



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, CANTÓN PALLATANGA

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: LISETH GABRIELA ORDOÑEZ ALTAMIRANO

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, CANTÓN PALLATANGA

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: LISETH GABRIELA ORDOÑEZ ALTAMIRANO

DIRECTOR: Ing. MDE. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Liseth Gabriela Ordoñez Altamirano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Liseth Gabriela Ordoñez Altamirano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

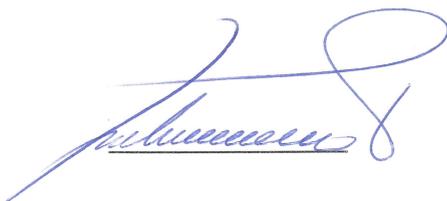
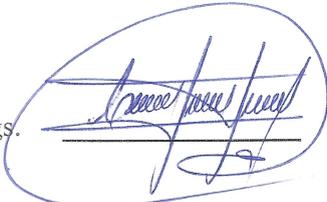
Riobamba, 21 de febrero de 2022

Liseth Gabriela Ordoñez Altamirano

C.I.: 0603808817

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, CANTÓN PALLATANGA**, realizado por la señorita: **LISETH GABRIELA ORDOÑEZ ALTAMIRANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. María Elena Espín Oleas, Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-02-21
Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez, MDE DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-02-21
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez, Mgs. MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-02-21

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme salud, vida, sabiduría, ser el apoyo y la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi madre por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar, creer en mis expectativas, por los consejos, los valores y los principios que me ha inculcado. A mis hermanas por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento.

Mi profundo agradecimiento a mis maestros el Ing. Juan Carrasco y la Ing. Carmita Andrade por su tiempo y dedicación para guiarme en el desarrollo de esta investigación, sus conocimientos y apoyo orientaron cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados finales. También quiero agradecer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación.

De igual manera, al personal docente de la Escuela de Administración de Empresas, quienes con su sabiduría, conocimiento y consejos motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Finalmente, a todas las personas especiales que me brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de este objetivo.

Gaby

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1. Antecedentes de Investigación.....	3
1.2. Marco teórico.....	4
<i>1.2.1. Cooperativas.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3. Administración.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3.1. Proceso Administrativo.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4. Talento humano.....</i>	<i>7</i>
1.2.5. Manuales.....	10
<i>1.2.4.1. Clasificación.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.4.3. Causas que originan su actualización.....</i>	<i>12</i>
1.2.5. Manual de procedimientos.....	12
1.2.6. Procesos.....	14
<i>1.2.6.1. Clasificación de los procesos.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.6.2. Mapa de procesos.....</i>	<i>15</i>
1.2.7. Procedimientos.....	15
<i>1.2.7.1. Tipos de representación de procedimientos.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.7.2. Diagramas de flujo o flujogramas.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.7.3. Contenido de un manual de procedimientos administrativos.....</i>	<i>20</i>
1.2.8. Manual de funciones.....	21
<i>1.2.8.1. Importancia.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.8.2. Funciones.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.8.3. Elementos que componen el manual de funciones.....</i>	<i>28</i>

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	30
2.1.	Enfoque de Investigación	30
2.2.	Niveles de Investigación	30
2.3.	Diseño de Investigación	31
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	31
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	31
2.4.	Tipo de estudio	31
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	32
2.5.1.	<i>Población</i>	32
2.5.2.	<i>Muestra</i>	32
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	33
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	33
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	34
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	36
3.1.	Resultados	36
3.1.1.	<i>Resultados de la entrevista a la Sra. Gerente</i>	36
3.1.2.	<i>Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores</i>	38
3.1.3.	<i>Resultados de las encuestas a los clientes externos</i>	47
3.2.	Discusión de resultados	54
3.3.	Propuesta	55
3.3.1.	<i>Título</i>	55
3.3.2.	<i>Generalidades de la empresa</i>	55
3.3.3.	<i>Contenido de la propuesta</i>	57

CONCLUSIONES	121
---------------------------	-----

RECOMENDACIONES	122
------------------------------	-----

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Procesos básicos de la administración del talento humano según Chiavenato.....	8
Tabla 2-1:	Tipos de representación de procedimientos.....	17
Tabla 3-1:	Símbolos usados en los diagramas de flujo	18
Tabla 4-1:	Símbolos combinados usados en los diagramas de flujo.....	19
Tabla 5-1:	Verbos para indicar funciones	25
Tabla 6-3:	Conocimiento sobre la existencia del manual de funciones y procedimientos....	38
Tabla 7-3:	Conocimiento de funciones y procedimientos.....	39
Tabla 8-3:	Manual entregado a los colaboradores cuando ingresaron a laborar	40
Tabla 9-3:	Conocimiento del Organigrama de la Institución.....	41
Tabla 10-3:	Existencia de Flujograma de procesos.....	42
Tabla 11-3:	Manual de funciones y competencias necesarias.....	43
Tabla 12-3:	Establecimiento de procedimientos para los procesos.....	44
Tabla 13-3:	Frecuencia de sobrecargo de funciones	45
Tabla 14-3:	Aspectos que deberían mejorar en la Cooperativa	46
Tabla 15-3:	Género	47
Tabla 16-3:	Edad.....	48
Tabla 17-3:	Calificación de los servicios financieros	49
Tabla 18-3:	Calificación de la atención recibida.....	50
Tabla 19-3:	Nivel de profesionalismo de los colaboradores	51
Tabla 20-3:	Solución a los inconvenientes con los procesos	52
Tabla 21-3:	Procesos que deberían mejorar	53
Tabla 22-3:	Productos y servicios de la COAC SMP	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Pasos para el proceso de planeación	6
Figura 2-1: Recomendaciones para la actualización del manual	12
Figura 3-1: Aplicaciones del manual de funciones.....	22
Figura 4-3: Ubicación de la COAC SMP.	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Mapa de Procesos.....	15
Gráfico 2-1:	Ejemplo de organigrama vertical.....	26
Gráfico 3-1:	Ejemplo de organigrama horizontal	27
Gráfico 4-1:	Ejemplo de organigrama circular	27
Gráfico 5-1:	Ejemplo de organigrama mixto	27
Gráfico 6-3:	Conocimiento sobre la existencia del manual de funciones y procedimientos	38
Gráfico 7-3:	Conocimiento de funciones y procedimientos.....	39
Gráfico 8-3:	Manual entregado a los colaboradores cuando ingresaron a laborar	40
Gráfico 9-3:	Conocimiento del Organigrama de la Institución.....	41
Gráfico 10-3:	Existencia de flujograma de procesos	42
Gráfico 11-3:	Manual de funciones y competencias necesarias	43
Gráfico 12-3:	Establecimiento de los procedimientos para los procesos.....	44
Gráfico 13-3:	Frecuencia de sobrecargo de funciones	45
Gráfico 14-3:	Aspectos que deberían mejorar en la Cooperativa	46
Gráfico 15-3:	Género	47
Gráfico 16-3:	Edad.....	48
Gráfico 17-3:	Calificación de los servicios financieros	49
Gráfico 18-3:	Calificación de la atención recibida	50
Gráfico 19-3:	Nivel de profesionalismo de los colaboradores.....	51
Gráfico 20-3:	Solución a los inconvenientes en los procesos	52
Gráfico 21-3:	Procesos que deberían mejorar	53
Gráfico 22-3:	Organigrama Estructural	61
Gráfico 23-3:	Mapa de Procesos COAC San Miguel de Pallatanga.....	62
Gráfico 24-2:	Flujograma de Proceso Elección de Vocales de Concejo.....	67
Gráfico 25-3:	Flujograma Proceso Aprobación de reglamentos, manuales o reformas.....	69
Gráfico 26-3:	Flujograma Proceso de Aceptación de Socios.....	71
Gráfico 27-3:	Flujograma de Planificación Estratégica	73
Gráfico 28-3:	Implementación o actualización del Sistema de Control Interno	75
Gráfico 29-3:	Preparación de Estados Financieros	78
Gráfico 30-3:	Selección y Contratación de Personal	81
Gráfico 31-3:	Elaboración de Plan de Capacitación para los colaboradores	87
Gráfico 32-3:	Aprobación de Operaciones de Crédito.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA A LOS COLABORADORES
- ANEXO B:** ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA
- ANEXO C:** IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
- ANEXO D:** CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado Actualización del manual de procedimientos y funciones administrativas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, tuvo como finalidad fortalecer los procedimientos organizacionales, contribuyendo a la mejora del desempeño de los colaboradores y a la prestación de servicios de calidad. La metodología empleada se fundamentó en el estudio cuantitativo-cualitativo ya que se llevó a cabo la aplicación de encuestas a los colaboradores de la institución, además de la realización de una entrevista a gerencia y la utilización de la observación no participativa, técnicas que permitieron determinar las particularidades en la ejecución de las funciones y los procedimientos, obteniendo el diagnóstico de la situación actual y evidenciando que los colaboradores conocen el manual pero no hacen uso del mismo al momento de cumplir con sus funciones, por lo cual, se corroboró la duplicidad y dificultades en los procesos de las diferentes áreas en la institución, de modo que fue necesaria la actualización de procesos administrativos y funciones de los colaboradores en busca de la mejora en la prestación de servicios a los socios. La actualización del manual se realizó a través de la inclusión de nuevos procedimientos, elaboración de la ficha para los procedimientos y los flujogramas de procesos, mismos que buscan el fortaleciendo de la gestión administrativa para el mejoramiento de los servicios. Por tal razón, se recomendó que la institución mantenga un monitoreo de los procedimientos, de manera que, se pueda identificar las falencias para la corrección de actividades en los procesos operativos y mediante una comunicación bidireccional se difundan los objetivos para su eficiente cumplimiento.

Palabras clave: <MANUAL DE PROCEDIMIENTOS> <FUNCIONES ADMINISTRATIVAS> <CONTROL ADMINISTRATIVO> <TALENTO HUMANO> <FLUJOGRAMAS DE PROCESOS>

DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION



Ing. Jhonatan Parreno Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1



15/03/2022

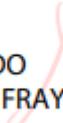
0474-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The purpose of this research project called Updating the Manual of Procedures and Administrative Functions for Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga was to strengthen organizational procedures, contributing to the improvement of employee performance and the provision of quality services. The methodology applied was based on a quantitative and a qualitative study as the application of surveys to the collaborators of the institution was carried out along with an interview with the administrative area and the application of a non-participatory observation, and techniques that allowed determining the particularities during the execution of functions and procedures, obtaining the diagnosis of the current situation and evidencing that the collaborators know the manual but do not use it when fulfilling their functions. Therefore, the duplicity and difficulties in the processes of the different areas was determined in the institution, so that it was necessary to update administrative processes and functions of the collaborators to improve the service to clients. The updating of the manual was carried out through the inclusion of new procedures, the preparation of files to carry out procedures and flowcharts processes which seek to strengthen the administrative management to improve the service. For this reason, the institution was recommended to maintain a monitoring system of procedures to identify shortcomings in order to solve the operational processes through a bidirectional communication system to achieve an efficient fulfillment of goals.

Keywords: <PROCEDURES MANUAL> <ADMINISTRATIVE FUNCTIONS>
<ADMINISTRATIVE CONTROL> <HUMAN TALENT> <PROCESS FLOW CHART>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.16
13:24:16 -05'00'

INTRODUCCIÓN

En la actualidad donde conviva un conglomerado que realiza labores en pro de una finalidad, es necesario disponer de un manual de procedimientos y de funciones que regule la relación organización-colaborador que simultáneamente con una gestión encaminada de manera apropiada impliquen productividad para la mejora significativa de los procesos y generación de valor en la empresa.

Para las organizaciones tanto el manual de procedimientos como el de funciones actúan como un instrumento estratégico, ya que, a través de su diseño es posible registrar y difundir tareas, secuencias o políticas sin alterar el orden lógico para el acatamiento y aplicabilidad en cada uno de los procedimientos en las distintas áreas de una organización.

Por otra parte, debido al crecimiento continuo o por los cambios que se producen en la organización de una empresa, la actualización de los manuales debe ser constante para que estos mantengan su idoneidad permitiendo guiar al personal en el desarrollo de sus funciones correspondientes, evitando fallos y desorientación de actividades que podrían incidir en la rentabilidad de la institución.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla la actualización del manual de funciones y procedimientos administrativos a través de la actualización e inclusión de nuevos procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, ubicada en el cantón Pallatanga, ya que debido a los nuevos ingresos y modificación de tareas en la organización se generan retrasos en el cumplimiento de procedimientos internos y externos afectando a la operatividad.

La finalidad del estudio consiste en proveer de un documento actualizado que influya en el mejoramiento de los procesos y la ejecución de funciones, acorde a las necesidades de la institución y sus colaboradores, mediante la actualización e inclusión de nuevos procedimientos y flujogramas de procesos, promoviendo la optimización de recursos y un eficiente servicio al cliente.

El proyecto de investigación se compone de tres capítulos como se desglosan a continuación:
El capítulo I aborda el marco teórico referencial que lo integra, los antecedentes de investigación y las bases teóricas de diversas fuentes bibliográficas que constituyen el sustento del estudio en todo lo referente al diseño del manual de funciones y procedimientos.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico, donde se explica la aplicación del enfoque mixto y el método descriptivo apoyado en un conjunto de técnicas e instrumentos como son las encuestas y las entrevistas, conjuntamente se detalla la población objeto de estudio de la cual se recopiló la información para profundizar en el estudio.

El capítulo III detalla los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación a la muestra estudiada, además se expone la propuesta que solventara la necesidad generada en la institución de reforzar los procedimientos y funciones para un buen entorno de operación y calidad en el servicio al cliente.

Para finalizar, se puntualiza las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de cada una de las fases de la investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

En referencia a los antecedentes investigativos se evidencia que con anterioridad se han realizado trabajos de investigación, planteando temas relacionados al diseño de manuales de funciones y procedimientos administrativos para empresas privadas. Por lo cual a continuación se citan los trabajos de investigación que contienen información relacionada desde diversas perspectivas referente a lo que se quiere proponer:

La primera investigación es de autoría de Peñafiel (2015), titulada: “Diseño de un manual de normas y procedimientos para mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa de equipamiento industrial AFUZ de la ciudad de Cuenca”, en la cual describe que:

Con el diseño del manual la empresa mejorará notablemente la gestión empresarial y proporcionara un aporte técnico para la administración adecuada de todos los recursos de la organización, ya que al actualizar los procesos ya no existirían desperdicios y por lo tanto la pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos librará a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones lo que permitirá agilizar los procesos (Peñafiel, 2015, pág. 88).

Un segundo trabajo corresponde a Yumbillo (2017) denominado: “Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba” en el cual concluye que:

El manual de funciones y procedimientos definidos de acuerdo a la estructura interna ayuda a mejorar el funcionamiento de la institución, pues en él se detallan de manera documentada los aspectos más importantes para las función a realizar y los requerimientos para la ejecución de actividades evitando el deslindamiento de responsabilidades y duplicidad en las funciones mejorando así la administración y comunicación para que la alta dirección tome mejores decisiones (Yumbillo, 2017, pág. 132).

