista Jefes

Objetivo: conocer las necesidades de la cooperativa respecto al pago de comisiones además de evaluar el conocimiento de las áreas superiores respecto al proceso de pago de comisiones
Dirigido al personal de talento Humano y Jefes de áreas

 andrew.lucini07@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

Cargo

Tu respuesta _____

¿Cuanto tiempo tiene laborando en la institución?

Tu respuesta _____

¿Como describe el procesos de pago de comisiones que tiene la cooperativa?

Tu respuesta _____

¿Ha tenido quejas por el tema de comisiones de los colaboradores hacia el nivel gerencial?. si su respuesta es no comente que tipo de quejas se han suscitado

Si

No

¿El modo de evaluacion actual satisface la demanda de crecimiento de la institucion?

Tu respuesta _____

¿cuánto tiempo demora en cancelar el rubro de pago de comisiones variables a los colaboradores?

Tu respuesta _____

¿Existe inconformidad en el pago de comisiones de parte de los colaboradores?

Si

No

Comente cual es el proceso para el pago de comisiones

Tu respuesta _____

¿Entiende Usted todos los procesos que se aplican para el calculo de comisiones en todos los departamentos? Si su respuesta es no comente por que no conoce

Si

No

¿Se paga puntualmente las comisiones a los colaboradores? si la respuesta es no comente cuales son los inconvenientes

Si

No

¿El actual proceso de pago de comisiones, cumple con los objetivos ambientales de la instiucion? Si su respuesta es no indique en que proceso no se cumple este objetivo

Si

No

¿El actual proceso es suficientemente capaz de abarcar un crecimiento de personal de la institución?

Tu respuesta _____

Como cree usted que mejoraría el proceso de pago de comisiones

Tu respuesta _____

En un ambiente ideal como se imagina el pago de comisiones

Tu respuesta _____

¿Los directivos están interesados en la automatización? Comente las disposiciones

Sí

No

¿Los Directivos están concientes de la conformidad de los colaboradores respecto a la forma de pagar comisiones?

Sí

No

Anexo 3: Formato para descripción y despliegue de proceso

FICHA DE PROCESO:		N°
Nivel 1: Planificación temporal: Objetivo:		Tiempo estimado del proceso:
Nivel 2: Documentos y fuentes:		
Nivel 3: Línea de proceso		
<pre> graph TD Start(()) --> A[Resultados de pruebas pasadas] A --> B[Método de rendimiento] B --> C{Si cumple} C -- si --> D[No se realiza cambios] C -- no --> E[Informe de resultados] E --> F[Análisis y evaluación de informe] F --> G[Comunicado de resoluciones] D --> G G --> End((())) </pre>		
Nivel 4: Responsable de cada Actividad		
Actividades	Responsable	
Nivel 5: Entradas y salidas		
Entradas	Salidas	
Nivel 6: Puntos Críticos:		
Caso	Consecuencia	
Nivel 7: Instrucción técnica documentada:		
Nivel 8: Registro Firma conformidad y aprobación del proceso		
Nivel 9: Comentario		
Nivel 10: Indicadores		
Nivel 11: Objetivo		
Nivel 12: Propuesta de mejora		
Nivel 13	Leyenda:	

Anexo 4: Encuesta de satisfacción

Encuesta de Satisfacción

Objetivo: evaluar la satisfacción del usuario respecto al sistema de comisiones que integra los mapas de procesos

 andres.lucin07@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

¿El sistema de comisiones cumple con los requerimientos solicitados?

Sí

No

Cumple Parcialmente

En una escala de 1 a 5 Califique la usabilidad del sistema de comisiones

	1	2	3	4	5	
Sencillo	<input type="radio"/>	Complicado				

En una escala de 1 a 5 Califique el sistema para ingreso de metas

	1	2	3	4	5	
Sencillo	<input type="radio"/>	Complicado				

¿El sistema de comisiones facilita los procesos de pagos de comisiones?