De igual forma se cita el trabajo de Olmedo y Recalde (2018) denominado: “Manual de funciones y procedimientos para el Taller 5 Hermanos” en la cual se menciona que:

Se ha identificado que la empresa no define ni administra sus funciones y procedimientos acorde a la estructura organizacional, por lo que se presentan confusiones y desconocimiento de las funciones que debe cumplir cada uno de los colaboradores, por lo que mejorar el control de los procesos administrativos se plantea un manual de funciones cumpliendo con la misión y visión que permita mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y evitar el uso inadecuado de recursos (Olmedo y Recalde, 2018, págs. 91-92).

Así también se revisó el trabajo de investigación de Paguay (2020) titulado: “Diseño de un manual de normas y procedimientos para la empresa ABITARE Servicios Inmobiliarios”.

Del cual se concluye que la propuesta se ha planteado con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano partiendo de la estructura organizacional para determinar actividades pertinentes que la organización debe seguir para la correcta ejecución de la gestión y las funciones de la misma, pues el manual representa una herramienta de aporte para la toma de decisiones y para el desarrollo eficiente de los procesos administrativos lo que permite corregir los problemas a los que actualmente se enfrenta la institución (Paguay, 2020, pág. 102).

Con relación a lo anterior se puede puntualizar que los proyectos de investigación aportan un enfoque en cuanto a la repercusión de un manual de procedimientos y funciones para el correcto desarrollo de las actividades de una empresa independientemente de su giro de negocio, pues al tener en cuenta un manual, las funciones y los procesos están plasmados de forma metódica para que sirvan de pauta de trabajo a los colaboradores, estandarizando y facilitando la comunicación sobre lo que hay que cumplir y lo que se debe acatar para la correcta operación, de tal forma que se logre adquirir la eficiencia y eficacia con la intención de concretar los propósitos organizacionales.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Cooperativas

Las cooperativas son sociedades de personas, con finalidad social y sin ánimo de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicio, que tiene como objeto planificar y realizar actividades para la satisfacción de sus necesidades a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediano de la comunidad (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2018, Art. 21).

1.2.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito

Se definen como organizaciones sin fines de lucro para promover el bienestar y prestar servicios a sus socios, al igual que los bancos, las cooperativas otorgan préstamos y ofrecen una amplia variedad de otros servicios financieros, las ganancias obtenidas vuelven a sus socios en forma de tarifas reducidas, tasas de ahorro más altas y tasas de préstamo más bajas, además, los socios eligen una mesa directiva para administrar la cooperativa (National Credit Union Administration, 2019) (Primera sección).

Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas son importantes ya que se definen por la democratización de capitales, de ahorros y de créditos, por lo tanto no existe vinculación, ni concentración de recursos en pocas manos, pues están limitadas exclusivamente a sus asociados y con el dinero proveniente de los mismos, todas las entidades crediticias se encuentran sujetas a la Superintendencia de economía popular y solidaria, se encuentra regida por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que promulga el velar por el interés común de todos sus asociados (Bretos et al., 2018: pág. 81).

1.2.3. Administración

La administración está ligada directamente a la consecución de objetivos comunes puesto que “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2011, pág.10).

Según Sánchez (2015, pág. 44), la administración se define como un proceso integral para plantear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

Con relación a lo anterior se discierne que la administración en la actualidad es esencial para lograr el funcionamiento de una organización y adquirir competitividad en el mercado, pues favorece al direccionamiento de las actividades para obtener fines con intención de lograr rendimientos planteados.

1.2.3.1. Proceso Administrativo

Según Münch (2015, págs. 34-36), el proceso administrativo hace referencia las etapas sucesivas por medio de las cuales un administrador maneja eficazmente una organización, dichas etapas son:

Planeación

La planeación se define como la determinación de circunstancias y condiciones futuras para con base en estas estimaciones tomar decisiones, minimizar riesgos y definir las estrategias para alcanzar las metas en cada una de las áreas que conforman la empresa, por lo tanto, se las actividades de planificación indican que se desea lograr en la organización y con qué medios se planea alcanzarlo (Luna, 2015, pág. 21).

Por tanto, el administrador mediante la planificación identifica los propósitos, la orientación de actividades en cuanto a las áreas o departamentos de una entidad, menoscaba el desperdicio de recursos y le permite decidir sobre alternativas para corregir e impedir acciones ineficaces.

Esta etapa está compuesta por tres tipos de planeación:

- Estratégica, establece acciones para lograr metas a largo plazo, con cobertura para toda la organización;
- Táctica, determina acciones para alcanzar metas a mediano plazo, con cobertura sobre algunas funciones;
- Operativa, fija acciones para que las áreas de la empresa en determinadas tareas o actividades logren sus metas en corto plazo (Torres Hernández, 2015, pág. 22).

Para lograr un excelente proceso de planeación es necesario emplear los siguientes pasos:



Figura 1-1: Pasos para el proceso de planeación

Fuente: (Luna, 2015, pág. 25)

Organización

La organización hace referencia a la determinación de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades y responsabilidades de las estructuras funcionales, a fin de lograr una integración del personal, lo que conlleva a organizar el proceso para distribuir el trabajo entre todos los miembros de la organización (Sánchez, 2015, pág. 87).

En esta etapa se proponen los elementos y medidas que deben ser empleadas para ejecutar los planes señalados en la etapa de planeación. Es decir, a través de esta fase, en la organización se implementa una estructura de funciones y determinación de actividades para cada departamento, además de delegar la autoridad y coordinación de procesos dentro de la organización (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016, pág. 193).

Integración

La integración es la fase mediante la cual se selecciona y obtienen los elementos necesarios para ejecutar los planes, comprendiéndose como elementos a los materiales, tecnológicos, financieros y talento humano, pues en esta fase se considera que de la especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos depende el buen funcionamiento de la organización, caso contrario la determinación implicaría desperdicio e improductividad (Münch, 2015, pág. 36).

Dirección

Es la etapa a través de la cual se logra eficazmente lo previsto y lo planeado, en base a las decisiones ejercidas por la autoridad, ya que se requiere que el administrador motive e influya en los colaboradores para que efectúen las tareas dispuestas en la planificación (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016, pág. 207) . Por lo que se dice que una dirección adecuada es aquella que mantiene su atención en lograr los propósitos, corregir complicaciones e incentivar a los colaboradores para que se desempeñen adecuadamente en la empresa al realizar cada una de sus actividades.

Control

Es el proceso de vigilar que las actividades se estén cumpliendo, certificando que ejecuten según como fueron planificadas y de acuerdo con lo requerido por la organización. Por lo que “el propósito de la fase de control es garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones y ofrecer acciones para corregir problemas potenciales, lo que implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas” (Sánchez, 2015, pág. 133).

Independientemente del tamaño las organizaciones deben mantenerse constantemente definidas a fin de permitir que los procesos se lleven con eficacia y eficiencia.

1.2.4. Talento humano

De acuerdo con Agudelo (2019, pág. 118), el talento humano son los sujetos que interactúan con los grupos de interés que coexisten en la organización, permitiendo reforzar valores y actividades que contribuyen al logro de los objetivos y a la adaptación continua de la misma en el entorno cambiante, que a través de la formación y adquisición de conocimientos desarrollan competencias para que puedan atender competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

En este sentido, el incremento del trabajo es alcanzado con las capacidades del talento humano; estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia; se refiere al

conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hace que desempeñe o realice bien su trabajo (Vallejo, 2016, pág. 29).

1.2.3.1 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal, las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal (Vallejo, 2016, pág. 16).

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados e implementación de políticas y una propicia estructura organizacional para ser competitivos en el entorno, garantizando la razón de ser de la empresa (Ramírez et al., 2019: pág. 167).

Por lo cual, es primordial para el beneficio y progreso de una organización el análisis de sus principales actores, la cultura organizacional de la empresa, la estructura organizativa, el contexto ambiental y el estilo de administración, factores considerados importantes para una organización.

1.2.3.2 Procesos básicos para la gestión del talento humano

Cada administrador desempeña en su trabajo las funciones administrativas que constituye el proceso administrativo: planear, organizar dirigir y controlar, según (Chiavenato, 2011, pág. 102), los seis procesos son:

Tabla 1-1: Procesos básicos de la administración del talento humano según Chiavenato.

Procesos para integrar a las personas	Reclutamiento Selección
Procesos para organizar a las personas	Diseño de puestos Análisis y descripción de puestos Evaluación del desempeño
Procesos para recompensar a las personas	Recompensas y remuneración Prestaciones Incentivos y servicios sociales
Procesos para desarrollar a las personas	Formación Desarrollo Aprendizajes o programas de cambio

	Administración del conocimiento y desarrollo de carrera
Procesos para retener a las personas	Higiene y seguridad Calidad de vida Relaciones con los colaboradores
Procesos para auditar a las personas	Banco de datos Sistemas de información administrativa, verificar resultados.

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 102)

1.2.3.3 Indicadores

Los indicadores de gestión se pueden definir como una medida gerencial que permite evaluar el desempeño cuantitativo o cualitativo de los procesos que se realizan en una organización, frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los diferentes grupos de interés como son los colaboradores, accionistas, clientes externos, proveedores y comunidad (Uribe & Reinoso, 2014, pág. 13).

Así también “Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas” (Carrillo & García, 2016, pág. 18).

- *Indicadores Administrativos*

Los indicadores administrativos facilitan el control de la eficiencia de los procesos en la organización, determinado como se está ejecutando el proceso, midiendo su desempeño y si se está cumpliendo con los fines establecidos.

De acuerdo con Uribe & Reinoso (2014, pág. 65), ejemplos de indicadores administrativos son:

- Comunicación con la junta directiva*, reuniones por citación de algún miembro directivo o con el fin de rendir informes de gestión.

$$\text{Comunicación con la junta directiva} = \frac{\text{No. Reuniones realizadas}}{\text{No. Reuniones proyectadas a realizar}}$$

- Informes presentados a juntas directivas*, mide la efectividad en el cumplimiento de los informes presentados.

$$\text{Informes presentados} = \frac{\text{No. Informes presentados}}{\text{No. Informes proyectados para presentar}}$$

- Planes formulados*

$$\text{Planes formulados} = \frac{\text{No. Planes formulados aprobados}}{\text{No. Planes proyectados a formular}}$$

d. *Decisiones tomadas y ejecutadas*

$$\text{Decisiones} = \frac{\text{No. Decisiones ejecutadas}}{\text{No. Decisiones tomadas}}$$

e. *Ejecución del presupuesto asignado*

$$\text{Ejecución presupuesto} = \frac{\text{Monto ejecutado a la fecha}}{\text{Monto presupuestal asignado}}$$

f. *Seguimiento a procesos*

$$\text{Seguimiento a procesos} = \frac{\text{No. Proceos realizados por organización y sistemas}}{\text{No. Total de procesos planteados a desarrollar}}$$

g. *Dotación de insumos de oficina a los departamentos*

$$\text{Dotación de Insumos} = \frac{\text{No. Departamentos con insumos de oficina}}{\text{No. Departamentos a dotar con insumos de oficina}}$$

h. *Rotación de trabajadores*

$$\text{Rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de colaboradores retirados}}{\text{No. Promedio de colaboradores}}$$

i. *Programas para desarrollar el Talento humano*

$$\text{Programas para desarrollar TT. HH} = \frac{\text{No. Programas aprobados}}{\text{No. Programas planeados}}$$

j. *Suministro de personal requerido para el proceso*

$$\text{Personal requerido} = \frac{\text{Personal contratado}}{\text{Personal requerido}}$$

1.2.5. *Manuales*

Concepto

Según Münch (2015, pág. 96) “los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa”.

El manual es un documento que contienen en forma ordenada y sistemática información que una organización considera necesaria para facilitar a los colaboradores el desempeño de las actividades en la organización, además constituye una herramienta de gestión pues es un medio por el cual se comunican las decisiones sobre la organización, políticas y los procedimientos de una Institución (Huamán & Rios, 2015, pág. 278).

Además, proporcionan una coordinada asignación de responsabilidades para evitar duplicidad, pues al presentar la información sistemática se incrementa la eficiencia, dado que los colaboradores conocen lo que deben hacer y cómo debe hacerse.

1.2.4.1. Clasificación

Los manuales se pueden clasificar según Rodríguez (2012) por:

Su contenido

- De historia del organismo. Proporciona información histórica sobre la empresa, permitiendo que el colaborador obtenga un marco referencial sobre los antecedentes y filosofía empresarial.
- Manual de organización. Pretende detallar la estructura organizacional, aspectos generales, vinculación jerárquica, funciones y responsabilidades de los diferentes puestos.
- Manual de políticas. Describe de manera minuciosa los lineamientos que se deben seguir para la toma de decisiones adecuadas.
- Manual de procedimientos. Detalla los procedimientos administrativos mediante los cuales se efectúan las actividades operativas de la organización. Constituyen una guía a través de la cual se indica al colaborador cómo ejecutar las actividades.
- Manual de funciones. Describen los puestos, procesos y actividades de los diferentes cargos en una empresa.
- Otros: Esta subclasificación se integra por manuales que detallan actividades complementarias de los diferentes departamentos de una empresa, es decir los manuales son de operación, de ventas, de sistemas, de finanzas y de técnicas (Rodríguez, 2012, pág. 69).

Su ámbito de aplicación

- Generales. Su objetivo es detallar información sobre el contexto global de la estructura organizacional y de igual manera de los procedimientos realizados en la empresa.
- Específicos. Detallan información de un proceso en específico en un área determinada de la empresa (Rodríguez, 2012, pág. 70).

Su naturaleza

- Macro administrativos. Especifican información relacionada a más de una empresa.
- Meso administrativos. Detallan información de más organizaciones pertenecientes a un solo sector de actividad económica.
- Micro administrativos. Relacionados a una solo organización o se desarrollan para un área de forma específica (Rodríguez, 2012, pág. 71).

1.2.4.2. Ventajas

Las ventajas del uso de manuales se resumen en las siguientes:

- Propicia respeto de la estructura organizacional de la empresa.

- Ayuda a formalizar y establecer objetivos.
- Permite la ejecución correcta de los procedimientos.
- Facilita el proceso de inducción para nuevos empleados.
- Es una fuente permanente de información sobre la actividad a ejecutar cuando hay dudas o consultas. (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016, pág. 200)

1.2.4.3. Causas que originan su actualización

La necesidad de revisar y actualizar los manuales surge: al modificarse las tareas al interior de las unidades administrativas, que signifiquen cambios en sus atribuciones y en su estructura y deriva de cambios en la normativa, la estructura orgánica, innovación, mejora y modernización administrativa de procesos. En este sentido, los titulares de las dependencias, entidades u unidades administrativas deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el manual, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes (Ayala, 2014, pág. 12).

- Revisión y actualización

Según Rodríguez (2012, pág. 258), la utilidad de los manuales radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, en tal sentido recomienda:

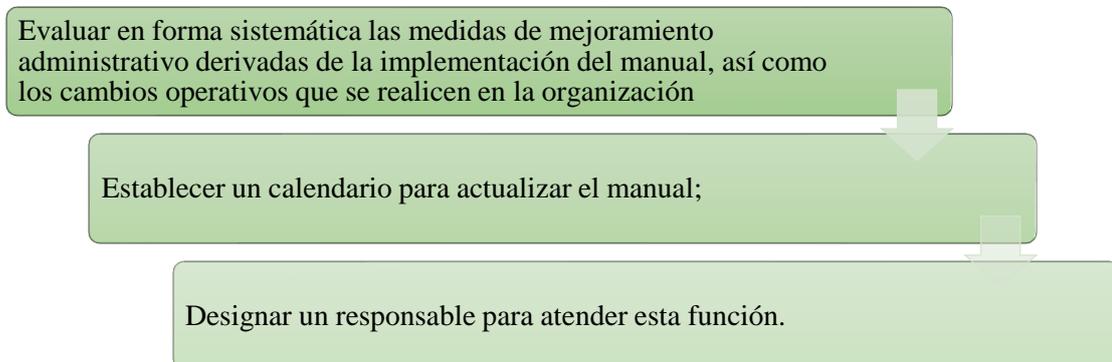


Figura 2-1: Recomendaciones para la actualización del manual

Fuente: (Rodríguez, 2012, pág. 258)

1.2.5. Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento de orientación para los colaboradores de una organización, el cual expone en detalle todas las actividades a realizarse en una tarea específica (Vivanco, 2017, pág. 249).

Puede representar un sistema de control interno ya que contienen información detallada, normas y procedimientos para el desarrollo de las actividades que deben ejecutarse y las funciones que debe cumplir el personal en la organización.

Los manuales de procedimientos pueden presentarse de diversas maneras ya que “además de describir los puestos que intervienen en los procedimientos y precisar su participación, suelen contener un texto que señala los procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar datos” (Rodríguez, 2012, pág. 61)

- Manual de procedimiento administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sintetizan de forma clara y precisa los distintos procedimientos administrativos y operativos, indicando como se deben llevar a cabo, además de puntualizar las actividades que han de desempeñarse y la responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización (Vivanco, 2017, pág. 247)

El manual de procedimientos administrativos es considerado como un documento de gestión, que tiene por objeto orientar y agilizar actividades que deben realizarse para la obtención de un producto o servicio, por lo cual en él se señalan las áreas, funciones y procesos responsables de su cumplimiento (Huamán & Rios, 2015, pág. 319).

Las definiciones descritas coinciden en que los manuales de procedimientos administrativos figuran una guía que orienta y capacita a los colaboradores a través de instrucciones y lineamientos expuestos de manera organizada mejorando la comprensión de las actividades buscando optimizar el desempeño cuando se efectúan los procesos en una empresa. Cabe destacar que los manuales son herramientas esenciales para el progreso de las labores operacionales en una empresa, pues evitan dificultades y permiten la ejecución óptima de las mismas.

Importancia

Según Rodríguez (2012, pág.66), por el creciente número de operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad de las estructuras administrativas, hace indispensable el uso de manuales administrativos que garanticen el actuar de los colaboradores para que contribuyan con el desarrollo de las funciones en la empresa y la consecución de los objetivos, al igual que para facilitar la información que necesitan los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones.

En esta perspectiva se evidencia la importancia de los manuales de procedimientos administrativos en la necesidad de transmitir información clara y sin alteraciones de la estructura y funcionamiento de una empresa a sus colaboradores o a terceros que se relacionan con ella en su operación.

Además, su importancia radica en el hecho de que se convierte en un instrumento de coordinación de información interna y externa para los colaboradores, que ayuda a disminuir los problemas administrativos, a la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de procedimientos que permitirán hacer más simples los métodos y procesos de trabajo (Medina et al., 2019: pág. 329).

Por lo tanto, un manual no es la solución a las complicaciones de una organización, más bien debe ser considerado como la evidencia de una administración organizada y eficiente, de forma que permita continuamente analizar los procedimientos de cada actividad procurando su adaptación conforme a las necesidades de la institución.

Ventajas

Los manuales administrativos representan una herramienta con varias ventajas, de entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Evita la construcción de procedimientos inexactos.
- Facilita la comprensión sobre el funcionamiento interno de la empresa.
- Permite controlar tanto el cumplimiento como el desempeño de tareas y actividades.
- La continuidad y la coherencia de los procedimientos están asegurados a través del tiempo.
- Permite el análisis de los procedimientos para establecer información de un procedimiento o modificar el vigente.
- Actúa como medio de consulta de procedimientos para todos los colaboradores cuando deseen llevar a cabo funciones nuevas.
- Permite estandarizar los métodos, controlar la ejecución de rutinas y evitar alteraciones de procedimientos en el trabajo.
- Facultan el desarrollo de labores de forma eficiente y permite identificar la ubicación de los documentos fácilmente (Vivanco, 2017, pág. 249).

1.2.6. Procesos

Se define como el conjunto de diversas actividades establecidas para conseguir un resultado, pudiendo ser la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna, para lo cual utilizan varios componentes que agregan valor al resultado final (Hernandez et al., 2016: pág.143).

1.2.6.1. Clasificación de los procesos

Los procesos se pueden clasificar de diversas formas en base a distintos criterios. Una de las clasificaciones básicas se describe a continuación:

- *Procesos estratégicos*: están relacionados con la planificación, organización y dirección, son los que permiten establecer las estrategias y objetivos, de igual manera este tipo de procesos intervienen en la definición de la visión y misión de la organización;
- *Procesos clave*: también conocidos operativos, son los que intervienen en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, a través de estos procesos añaden valor e intervienen en la satisfacción o insatisfacción del cliente pues conforman la cadena de valor de la organización;
- *Procesos de apoyo*: estos procesos sirven de soporte para las actividades de los procesos estratégicos y claves, pues aportan recursos, generan valor añadido al cliente interno y están vinculados a los modelos de gestión que mantienen las organizaciones. (Jabaloyes, Carot, & Carrión, 2020, pág. 29)

1.2.6.2. Mapa de procesos

Es una representación gráfica de todos los tipos de procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar las funciones, pues ofrece una visión estructurada en conjunto del sistema de gestión de una organización para facilitar la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los distintos procesos (Lucas, 2014, pág. 40).

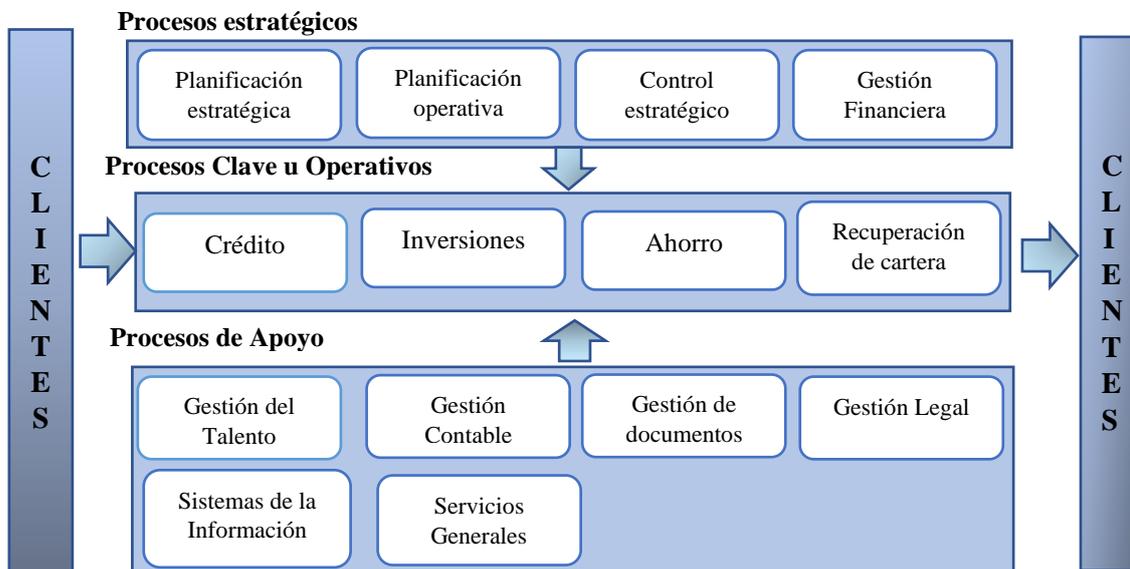


Gráfico 1-1: Mapa de Procesos

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

1.2.7. Procedimientos

El procedimiento (Medina et al., 2019: pág. 329), es la forma específica de llevar a cabo una actividad, ya que los pasos están definidos y se deben seguir en el orden ya establecido, en mucho de los

casos los procedimientos se presentan en forma de documentos. Para la documentación de los procedimientos se requiere:

En su redacción los procedimientos deben ser claros, completos y de fácil lectura. Como documentos que son, requieren un control documental (revisión, aprobación y distribución controlada), que puede establecerse en un procedimiento de control de la documentación. Por otro lado, los procedimientos deben actualizarse cuando se produzcan cambios. (Pardo, 2017, pág. 24)

Los procedimientos al disponer de información importante deben ser accesibles, por lo cual es preciso que la organización encuentre un mecanismo para difusión, reconocimiento y utilización por parte de todo el personal.

Los procedimientos se pueden considerar como un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y sistemas de cada uno de los procesos de las distintas operaciones o actividades que se ejecutan en una organización (Hernandez, Martinez, & Cardona, 2016, pág. 143).

- *Identificación de procedimientos*

Mediante la identificación de los procedimientos se obtienen un enfoque claro y sistemático de las operaciones que se ejecutan en los departamentos de la institución, por lo cual es preciso que se utilice una metodología que asegure la descripción de los procedimientos, acordes al contexto operativo y a las normas jurídicas administrativas establecidas (Medina et al., 2019, pág. 230).

Citando a Pardo (2017, pág.21), el procedimiento describe aspectos para un determinado proceso, siendo estos:

- Tareas o actividades por ejecutar, responsables de la ejecución
- Recursos por utilizar
- Documentos de apoyo, registros
- Criterios de aprobación o rechazo
- Otra información para necesidades específicas (ejemplo: proveedores de los procesos, formatos, clientes, ilustraciones, anexos informativos, entre otras).

1.2.7.1. Tipos de representación de procedimientos

Desde el punto de vista de Pardo (2017, págs. 21-24), se puede identificar distintos tipos de procedimientos de acuerdo con su morfología:

Tabla 2-1: Tipos de representación de procedimientos

TIPO DE PRESENTACIÓN	CARACTERÍSTICA
Procedimiento tipo texto	Son los más tradicionales, en este tipo el contenido está indicado mediante texto.
Procedimientos tipo flujo	La parte principal del procedimiento es un flujograma o diagrama de flujo, complementado por campos de información como entradas, salidas, registros generados y notas aclaratorias. Suelen tener una cabecera con información genérica, son fáciles de comprender y utilizar.
Procedimiento tipo mixto	Contienen características de flujograma tipo texto y de tipo flujo, incluyen un flujograma al principio o al final del documento.
Procedimiento tipo tabla	Son procedimientos en donde el cuerpo principal es una tabla con diferentes campos que recogen información sobre; actividades a desarrollar, responsables de ejecutarlas, recursos, tiempos y registros. Suelen tener también una cabecera con información genérica.
Procedimiento tipo flujo-tabla	En este formato se combina una tabla para recoger información de las actividades y los responsables del proceso con un diagrama de flujo que muestra esta información en forma de gráfico. Puede también contener, otra información, tiempos de ejecución y registros

Fuente: Pardo, J. 2017, págs. 21-24.

Diagramación

Para la descripción de procedimientos una parte primordial es el uso de diagramas de flujos o flujogramas, “complementado por campos de información como entradas y salidas, registros y notas aclaratorias, pues son muy atractivos para los usuarios por su facilidad de comprensión y posibilidades de uso” (Pardo, 2017, pág. 22).

Un aspecto importante que se identifica en la utilización de diagramas es la vinculación entre las actividades y los responsables de su ejecución, ya que así es posible precisar áreas o actividades donde se pueden generar problemas que afecten al proceso, generando estrategias para solucionarlos rápidamente (Lucas, 2014, pág. 43).

1.2.7.2. Diagramas de flujo o flujogramas

Son la representación gráfica de un proceso o procedimiento de una empresa, permite observar de manera conjunta las actividades, relaciones permitiendo entender y estudiar cualquier fase en caso de que sea necesario un mejoramiento (Marrero, 2016, pág.1).

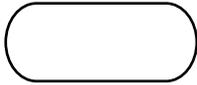
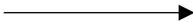
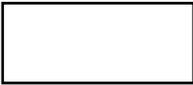
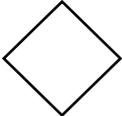
Ventajas de los diagramas de flujo

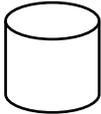
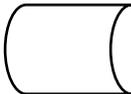
Los flujogramas presentan las siguientes ventajas: permiten la exposición de un proceso, además su representación visual favorece la comprensión, permitiendo el estudio de las diferentes etapas de los procesos para la identificación de posibles problemas o riesgos que deben ser mejorados, sirven de herramienta para capacitar a los colaboradores de nuevo contrato por brindar mayor facilidad en la identificación y análisis de los procesos y permite mayor coordinación y control al momento en el que el colaborador va a ejecutar los procesos. (Paguay, 2020, pág. 25).

Simbología

Para el diseño de estos diagramas se recurre a la utilización de símbolos con significados precisos que facilitan su interpretación. Por lo que a continuación en la Tabla 2 se describen los de uso más frecuente:

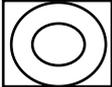
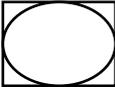
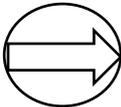
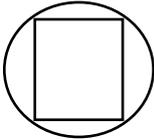
Tabla 3-1: Símbolos usados en los diagramas de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Inicio o fin	Señala el principio o el término de un proceso.
	Dirección de flujo o línea de unión.	Conecta los distintos símbolos señalando el orden lógico en que se realizan las operaciones.
	Actividad /Operación	Describe las actividades que desempeña una persona involucrada en el proceso.
	Conector	Representa un enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo flujograma.
	Decisión	Indica un punto en el proceso donde se debe tomar una decisión entre dos opciones (SI-NO).
	Documento	Representa un documento que se utilice en el procedimiento.
	Archivo	Indica que un documento debe ser guardado de forma temporal o permanente.

	Base de datos	Representa una lista de información estructurada y estandarizada.
	Datos	Representa elementos que se generan en el procedimiento.
	Datos Almacenados	Indica que existen datos almacenados.

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 234)

Tabla 4-1: Símbolos combinados usados en los diagramas de flujo

SÍMBOLOS COMBINADOS DE LA NORMA ASME		
Símbolo	Nombre	Representa
	Origen de una forma o documento	Indica la acción de elaborar o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento	Representa la acción de tomar una decisión o efectuar una autorización.
	Entrevista	Indica la ejecución de una entrevista.
	Inspección y operación	Se utiliza esta simbología cuando se debe ejecutar una operación, donde es posible que se realice una inspección.
	Demora	Se utiliza para una demora a un documento cuando no se permite la ejecución de la acción siguiente.