Sí

No

Parcialmente

¿El sistema de comisiones brinda los resultados necesarios para la evaluación del personal?

- Si
- No
- Parcialmente

¿El sistema es oportuno para la realización de cálculo de comisiones?

- Si
- No
- Parcialmente

¿Está usted satisfecho con los resultados de la herramienta de comisiones?

- Si
- No
- Parcialmente satisfecho

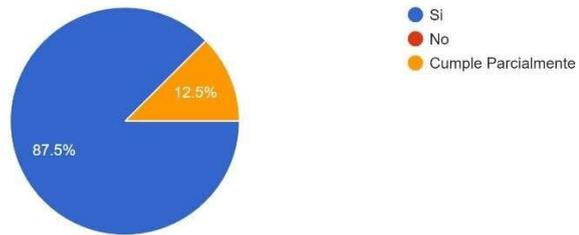
¿Está usted satisfecho con la herramienta de comisiones?

- Si
- No
- Parcialmente satisfecho

Anexo 5: resultados de la encuesta de satisfacción respecto al sistema de comisiones

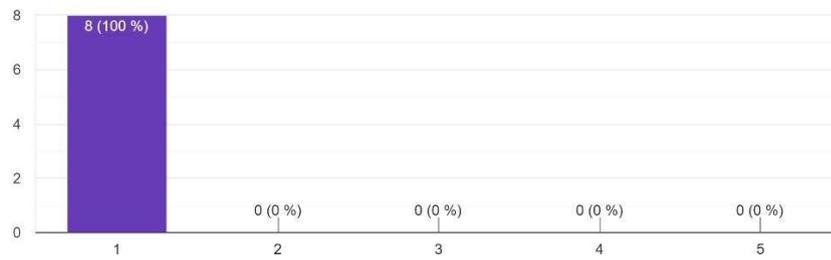
¿El sistema de comisiones cumple con los requerimientos solicitados?

8 respuestas



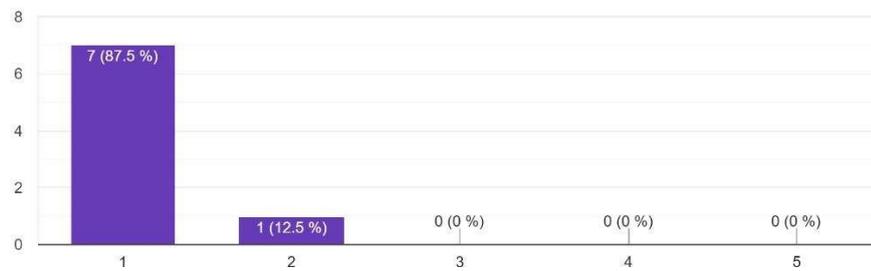
En una escala de 1 a 5 Califique la usabilidad del sistema de comisiones

8 respuestas



En una escala de 1 a 5 Califique el sistema para ingreso de metas

8 respuestas



¿El sistema de comisiones facilita los procesos de pagos de comisiones?

8 respuestas



¿El sistema de comisiones brinda los resultados necesarios para la evaluación del personal?

8 respuestas



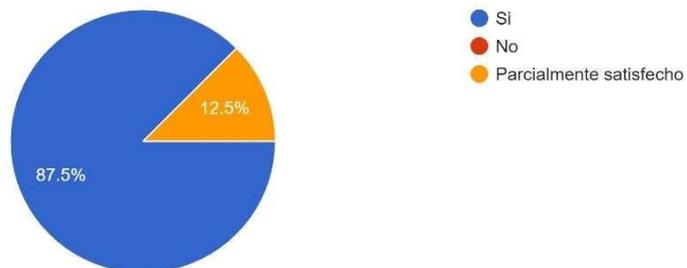
¿El sistema es oportuno para la realización de cálculo de comisiones?

8 respuestas



¿Está usted satisfecho con los resultados de la herramienta de comisiones?

8 respuestas



¿Está usted satisfecho con la herramienta de comisiones?

8 respuestas