Fuente: (Franklin, 2014, pág. 234)

- *Recomendaciones para el uso de símbolos*

Según Franklin (2014) las recomendaciones básicas para usar los símbolos en los flujogramas son:

- Las líneas de unión deben representarse mediante líneas rectas; en caso de ser necesario se puede utilizar ángulos rectos;

- Para realizar la representación es recomendable que el tamaño de los símbolos sea uniforme, salvo en el caso de que se requiera resaltar alguna situación especial;
- Para facilitar su comprensión, el contenido del símbolo debe redactarse mediante frases breves y sencillas y debe contener el nombre original de la forma o reporte de que se trate;
- Si existen varios ejemplares de un documento, el original tiene que identificarse con la letra “o” y las copias mediante los dígitos 1,2,3, se recomienda hacer esta anotación en la parte externa inferior derecho del símbolo;
- Es aconsejable que el contenido del conector de página sea numérico, y que el símbolo que indica el destino incluya el número de página donde continua el diagrama y, a su vez, que el símbolo que indica la procedencia contenga el número de página de donde proviene el diagrama. (Franklin, 2014, págs. 235-236)

1.2.7.3. Contenido de un manual de procedimientos administrativos

Los manuales no tienen uniformidad en su contenido, ya que se diseñan de acuerdo con las necesidades y características de cada organización. A pesar de esto es recomendable que el manual contenga apartados, según (Franklin, 2014, págs. 202-207), tales como:

1. Identificación

En este apartado se describe los datos de la empresa;

- Logotipo;
- Denominación del manual;
- Lugar y fecha de elaboración;
- Numeración de páginas;
- Datos de las revisiones del manual;
- Sustitución de páginas (actualización de información),

2. Índice

Presentación del documento con su respectiva numeración.

3. Introducción.

Explicación breve de todo el manual.

4. Contenido.

Descripción de los procedimientos que se consideraran incluir en el manual. Por lo cual en cada procedimiento se debe especificar:

- Objetivo del procedimiento: propósito que se pretende cumplir.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: representa el área de acción y las limitaciones del procedimiento.
- Responsables: se identifican los puestos que participan en el procedimiento
- Políticas o normas de operación: son los lineamientos jurídicos generales que guían el desarrollo del procedimiento.
- Conceptos o glosario de términos: se detallan conceptos de carácter técnico que sirven de consulta para el apoyo en la ejecución de procedimientos.
- Procedimientos: se describe narrativa y secuencialmente todas las operaciones que se vayan a realizar en un procedimiento, su forma de ejecución y los responsables de llevarlos a cabo.
- Diagramas de flujo: es la representación gráfica de la línea de acción que se ejecuta en el desarrollo de una operación (Franklin, 2014, págs. 202-207).

5. Formularios o impresos.

Son formularios, registros o archivos impresos para ser completado con información diversa que se utiliza en los procedimientos.

6. Anexos

Documentos adicionales de apoyo que se toman en cuenta al llevar a cabo el procedimiento (ejemplo: oficios, circulares, reglamentos o leyes, entre otras).

1.2.8. Manual de funciones

El manual funcional tiene como principal propósito “presentar de forma detallada la estructura formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos” (Rodríguez, 2012, pág. 69), mismos que contribuyen a la coordinación y orientación de los colaboradores para que ejecuten sus funciones y responsabilidades de forma específica.

Un manual de funciones es un instrumento “que consiste en el proceso de enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo” (Chiavenato, 2009, pág.156).

De tal forma que, se puede considerar que el manual de funciones es un instrumento que describe los requisitos como las actividades que desarrollará el colaborador para desempeñar sus labores

y cumplir los procedimientos en la institución. Puesto que, las funciones que realizan los colaboradores en la empresa representan la esencia de la productividad, por lo que al estar bien diseñadas la organización alcanzará sus objetivos, caso contrario la productividad se vería afectada y resultaría difícil alcanzar sus objetivos.

Objetivos

Los principales objetivos del manual orgánico funcional son:

- Identificar las funciones específicas de cada puesto evitando la desvinculación de responsabilidades, coincidencias e incumplimiento por omisiones.
- Ser un instrumento de orientación sobre funciones y atribuciones encomendadas a cada cargo.
- Facilitar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.
- Guiar al personal de reciente ingreso, facilitando su adaptación en el puesto.
- Delimitar las funciones y responsabilidades de cada área (Gonzalez, 2012, pág. 1).

1.2.8.1. Importancia

Las herramientas de gestión toman mayor relevancia hoy en día dentro de una organización pues propician la consecución objetiva de las operaciones, la relevancia del manual de funciones se identifica dado que al ser una herramienta para la administración del personal ayuda a la toma de decisiones y el ordenamiento de la organización para sus diferentes áreas de operación.

El manual de funciones debe estar en constante actualización para adaptarse a las necesidades actuales de la organización, esto permite una mejor selección y desempeño del personal.

Las aplicaciones usuales del manual de funciones son:	Servir como guía para el colaborador en el desempeño de sus funciones y para el supervisor en el control de sus subordinados.
	Proveer información para la elaboración de anuncios que permitan el reclutamiento del personal.
	Determinar la clasificación de rangos salariales, es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación al personal.
	Establecer los parámetros para escoger al colaborador más apto cuando se requiere de un nuevo ingreso, ascenso o reubicación de puestos.
	Identificar los conocimientos en los que se debe capacitar al personal.
	Le facilita al administrador conocer de forma completa y precisas las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndole planear y distribuir mejor el trabajo.

Figura 3-1: Aplicaciones del manual de funciones

Fuente: (Narváez, 2019, pág. 50)

- Puesto de trabajo o cargo

De acuerdo con Vallejo (2015, pág. 70), el puesto se define como el conjunto “de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía”. Además, afirma que la posición del puesto precisa, su nivel jerárquico, ante quien responde, los subordinados sobre quien ejerce autoridad y el departamento al cual pertenece.

- Análisis de puestos

Según Iranzo (2017, pág.13), el análisis de puestos consiste en “descomponer un puesto de manera estructurada en unidades menores para a través de un estudio, comprender la responsabilidad e importancia del puesto en su conjunto y dentro de un contexto organizativo determinado”. A partir de ello se puede mencionar que el análisis representa una técnica para determinar las especificaciones que requiere un puesto para su desempeño en la empresa.

Es así como se determina que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, para obtener suficiente información sobre las características pudiendo así establecer la descripción y especificación de estos, como también determinar la naturaleza y los tipos de personas que lo ocuparan.

- La descripción del puesto

La descripción de puestos según Chiavenato (2011, pág.190), es una definición escrita o documentada de lo que hace el ocupante de un puesto, de como lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo.

De igual forma se considera como un proceso metodológico que permite obtener información, pues se ayuda de análisis de puestos, para la descripción de lo que hacen los trabajadores de la empresa en un puesto específico de trabajo.

Por lo que, en la descripción del cargo se detallan aspectos intrínsecos tales como los intelectuales, perfil de competencias y aspectos físicos, además de los factores intrínsecos como el nombre del puesto, posición en el organigrama y el detalle de las competencias y responsabilidades del puesto de trabajo en la organización (Martínez & Rubio, 2015, pág. 85).

Además, para que pueda desempeñar sus funciones acordes a las necesidades de la empresa, es indispensable determinar el cargo, detallar la misión, las actividades y las obligaciones principales que ocupara el colaborador.

Debido a lo cual al describir un puesto se recomienda:

- Evitar generalizaciones;

- Exponer las tareas y requisitos de forma lógica y ordenada;
 - Utilizar términos cuantitativos siempre que sea posible;
 - Iniciar cada frase con un verbo activo y funciona, nunca en forma pasiva;
 - Indicar el porcentaje de tiempo que requiera cada actividad y la frecuencia de su ejecución (Mirke, 2017, pág.2).
- Perfil del puesto

Para elaborar el perfil del puesto, son fundamentales los requisitos que deben ser analizados y especificados de acuerdo con cada uno de los puestos.

Es importante detallar las características especiales del ocupante, el grado de preparación, la experiencia, edad, capacitación, conocimientos específicos, de ser el caso el dominio de idiomas y los requerimientos personales del puesto como los esfuerzos físicos, habilidades y competencias, además de especificar las condiciones ambientales en las que se desarrollara el trabajo, dado que del perfil del puesto depende los requerimiento y exigencias que un determinado puesto va a disponer a quien lo desempeñe (Sánchez, 2018, pág.14).

1.2.8.2. Funciones

Como señala Chiavenato (2011, pág. 172), las funciones se definen como el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo debe desempeñar de manera sistemática y reiterada, o de manera transitoria o definitiva.

Así también, Franklin (2014, pág. 199), menciona que las funciones son la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

De manera que, para determinar las funciones es conveniente que al redactarlas se consideren los siguientes aspectos:

- Aplicar el orden determinado en el organigrama;
- Ubicar el nombre de los departamentos como están establecidos en la estructura orgánica;
- En la redacción de funciones las actividades deben iniciar con un verbo en infinitivo.

- Tipos de funciones

Las funciones desde el punto de vista organizativo se clasifican en:

- a. Funciones genéricas: son aquéllas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación del puesto que ocupen dentro de la Empresa;

- b. Funciones específicas: Son aquéllas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto;
- c. Funciones auxiliares: Son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas (Díaz, 2015, pág. 1).

- Tipos de verbos para indicar funciones

Como menciona Martínez (2013, pág. 5) se pueden utilizar verbos para indicar las funciones de acuerdo con el nivel jerárquico de los puestos, como se muestra en la Tabla 5-1 a continuación:

Tabla 5-1: Verbos para indicar funciones

Superior		Mandos medios		Nivel Operativo	
Administrar	Firmar	Asignar	Programar	Analizar	Proponer
Asegurar	Organizar	Analizar	Revisar	Calcular	Realizar
Autorizar	Planear	Comunicar	Supervisar	Comprobar	Recabar
Controlar	Orientar	Coordinar	Distribuir	Ejecutar	Elaborar
Coordinar	Proveer	Consolidar	Verificar	Comunicar	Registrar
Definir	Definir	Desarrollar	Informar	Integrar	Aplicar
Determinar	Vigilar	Elaborar	Planificar	Identificar	Proporcionar
Dirigir	Comunicar	Evaluar	Capacitar	Manejar	Entregar
Establecer	Disponer	Facilitar	Colaborar	Operar	Inspeccionar
Evaluar	Aprobar	Inspeccionar	Desempeñar	Participar	Notificar

Fuente: (Martínez B. , 2013, pág. 5)

- **Competencias**

De acuerdo con Chiavenato (2011, pág. 146), las competencias están formadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, juicios y actitudes, que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.

Las competencias en el perfil del puesto deben estar alineada al modelo de gestión empresarial que se desarrolle en las mismas, para que permita la adecuada articulación entre las necesidades laborales y el desempeño organizacional (Vera-Mendoza, 2018, pág. 53).

- Tipos de competencias

Citando a Gómez (2015, pág. 51) las competencias pueden ser de tres tipos:

- Competencia técnica, posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello;

- Competencia metodológica, son las competencias en donde las personas saben reaccionar aplicando el procedimiento adecuada a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten;
- Competencia social, aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva y que muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa, que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo; es capaz de organizar y decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidad (Vera-Mendoza, 2018, pág. 49).

- **Organigrama**

El organigrama permite representar gráficamente la estructura orgánica de una empresa o de sus áreas, además de las relaciones que guardan entre sí las áreas que la integran, su importancia radica en el hecho de que:

- Presentan una imagen formal de la empresa;
- Indican las relaciones jerárquicas que guardan entre sí las distintas unidades orgánicas;
- Ubican al personal dentro de la estructura de la organización;
- Sirve para el análisis, conocimiento y rediseño de la organización (Gillo, 2014, pág. 7).

- Formas de representación de organigramas

Según Münch, (2015, pág. 11), existen cuatro formas de representación para el diseño de organigramas:

- **Vertical:** en este tipo de representación los niveles jerárquicos se grafican de arriba hacia abajo.

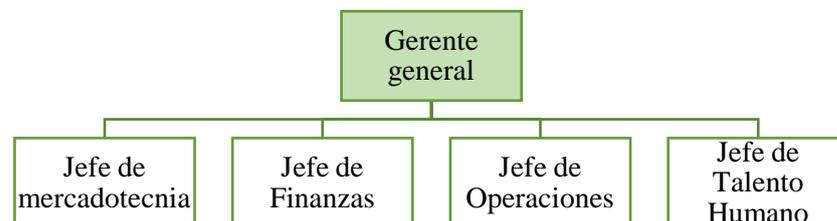


Gráfico 2-1: Ejemplo de organigrama vertical

Fuente: (Münch, 2015, pág. 111)

- **Horizontal:** para graficar este tipo de organigrama se debe ubicar los niveles jerárquicos de izquierda a derecha.

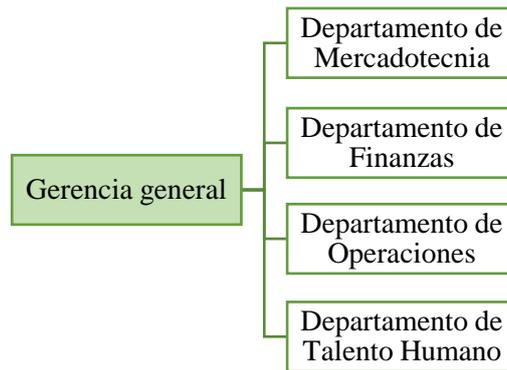


Gráfico 3-1: Ejemplo de organigrama horizontal

Fuente: (Münch, 2015, pág. 111)

- **Circular:** en este organigrama los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

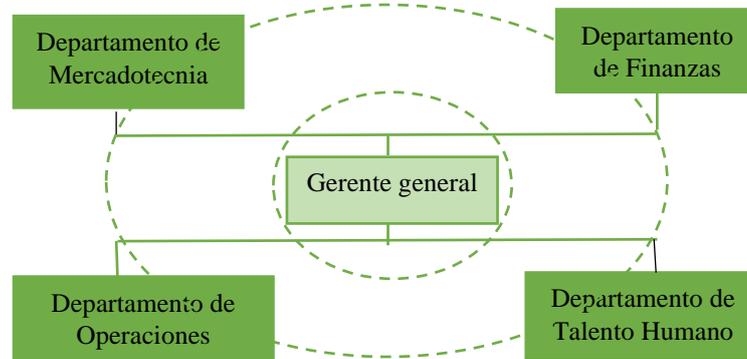


Gráfico 4-1: Ejemplo de organigrama circular

Fuente: (Münch, 2015, pág. 111)

- **Mixta:** este tipo de representación surge de la combinación del organigrama horizontal y vertical.

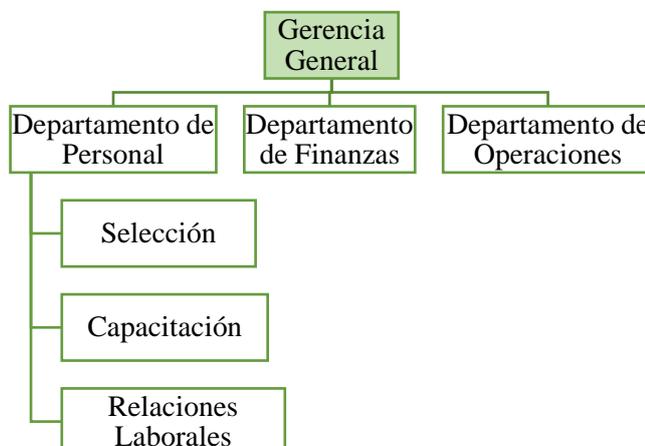


Gráfico 5-1: Ejemplo de organigrama mixto

Fuente: (Münch, 2015, pág. 112)

1.2.8.3. Elementos que componen el manual de funciones

Según (Franklin, 2014, págs. 248-253), el manual debe incluir los siguientes apartados:

1. Identificación.

- Logotipo;
- Denominación del manual;
- Lugar y fecha de elaboración;
- Numeración de páginas; datos de las revisiones del manual;
- Sustitución de páginas (actualización de información),
- Unidad responsable de su elaboración, revisión y autorización.

2. Índice de contenido.

Describe los elementos que contienen el manual con su respectivo número de página

3. Introducción.

Descripción sintética del contenido del manual.

4. Antecedentes históricos.

Descripción del origen y transformación de la empresa.

5. Base legal.

Normativa que regula las actividades en la organización.

6. Atribuciones.

De ser necesario, precisar las cláusulas que expliquen las normativas jurídicas.

7. Estructura orgánica.

Es la descripción de la estructura orgánica de la empresa, para lo cual se realiza la representación gráfica en el organigrama las unidades administrativas y sus niveles jerárquicos.

8. Misión.

Se menciona la razón de ser de la organización. Debe ser definida de forma concreta y manera precisa.

9. Funciones.

Detalla las tareas correspondientes a cada cargo presente en la estructura orgánica.

10. *Descripción de puestos.*

Explicación del contenido de cada uno de los puestos que integran la estructura orgánica en la empresa, e incluye la siguiente información:

- Aspectos generales del puesto (Nombre, área de operación, identificación de las relaciones de autoridad).
- Requisitos del puesto (Perfil: académico, experiencia, cursos, seminarios)
- Competencias y Responsabilidades

11. *Directorio (opcional).*

Documento que contiene el detalle de electrónico y horario de trabajo de las personas que laboran en la organización. los nombres, puestos, números de teléfono, correo.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de Investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque mixto, ya que “es un proceso que recolecta, analiza, y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (Barrantes, 2014, pág. 100); permitiendo obtener información que fue analizada para abordar la problemática.

Por lo cual, se entiende por enfoque cualitativo al que puede surgir en diversos contextos y se deriva de una visión de la realidad social para evidenciar acciones y en consecuencia las características de esa realidad (Ispizua & Lavia, 2016, pág. 26).

Así también se empleó el enfoque cuantitativo que es aquel en donde a través de la recolección de datos, la medición numérica y el análisis estadístico se comprueban hipótesis previamente planteadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 5).

De tal forma se justifica el enfoque cualitativo porque se analizó la situación actual de las funciones que se cumplen en la estructura organizacional y en el entorno de los procesos. Así también, para conocer cualitativamente el punto de vista del personal sobre la situación en la institución, a través de la utilización de técnicas como son la observación y la entrevista, se recolecto información que posteriormente fueron evaluados. De igual manera, la investigación es cuantitativa ya que a partir de este enfoque se recolecto datos al aplicar la encuesta a los colaboradores y socios, obteniendo información propicia para la medición y análisis estadístico general que permitieron entender el problema de estudio.

2.2. Niveles de Investigación

En la investigación se empleará el nivel descriptivo y explicativo.

Según Marroquín (2012, pág. 46), el nivel descriptivo de la investigación hace referencia a la descripción, el registro y el análisis de las condiciones existentes, datos o características de la población de estudio en el momento de la investigación. Además, respecto al nivel explicativo señala, que es aquel que trata de explicar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Por lo tanto, la investigación tiene un nivel descriptivo ya que se precisa las situaciones, actividades y funciones que se cumplen en cada departamento, y se empleó el nivel explicativo para detallar el porqué de la situación del problema en la institución, pues mediante la información obtenida se procedió a diseñar el manual de procedimientos y funciones.

2.3. Diseño de Investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

- No experimental

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014, pág. 205), en el estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien la realiza la investigación.

En ese sentido en la presente investigación el diseño empleado fue el no experimental ya que las situaciones se analizaron sin que se manipulen las mismas, es decir del modo como se presentan en el contexto organizacional.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

- Transversal

El diseño de investigación transversal es aquel en donde “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, ya que se describirá variables y analizará su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, pág. 208).

En la investigación la recopilación y análisis de información se realizó en una sola intervención, sin manipular ni intervenir en el entorno.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de investigación que se utilizará será documental y de campo.

De acuerdo con (Barrantes, 2014, págs. 173-174) las investigaciones documentales son aquellas que recopilan datos únicamente utilizando documentos que aportan antecedentes sobre el tema de estudio, y se consideran investigaciones de campo a aquellas que recopilan información acudiendo a un ambiente específico en el que se presenta el aspecto de estudio.

En tal razón la investigación es documental puesto que se recopiló criterios en referencias bibliográficas de diversas fuentes como libros, artículos, revistas de impactos y tesis de grado, entre otras, para dar sustento confiable a la investigación. Además, se revisó información básica obtenida de la cooperativa.

De igual forma la investigación fue de campo debido a que se debió identificar la forma de operación de la institución, por lo cual fue necesario acudir a la organización donde ocurren los hechos para obtener suficiente información.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio (Tamayo, 2012, pág.26).

Para la presente investigación la población está representada por los colaboradores que actualmente forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga. Considerando en total a 15 colaboradores que ocupan un cargo en la entidad.

Y para obtener una perspectiva de la calidad de servicio ofrecido se consideró una población de 3.590 socios que actualmente son los activos según los registros de la cooperativa.

2.5.2. Muestra

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Arias, 2006, pág. 17). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio.

Tomando en cuenta que la población de estudio dentro de la entidad es de número reducido no es esencial calcular la muestra, por lo que, el estudio se llevó a cabo con el 100% de la población, es decir 15 colaboradores.

Sin embargo, para calcular la muestra de los 3590 socios activos se utiliza la fórmula estadística para valores finitos puesto que se conoce el número de la población.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

n= El tamaño de la muestra

N= Es el tamaño de la población (número total de posibles encuestados), N=3590

z= Nivel de confianza, cuyo valor es de 90% de confianza es decir que Z=1.645.

p= Probabilidad a favor, cuyo valor es del 5%, entonces p=0.5.

q= Probabilidad en contra. Es igual a 1-p, por lo tanto, q=1-0.5, entonces q=0.5.

e= Margen de error, cuyo valor es de 5%, entonces e=0.05.

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{3,590 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5}{(3,590 - 1) * 0.05^2 + 1.645^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{3,590 * 2.706025 * 0.25}{(3,589) * 0.0025 + 2.706025 * 0.25}$$

$$n = \frac{2.428,657}{8,9725+0,6765}$$

$$n = 252$$

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

- *Método inductivo*

El método deductivo es el procedimiento que permite a partir de proposiciones particulares formular conclusiones generales, reflejando lo que hay de común en los fenómenos individuales (Rodríguez & Pérez, 2017, pág. 187).

Se empleó el método inductivo ya que mediante la observación se pudo identificar necesidades y determinar parámetros más comunes a profundidad para efectuar el diseño del manual.

- *Método deductivo*

El método deductivo “empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares, por lo tanto, no plantea un problema” (Baena, 2014, pág. 45). Es decir, permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.

Este método se aplicó para la verificación de normas, códigos propios de la cooperativa y leyes estatales para identificar elementos particulares que permitieron diseñar el manual de forma adecuada.

2.6.2. Técnicas de investigación

Para una adecuada recolección de información se utilizará las siguientes técnicas:

- **Entrevista**

La entrevista " una indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio" (Baena, 2014, pág. 98), es una técnica ejecutada a través de la comunicación directa.

La entrevista se realizó a la señora gerente, con el fin de profundizar en la información que ayude en la investigación, y obtener apreciaciones sobre los aciertos o dificultades con el manual de procedimientos y funciones desde el punto de vista del encargado de la administración general.

- **Encuestas**

Es una técnica utilizada para obtener información de apreciaciones de varias personas, es realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (Chiner, 2012, pág. 2).

Se aplicó una encuesta a cada uno de los colaboradores y a la muestra del número de socios activos que actualmente forman parte de la institución para obtener información sobre las necesidades del personal, manejo de los procesos y satisfacción del cliente respectivamente.

- **Observación no participativa**

Se refiere a la técnica de investigación en donde el investigador recolecta la información desde una postura alejada y sin involucramiento alguno (Baena, 2014, pág. 22).

A través de esta técnica se observó las particularidades de la institución y se verificó los comportamientos de los colaboradores en la ejecución de procesos que permitieron obtener datos importantes y después analizarlos.

2.6.3. Instrumentos de investigación

- **Guía de entrevista**

La guía de entrevista "consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de datos cualitativos" (Troncoso y Amaya, 2016). Representando un apoyo cuando no se tiene información suficiente acerca del sujeto o contexto investigado.

Se utilizó la guía de entrevista para esbozar las preguntas a realizar a la señora gerente, que en este caso fueron preguntas abiertas, lo que permitieron tomar registro de los datos más relevantes expresados sobre los manuales con los que cuenta actualmente la institución y determinar los aspectos a mejorar.

- *Cuestionario*

Este instrumento es el formulario que sustenta el proceso de encuesta “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 310).

Por lo cual el cuestionario se aplicó a los colaboradores de forma individual, en el cual se plantearon un listado de nueve preguntas cerradas, considerando temas acordes a temáticas organizacionales y procesos que se realizan en la organización con el fin de identificar la situación actual de la ejecución de procesos administrativos para precisar áreas y procesos de mejora. Como se puede observar en el Anexo A.

Para los socios se elaboró una encuesta de cinco preguntas, como se aprecia en el Anexo B, con temática relacionada a la satisfacción de los servicios prestados por la cooperativa. Las mismas que se realizarán de forma presencial y online debido a las limitaciones de contacto por la actual situación.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados de la entrevista a la Sra. Gerente

PREGUNTA 1: ¿Qué tipo de manuales posee actualmente la Cooperativa?

La cooperativa posee: Manual de cargos y funciones, Manual de políticas y procedimientos para la prevención de lavados de activos.

PREGUNTA 2: ¿Hace cuánto tiempo fueron elaborados los manuales y cada que tiempo se actualizan?

- Menos de un año (x)
- Más de dos años ()
- Tres años o más ()

Los manuales y la normativa interna se actualizan de manera anual y cuando el órgano de control así lo amerite.

PREGUNTA 3: ¿Los manuales se ha actualizado últimamente?

SI ()

NO (X)

PREGUNTA 4: ¿Se han considerado opciones para actualizar los manuales?

Los manuales se actualizan periódicamente en base a recomendaciones de los ejecutores de los procesos, o por recomendación o disposición del ente de control interno o externo.

PREGUNTA 5: ¿Considera importante la existencia de un manual de procedimientos y funciones administrativas para la cooperativa?

Todo manual es importante ya que ayuda a mejorar el trabajo y por consiguiente ayuda a fortalecer los procesos de internos de las diferentes dependencias y más aún sí abarcan todas las disposiciones que emita los entes de control y supervisión.

PREGUNTA 6: ¿El manual de procedimientos existente corresponde a un área específica de la Cooperativa?

Todo manual existente en la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda. Se encuentra segregado para cada área. Sin embargo, las nuevas áreas operativas no cuentan con manuales actualizados.

PREGUNTA 7: ¿Los procedimientos en la Cooperativa cuentan con flujogramas de procesos?

No, actualmente existe normativa con tiempos de implementación, que está previsto implementar en el año 2021.

PREGUNTA 8: ¿Se han presentado algún tipo de inconvenientes en alguno de los departamentos al momento de que los colaboradores ejecutan sus funciones?

Sí, inconvenientes leves de fácil subsanación de errores, los mismos que no se repite

PREGUNTA 9: ¿Cuál es la actitud de los colaboradores en cuanto al empleo de procedimientos?

Renuentes al cambio en el caso de los empleados antiguos y un caso de los empleados nuevos no existe actitud negativa. Simplemente acatan lo que se estableció en las normativas internas.

PREGUNTA 10: ¿Se han identificado falencias en la delegación de funciones de acuerdo con el puesto de los colaboradores?

Sí, en base a los resultados de las evaluaciones y conforme a ello se refuerza con inducción.

PREGUNTA 11: ¿En el manual de funciones de la cooperativa se detallan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo?

Sí, el manual se denomina “Manual descriptivo de cargos y funciones por competencias”, en él se detallan las competencias generales y competencias conductuales

PREGUNTA 12: ¿Cómo se notifican las funciones y los procesos a los colaboradores que ingresan a la cooperativa como nuevos integrantes?

El responsable de talento humano realiza la entrega mediante acta-entrega a más de la debida capacitación o inducción, además de las evaluaciones periódicas para reforzar en donde se presentan debilidades.

PREGUNTA 13: ¿Se ejecutan controles para determinar si los colaboradores cumplen con sus funciones?

El responsable de Talento Humano realiza pruebas de evaluación periódicamente.

3.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la COAC San Miguel de Pallatanga:

PREGUNTA 1: ¿Usted conoce si la Cooperativa cuenta con un manual de procedimientos y funciones?

Tabla 6-3: Conocimiento sobre la existencia del manual de funciones y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la COAC SMP

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

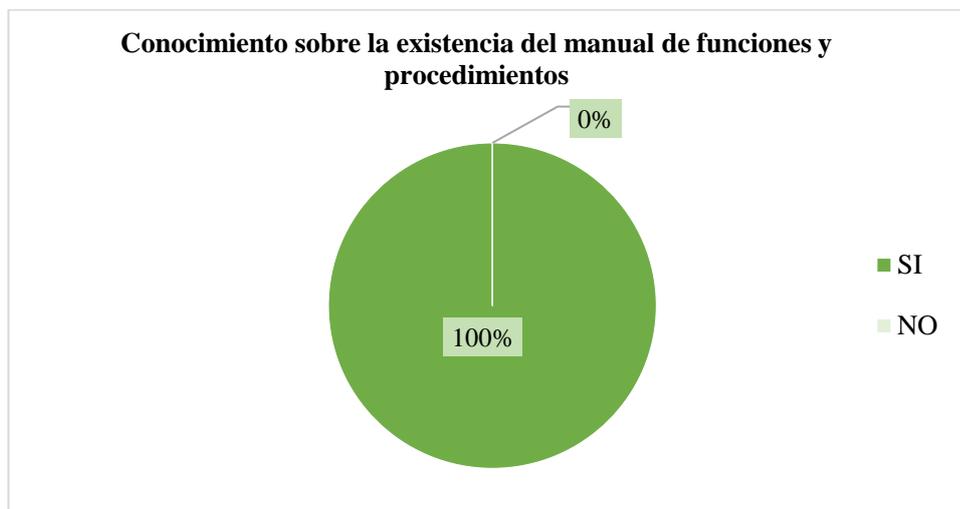


Gráfico 6-3: Conocimiento sobre la existencia del manual de funciones y procedimientos

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Como se evidencia en el gráfico 6-3, sobre el conocimiento de la existencia de un manual, de acuerdo con los resultados el 100% de los colaboradores si tienen conocimiento sobre la existencia de un manual de funciones y procedimientos en la Cooperativa. Lo que permitirá determinar los aspectos más relevantes a actualizar debido a que los colaboradores están al tanto de su conformidad o inconformidad sobre el manual, ya que en la institución se informa sobre las actividades que se realizan para la aprobación de los mencionados manuales.

PREGUNTA 2: ¿Conoce las funciones y procedimientos que usted debe realizar en la Cooperativa?

Tabla 7-3: Conocimiento de funciones y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

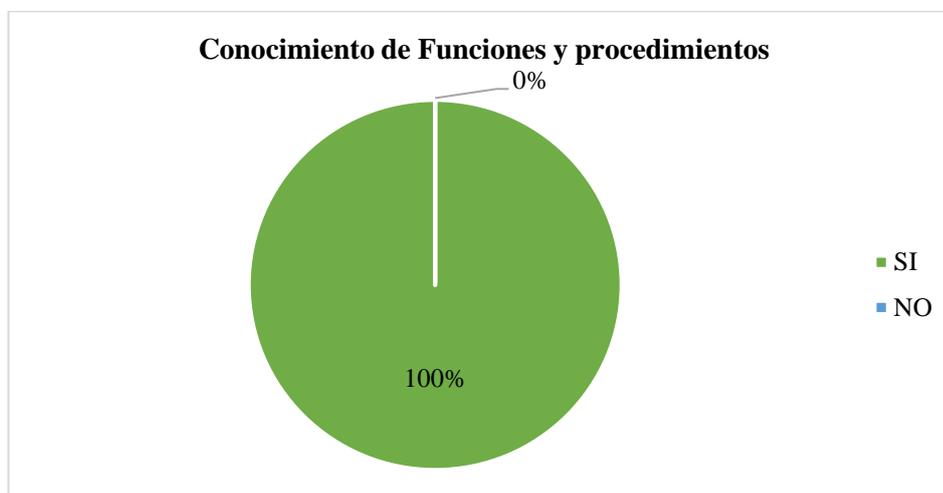


Gráfico 7-3: Conocimiento de funciones y procedimientos

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

De acuerdo con el gráfico 7-3, se puede observar que el 100% de los colaboradores, conoce sobre las funciones y procedimientos que debe llevar a cabo en su puesto de trabajo, lo que permite evidenciar la utilización de los manuales como elemento de apoyo para que los colaboradores ejecuten sus actividades de manera adecuada e identifiquen específicamente su labor dentro de la Institución, sin embargo se tendría que analizar la relación del conocimiento sobre las funciones y procedimientos con el porcentaje de frecuencia del sobrecargo de las mismas permitiendo determinar si el manual esta adecuadamente elaborado.

PREGUNTA 3: ¿Cuándo usted ingreso a trabajar le entregaron el manual sobre las funciones que debía desempeñar?

Tabla 8-3: Manual entregado a los colaboradores cuando ingresaron a laborar

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

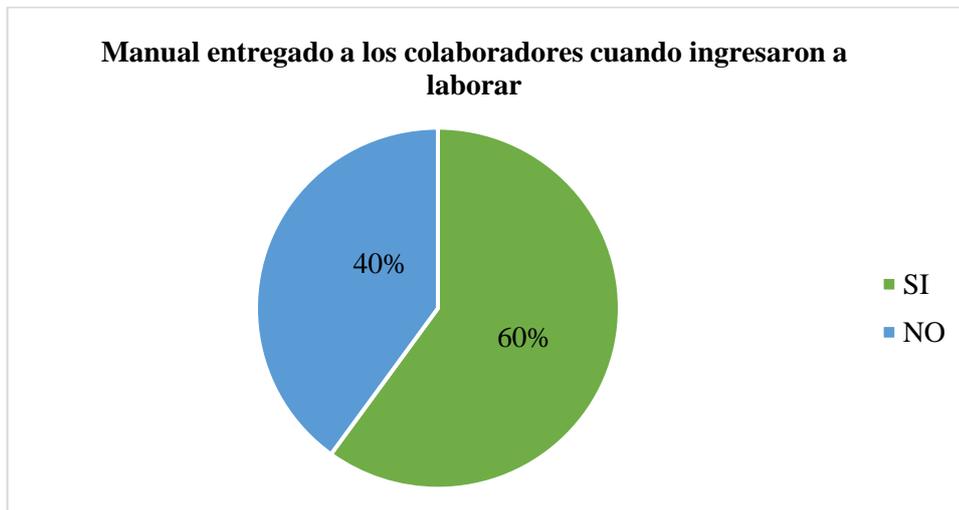


Gráfico 8-3: Manual entregado a los colaboradores cuando ingresaron a laborar

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Según el gráfico 8-3 se puede evidenciar que, del total de encuestas aplicadas, el 60% manifiesta que cuando ingresaron a trabajar no se les entregó el manual de funciones, el 40% restante expresa que, si se le entregó el manual de funciones, lo que implica que en la institución cuando ingresaron aquellos colaboradores aún no se contaba con un manual para determinados puestos. Por lo cual es necesario analizar la existencia de los manuales para los distintos puestos, lo que permitirá una acertada actualización del manual en general.

PREGUNTA 4: ¿Conoce usted el organigrama actual de la Cooperativa?

Tabla 9-3: Conocimiento del Organigrama de la Institución

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

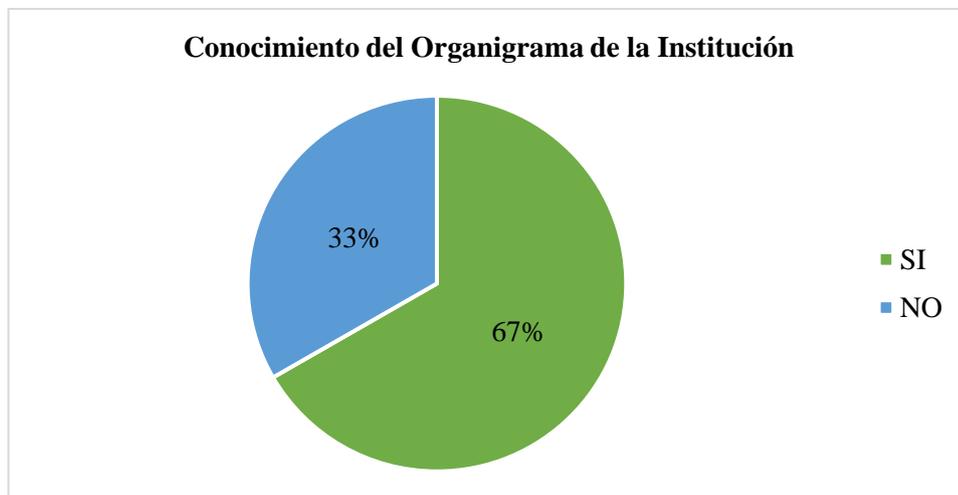


Gráfico 9-3: Conocimiento del Organigrama de la Institución

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

De acuerdo con el gráfico 9-3, que alude al conocimiento del organigrama actual de la institución, se puede observar que el 67% de los colaboradores si conocen el organigrama actual de la Institución, mientras que el 33% indica que no conoce. Determinando que en su mayoría el personal maneja un flujo de información sobre datos de la organización aceptable, sin embargo, se debe buscar integrar a todo el personal.

PREGUNTA 5: ¿La Cooperativa cuenta con flujogramas de procesos?

Tabla 10-3: Existencia de Flujograma de procesos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

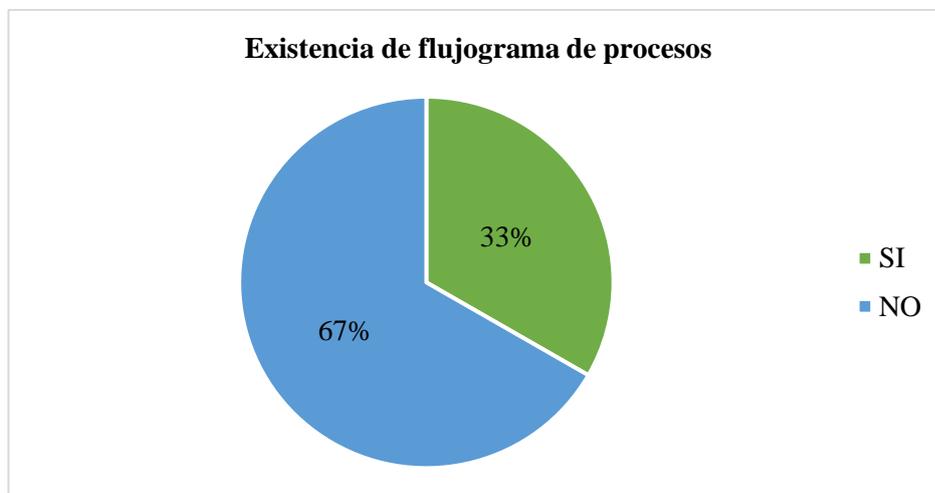


Gráfico 10-3: Existencia de flujograma de procesos

Fuente: Tabla 4-3

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Se puede identificar en el gráfico 10-3, que el 67% de los colaboradores afirma que la Cooperativa no cuenta con flujogramas de proceso, por otra parte, el 33% menciona que si cuenta con flujogramas de procesos. Por lo cual se considera esencial prestar atención en el análisis de los procesos administrativos, pues se puede corroborar la inexistencia de estos, en este caso es necesario la elaboración de los flujogramas de procesos para la presentación en el manual de procedimientos.

PREGUNTA 6: ¿En el manual de funciones de la Cooperativa se detallan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo?

Tabla 11-3: Manual de funciones y competencias necesarias

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

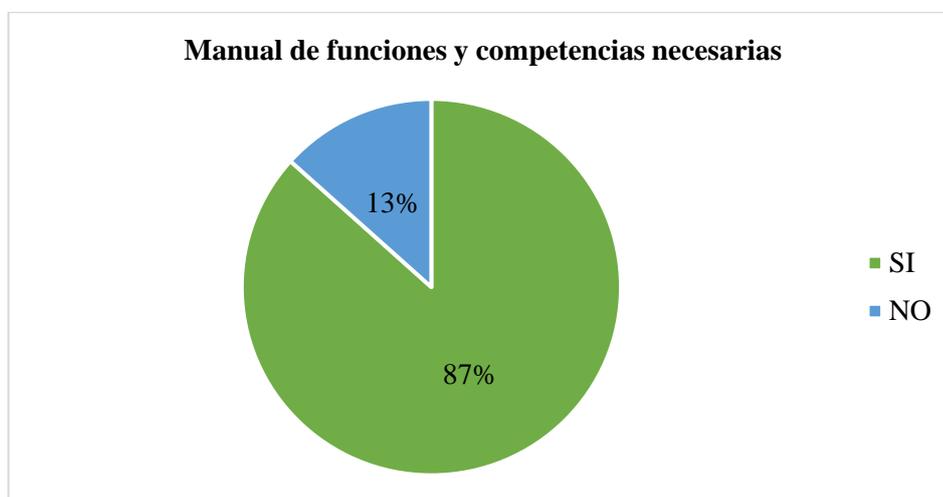


Gráfico 11-3: Manual de funciones y competencias necesarias

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Del total de las encuestas aplicadas, como se observa en el gráfico 11-3, el 87% de los colaboradores considera que en el manual de funciones si se detallan las competencias necesarias para cada puesto, mientras que el 13% de los colaboradores considera que no. Lo cual indica que los colaboradores en su mayoría conocen las competencias necesarias que se requieren para desarrollar de forma efectiva las funciones en cada uno de los puestos, a pesar de ello sería necesario un análisis de los manuales en los dos puestos de los colaboradores que respondieron negativamente para corregir la ausencia de las competencias.

PREGUNTA 7: ¿Conoce usted si se han establecido procedimientos para cada uno de los procesos que se realizan en la cooperativa?

Tabla 12-3: Establecimiento de procedimientos para los procesos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

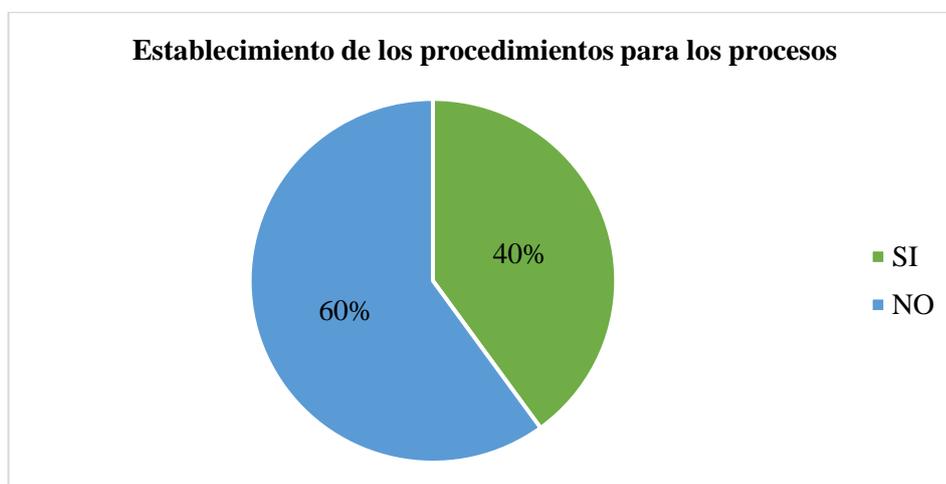


Gráfico 12-3: Establecimiento de los procedimientos para los procesos

Realizado por: Ordoñez, L. 2020

Análisis

De acuerdo con el gráfico 12-3, se puede evidenciar que los colaboradores no tienen conocimiento de si se han establecido procedimientos para cada uno de los procesos ya que el 60% menciona que no, a diferencia del 40% que menciona que sí. Dado los resultados es notoria la necesidad de corroborar que se encuentren diseñados los procedimientos de cada uno de los procesos en un manual caso contrario diseñarlos, para que el conocimiento y la aplicación en cada uno de los procesos sea aplicado por los colaboradores en toda la institución.

PREGUNTA 8: ¿Ha tenido inconvenientes o problemas de sobrecargo de funciones en su trabajo con frecuencia?

Tabla 13-3: Frecuencia de sobrecargo de funciones

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	7%
Ocasionalmente	7	47%
Casi nunca	6	40%
Nunca	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

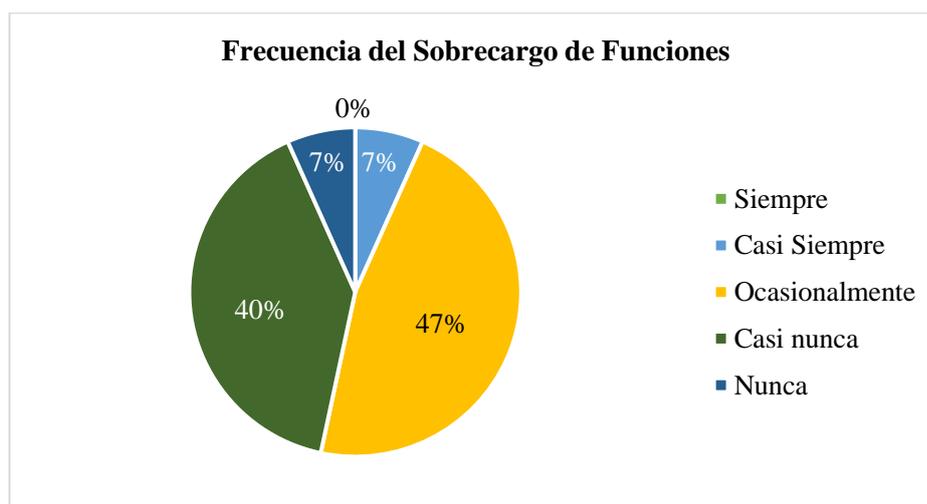


Gráfico 13-3: Frecuencia de sobrecargo de funciones

Realizado por: Ordoñez, L. 2020

Análisis

Como se puede observar en el gráfico 13-3 el 47% de los colaboradores ocasionalmente presenta sobrecargo de funciones, en cambio el 40% indica que casi nunca presenta sobrecargo, un 7% casi siempre presenta sobrecargo de funciones y paralelamente un 7% también indica que nunca tiene sobrecargo de funciones. Lo que refleja la necesidad de analizar cada una de las funciones que se realizan en los puestos de trabajo para determinar una mejor organización y asignación de ejecución de funciones en el manual de la Institución.

PREGUNTA 9: ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que deberían mejorarse en la Cooperativa?

Tabla 14-3: Aspectos que deberían mejorar en la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Procesos Administrativos	12	44%
Comunicación	8	30%
Optimización de Recursos	3	11%
Ejecución de actividades	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

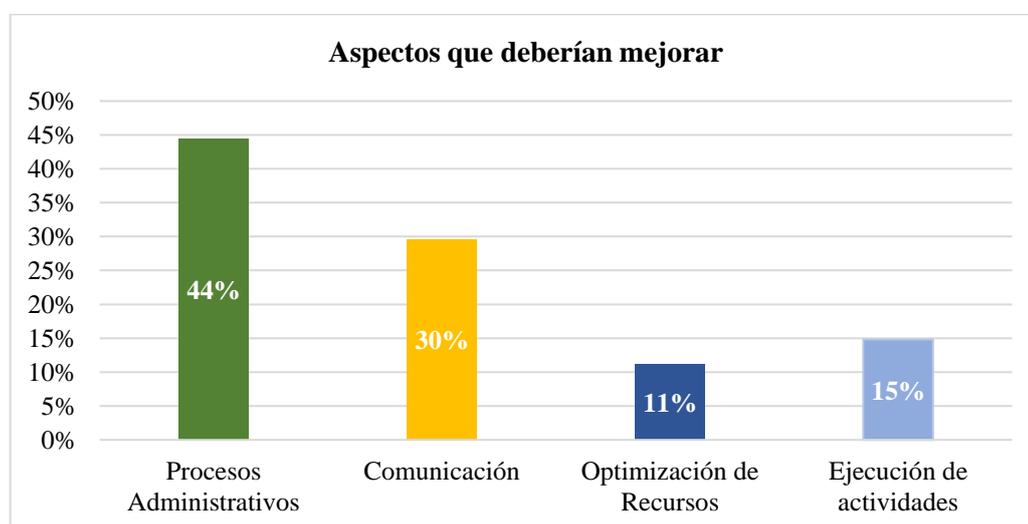


Gráfico 14-3: Aspectos que deberían mejorar en la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Observando el gráfico 14-3 se ilustra, que en el 44% los colaboradores consideran que los Procesos Administrativos deberían mejorarse en la cooperativa, pues la importancia de estos se evidencia en la ejecución correcta de la operación en toda la Institución y el cumplimiento de las plantas propuestos, sin embargo en un 30% los colaboradores consideran que también se debería mejorar la comunicación pues es necesario que en toda la Institución se tenga conocimiento de los procesos que se realiza para mejor la coordinación de todas las actividades. En cambio, en un 15% la ejecución de actividades y en un 11% la optimización de recursos no se considera como prioridad para proponer un mejoramiento en este tipo de gestiones ya que se generan eficientemente.

3.1.3. Resultados de las encuestas a los clientes externos

Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios de la COAC San Miguel de Pallatanga.

- **DATOS PERSONALES**

GÉNERO

Tabla 15-3: Género

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	102	40%
Masculino	150	60%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

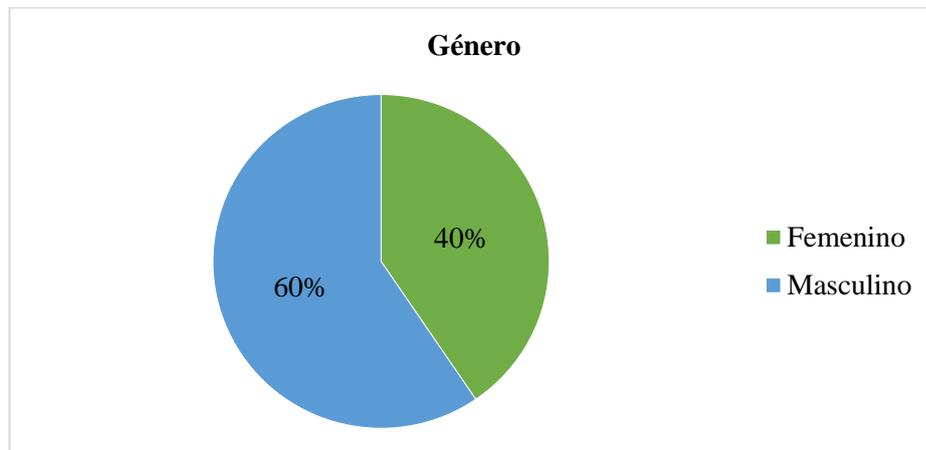


Gráfico 15-3: Género

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

De acuerdo con el gráfico 15-3, se evidencia que el 60% de los socios de la Cooperativa son hombres, la diferencia que es del 40% está representado por mujeres, determinando que el género masculino son los mayores beneficiarios de los productos y servicios prestados en la Cooperativa. A pesar de ello, este factor no será determinante en la investigación planteada, pues no altera los objetivos propuestos.

EDAD

Tabla 16-3: Edad

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
20-30 años	46	18%
31-40 años	25	10%
41-50 años	107	42%
51-60 años	74	29%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

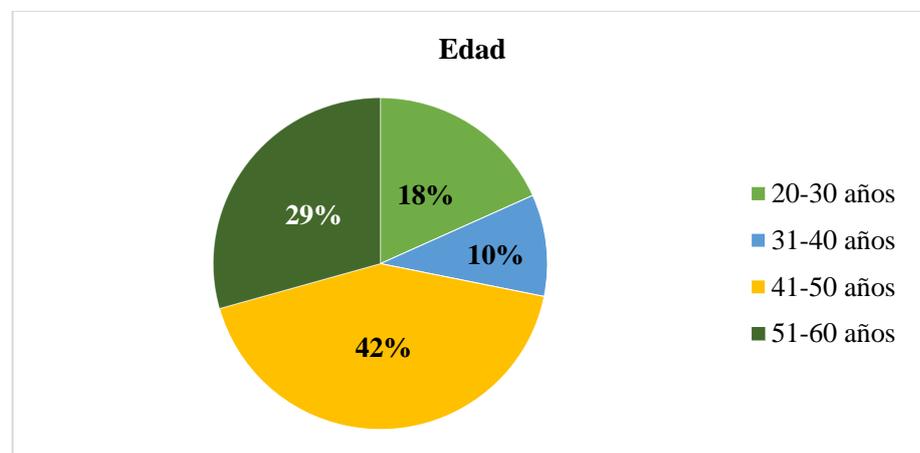


Gráfico 16-3: Edad

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Según las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa, se evalúa que el rango comprendido de entre 41-50 años es el de mayor preponderancia con un 42% representando al grupo que mantienen cierto grado de antigüedad accediendo a los servicios de la Cooperativa. En segundo lugar, se encuentra el rango de entre 51-60 años que representa el 29% de los encuestados y es el grupo de socios de mayor antigüedad en la cooperativa, conocedores de los diferentes procesos que se ejecutan dentro de la institución. El rango de edad de entre 20-30 años representa un porcentaje de 18% grupo de socios de menor antigüedad, por último, el rango comprendido de entre 31-40 años con un 10% que son el grupo de socios con el conocimiento necesario de los servicios que se ofrece.

PREGUNTA 1: ¿Cómo califica el servicio financiero que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga le ofrece?

Tabla 17-3: Calificación de los servicios financieros

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	31	12%
Muy bueno	166	66%
Bueno	54	21%
Regular	1	0,4%
Deficiente	0	0%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

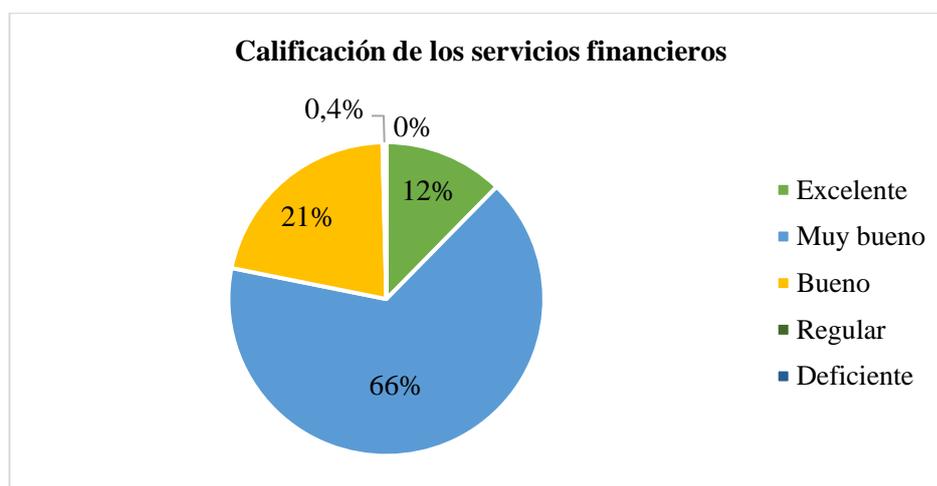


Gráfico 17-3: Calificación de los servicios financieros

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Como se evidencia en el gráfico 17-3, el 66% de los socios encuestados afirman que el servicio financiero que la cooperativa ofrece es muy bueno, pues los productos cumplen con sus expectativas, sin embargo, existen aspectos que deberían mejorar. Ya que solo el 12% considera que los servicios son excelentes y un 21% indicó que son buenos, lo que evidencia que se deben buscar estrategias para mejores servicios y productos financieros que cumplan las expectativas de los socios.

PREGUNTA 2: ¿La atención recibida cuando va a realizar algún proceso en la Cooperativa, le parece?

Tabla 18-3: Calificación de la atención recibida

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	69	27%
Muy buena	147	58%
Buena	36	14%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

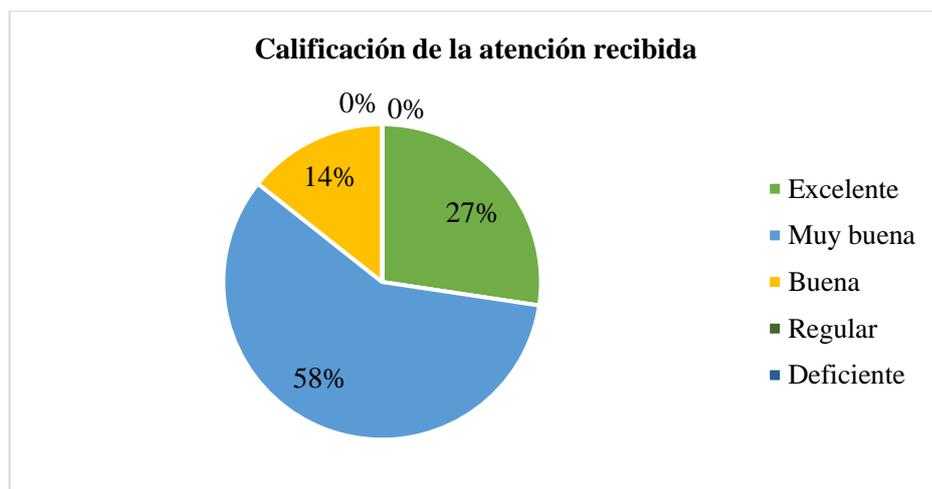


Gráfico 18-3: Calificación de la atención recibida

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

De acuerdo con el gráfico 18-3, se puede apreciar que el 58% de los socios encuestados consideran que la atención recibida cuando realizan algún tipo de proceso es muy buena y el 27% indica que la atención es excelente, en cambio el 14% de los socios opina que la atención recibida es buena, por lo cual, es evidente que la atención ofrecida en la cooperativa por parte de los colaboradores es aceptable y cumple con las expectativas de los socios.

PREGUNTA 3: ¿Cómo valoraría el nivel de profesionalismo del personal de la Cooperativa?

Tabla 19-3: Nivel de profesionalismo de los colaboradores

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	64	25%
Muy bueno	166	66%
Bueno	22	9%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

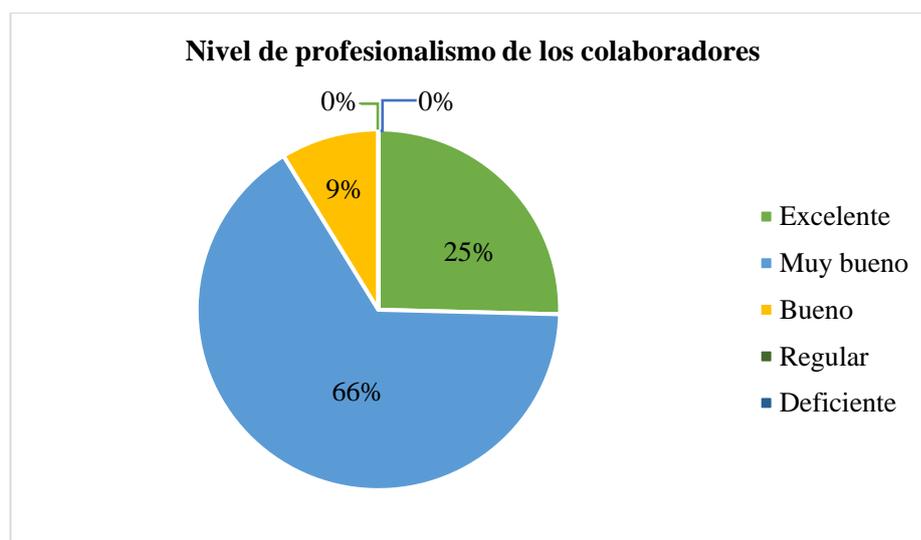


Gráfico 19-3: Nivel de profesionalismo de los colaboradores

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Según el gráfico 19-3, se puede observar que los socios consideran que el nivel de profesionalismo de los colaboradores de la cooperativa es muy bueno pues esta calificación representa el 66% del total, así también un 25% de los encuestados considera que es excelente, únicamente un 9% opina que es bueno. Indicando así, que los colaboradores están preparados y cuentan con conocimientos suficientes para ejecutar los procesos en los que intervienen los socios.

PREGUNTA 4: ¿Cuándo se presenta algún inconveniente en los procesos que usted realiza en la Cooperativa, la solución que se le ofrece es?

Tabla 20-3: Solución a los inconvenientes con los procesos

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Inmediata	69	27%
Lenta, pero le contestaron	166	66%
Necesita mejorar, tuvo que esperar mucho.	17	7%
Insuficiente, no se le ofrece solución.	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

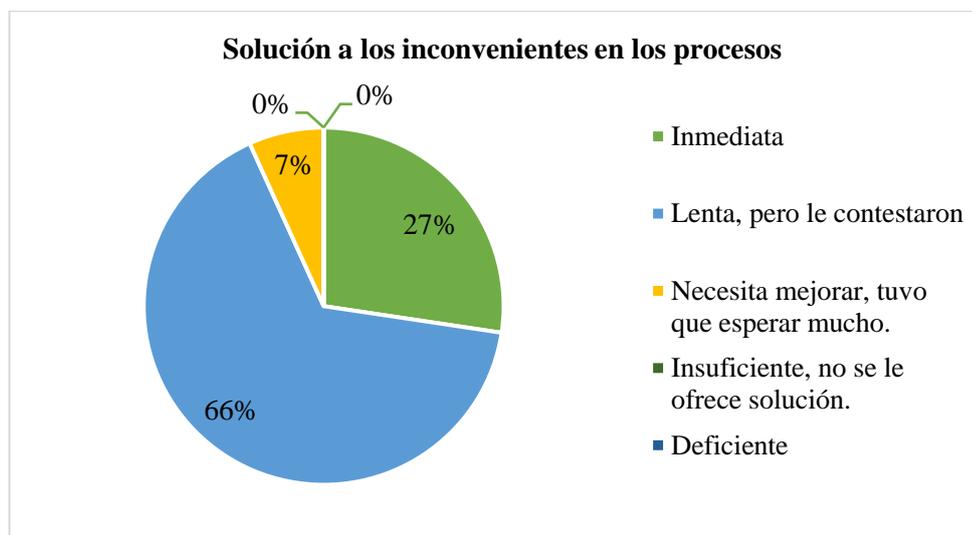


Gráfico 20-3: Solución a los inconvenientes en los procesos

Realizado por: Ordoñez, L. 2020

Análisis

De acuerdo con el gráfico 20-3, se puede visualizar que un 66% de los socios considera que la respuesta frente a inconvenientes que se presentan cuando acuden a la cooperativa a realizar algún proceso es lenta, pero pudieron resolver su inconveniente y solo un 7% manifiesta que necesita mejorar ya que tuvieron que esperar mucho. Sin embargo, un 27% considera que la respuesta fue inmediata. Por lo cual se puede determinar que algunos procesos no se ejecutarían de forma adecuada, siendo necesario analizarlos para una solución eficiente de los inconvenientes con los socios.

PREGUNTA 5: ¿Considera que algún proceso de los servicios que le ofrece la Cooperativa debería mejorar?

Tabla 21-3: Procesos que deberían mejorar

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	201	80%
NO	51	20%
TOTAL	252	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

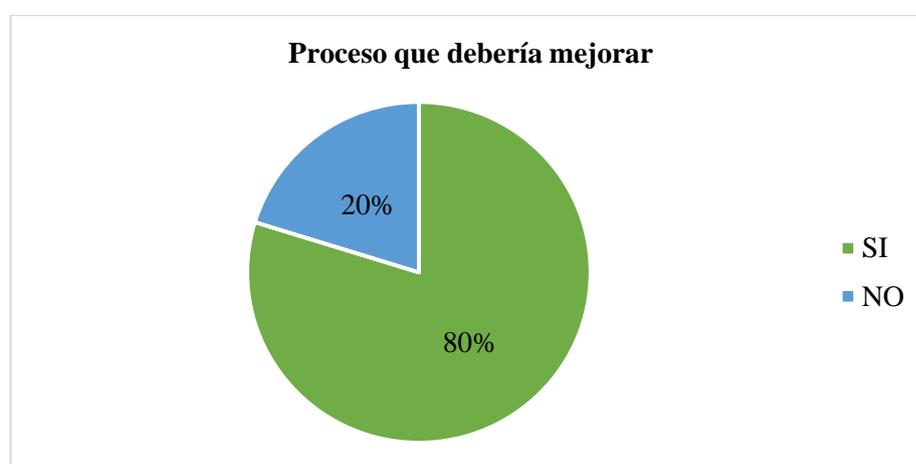


Gráfico 21-3: Procesos que deberían mejorar

Fuente: Tabla 16-3

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

Análisis

Según el gráfico 21-3, se puede apreciar que del total de los socios encuestados el 80% considera que los procesos de los servicios que ofrece la Cooperativa deberían mejorar pues existe una desconformidad e insatisfacción con los procesos que se ejecutan y la información que se ofrece en el área responsable de conceder a los clientes adquirir alguno de los distintos productos (créditos) y servicios financieros que ofrece la Institución. Por otra parte, tan solo un 20% de los socios opinan que no se debería mejorar los procesos que se ejecutan en la Institución, pues están conformes con la atención y servicios que se les ofrece.

3.2. Discusión de resultados

Después de analizar y describir los resultados obtenidos a través de la aplicación de los métodos y herramientas de investigación aplicadas a la población de estudio en la Institución se encontró: de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga se determinó que el personal está al tanto de la existencia de un manual de procedimientos y funciones, sin embargo, resulta evidente el desconocimiento sobre su contenido, pues no todos los colaboradores conocen de los procedimientos para cada uno de los procesos, y de igual manera se corroboró que no existe un flujograma por cada proceso, en cuanto a la distribución de funciones según los porcentajes obtenidos existe duplicidad de funciones.

Determinando que, al no ejecutar una actualización y difusión del manual de procedimientos y funciones, sumado a que en su debido momento no se contaba con un manual completo pues se demuestra en la encuesta que los colaboradores no recibían el manual al momento de empezar la dependencia laboral con la Institución, se generan dificultades para el correcto cumplimiento de los procedimientos y desempeño de funciones específicas en cada área de la Cooperativa. Además, los colaboradores consideran que se deberían mejorar aspectos que corresponden a los procesos administrativos y la comunicación.

Así también, la entrevista realizada a la señora gerente de la Cooperativa permitió conocer que se cumple con normativas para la elaboración de los manuales, se receptan recomendaciones del personal que ejecuta los procesos o se cumple con disposiciones de los agentes de control interno o externo, por lo que se considera fundamental la actualización para mantener los procesos claros y funciones definidas en cada área de trabajo.

De los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes externos de la Institución, se evidencia que los socios no se encuentran completamente conformes con los servicios ofrecidos por la institución, sin embargo, la atención recibida y el nivel de profesionalismo del personal es muy bueno. Cabe destacar que de acuerdo con los resultados en su gran mayoría los socios consideran que se tienen que mejorar ciertos procesos administrativos y de servicios, pues se evidencia la desconformidad en cuanto a asignación de créditos, resolución de dificultades y otros procesos de índole administrativa. Por lo cual se presta mayor atención a los procedimientos en mencionadas áreas, para mejorar la calidad en los servicios que se ofrece a los socios.

Es así como se evidencia el requerimiento de un análisis y actualización de los procesos administrativos para desarrollar una propuesta que atienda a las necesidades presentes en los colaboradores, y corrija las deficiencias en la prestación de servicios a los socios.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA, CANTÓN PALLATANGA.

3.3.2. Generalidades de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda. es una institución del Sector Financiero Popular y Solidario, fue fundada “a inicios del año 1996 por un grupo de personas preocupadas por la falta de financiamiento para invertir en actividades agropecuarias y pequeños negocios en el cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, 2017).

Actualmente tiene 24 años de vida institucional al servicio del cantón, su actividad económica se centra en la prestación de servicios y productos financieros en beneficio de sus socios, ver tabla 17. Tiene una sucursal en el cantón de la Troncal, provincia de Carchi. Bajo nomina se encuentra 20 colaboradores distribuidos entre la matriz y la sucursal.

Tabla 22-3: Productos y servicios de la COAC SMP

Productos	Servicios
Ahorros	Bono de desarrollo humano
Ahorros a la vista	Servicios varios en ventanilla
Ahorro BDH (Sin certificado de aportación)	Pago de planillas empresas publicas
Créditos	Impuestos de SRI
Créditos de consumo	Pago de cuotas Oriflam, Avon, Yanbal
Microcréditos	Pago de tarjetas de crédito
Créditos institucionales	Empresa privada (transferencias y depósitos)

Realizado por: Ordoñez, L. 2020

- **Marco legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., obtuvo la personería jurídica el 10 de mayo de 1996, después de cumplir con lo estipulado por la ley se constituyó jurídicamente el 6 de agosto de 1996 inscribiéndose en el registro general de la Dirección Nacional De

Cooperativas (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, 2017). La Institución posee el Registro Único de Contribuyente (RUC). Actualmente pertenece al Segundo Segmento, según la clasificación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (2020).

- **Principios institucionales**

De acuerdo con Art. 4 de la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018), las organizaciones del sector financiero popular y solidario se guían por los siguientes principios:

La prelación de trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;

- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

- **Ubicación geográfica e identificación**

- **Nombre de la institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Pallatanga
- **Dirección:** 24 de Mayo y García Moren
- **Teléfono:** 032 919327
- **Email:** servicioalcliente@coacsmp.com
- **Web:** www.coacsmp.com

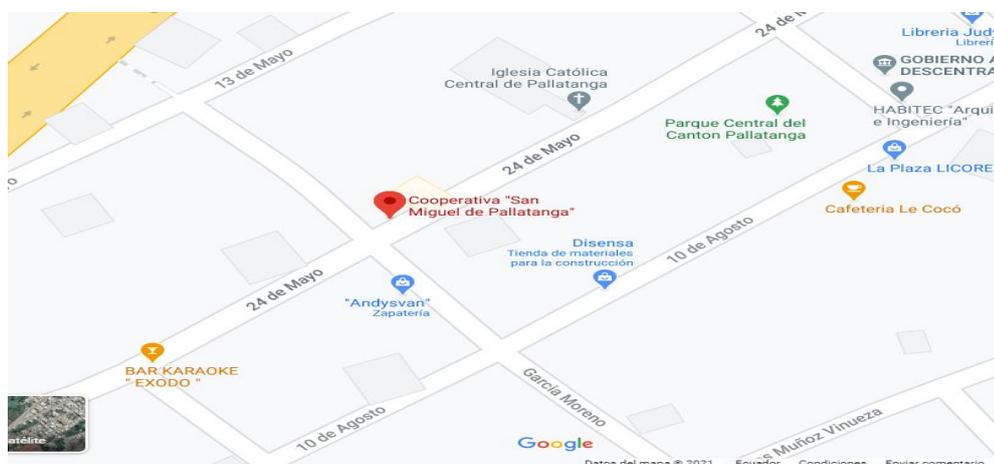


Figura 4-3: Ubicación de la COAC SMP.

Fuente: (Google Maps, 2020)

3.3.3. Contenido de la propuesta

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



Este manual es propiedad exclusiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda. ninguna parte de este documento puede ser reproducido sin el consentimiento por escrito de la gerencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Consejo de Administración	Vigencia dd/mm/aa	Versión 01.01	Pág. 1 de 62
Fecha:	Fecha:	Acta: Fecha:			

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MPFA-001		
		Versión	01		
	Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos	Fecha	Enero de 2021		
		Página	02	De	62

ÍNDICE

1.	Introducción.....	59
2.	Objetivo.....	61
3.	Alcance.....	61
4.	Base legal.....	61
5.	Modelo del proceso administrativo.....	61
6.	Planificación estratégica.....	61
6.1.	Estructura Interna.....	63
6.2.	Organigrama estructural.....	63
7.	Mapa de procesos.....	64
8.	Manual de Procedimientos.....	65
8.1.	Introducción.....	66
8.2.	Glosario de términos.....	66
8.3.	Descripción de procedimientos.....	66
8.3.1.	Elección Vocales del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.....	67
8.3.2.	Aprobación de estatuto o reformas.....	69
8.3.3.	Solicitudes de ingreso o egreso de socios.....	71
8.3.4.	Planificación Estratégica.....	73
8.3.5.	Implementación o actualización del sistema de control interno.....	75
8.3.6.	Preparación de estados financieros.....	77
8.3.7.	Selección y contratación del personal.....	80
8.3.8.	Otorgamiento de crédito.....	85
8.3.9.	Seguimiento de cartera vencida.....	89
9.	Manual de puestos y funciones.....	93
9.1.	Introducción.....	94
9.2.	Glosario de términos.....	94
9.3.	Descripción de los puestos.....	94
9.3.1.	Gerencia general.....	95
9.3.2.	Asesor jurídico.....	97
9.3.3.	Auditor Interno.....	99
9.3.4.	Oficial de cumplimiento.....	101
9.3.5.	Administrador de riesgos.....	103
9.3.6.	Jefe de operaciones.....	105
9.3.7.	Asistente de balcón de servicios.....	107
9.3.8.	Recibidor-Pagador.....	109
9.3.9.	Jefe de crédito y cobranza.....	111
9.3.10.	Talento humano.....	113
9.3.11.	Contador.....	115
9.3.12.	Auxiliar contable.....	117
9.3.13.	Responsable de tecnologías de la información.....	119

1. Introducción

El presente manual se ha diseñado con el afán de alcanzar los objetivos y metas institucionales, en él se establece de forma clara, precisa y concreta su estructura organizacional, así como cada uno de los procesos, las funciones y responsabilidades inherentes a cada una de las áreas y de los puestos ocupacionales existentes en la Institución. En el documento tiene carácter oficial y la gerencia y toda su administración, deberán ajustarse a las políticas aquí establecidas, en cuanto a los diferentes procesos y funciones del sistema de administración y operaciones.

2. Objetivo

Establecer de forma clara y concreta los procedimientos y funciones administrativas aplicables a los sistemas de administración y operación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, a través de la organización de procesos y funciones mediante lineamientos establecidos con propósitos de comunicación precisa al personal para la correcta operatividad de la Institución.

3. Alcance

El presente manual constituye un documento de carácter administrativo confidencial, cuya aplicación y cumplimiento es responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, mismo que incluye a todo el personal activo, niveles, distintas áreas de operación, empleados bajo el esquema de servicios profesionales y si fuere el caso bajo la modalidad de contrato ocasional o no permanente.

4. Base legal

- El presente manual mantiene sustento legal en:
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento.
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.
- Reglamento Interno y Código de Ética de la COAC San Miguel de Pallatanga.
- Manual de políticas y procedimientos para la prevención de lavados de activos y financiamiento de terrorismo.

5. Modelo del proceso administrativo

El proceso administrativo implica cinco etapas relacionadas entre sí:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

6. Planificación estratégica

En esta etapa se desarrolla la filosofía empresarial, misma que consta de la visión, misión, objetivos y valores que profesa la Institución:

Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que promueve la calidad de vida de nuestros socios y clientes mediante productos y servicios financieros oportunos, adaptados a las necesidades de nuestro mercado objetivo, contando con talento humano y directivos que trabajan en equipo con visión de servicio dentro de una estructura financiera transparente y sostenible” (COAC SMP, 2017).

Visión

“Al 2020 consolidarnos como la mejor alternativa financiera local de crecimiento sostenidos y gestión financiera transparente” (COAC SMP, 2017).

6.1. Estructura Interna

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018), en su artículo 32 sobre la estructura interna señala: que las Cooperativas se estructuraran con una Asamblea General de socios o representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas obligaciones y atribuciones además de constar en mencionada ley, figuraran en el reglamento y estatuto social de la cooperativa. Acorde a esta disposición se presenta la organización estructural por áreas representadas en diferentes niveles:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
1	Nivel directivo	Asamblea General de Socios
		Consejo de Administración
		Comisiones
2	Nivel de control	Comités
		Consejo de Vigilancia
2	Nivel administrativo	Gerente
3	Nivel de asesoría-apoyo	Asesoría
		Auditoría
4	Nivel operativo	Operaciones
		Crédito y cobranza
		Financiera/Talento Humano
		Tecnología

Fuente: (COAC-SMP, 2020)

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MPFA-001		
		Versión	01		
	Organigrama Estructural	Página	05	De	62
		Estatus	Propuesto	Aprobado	Publicado
		X			

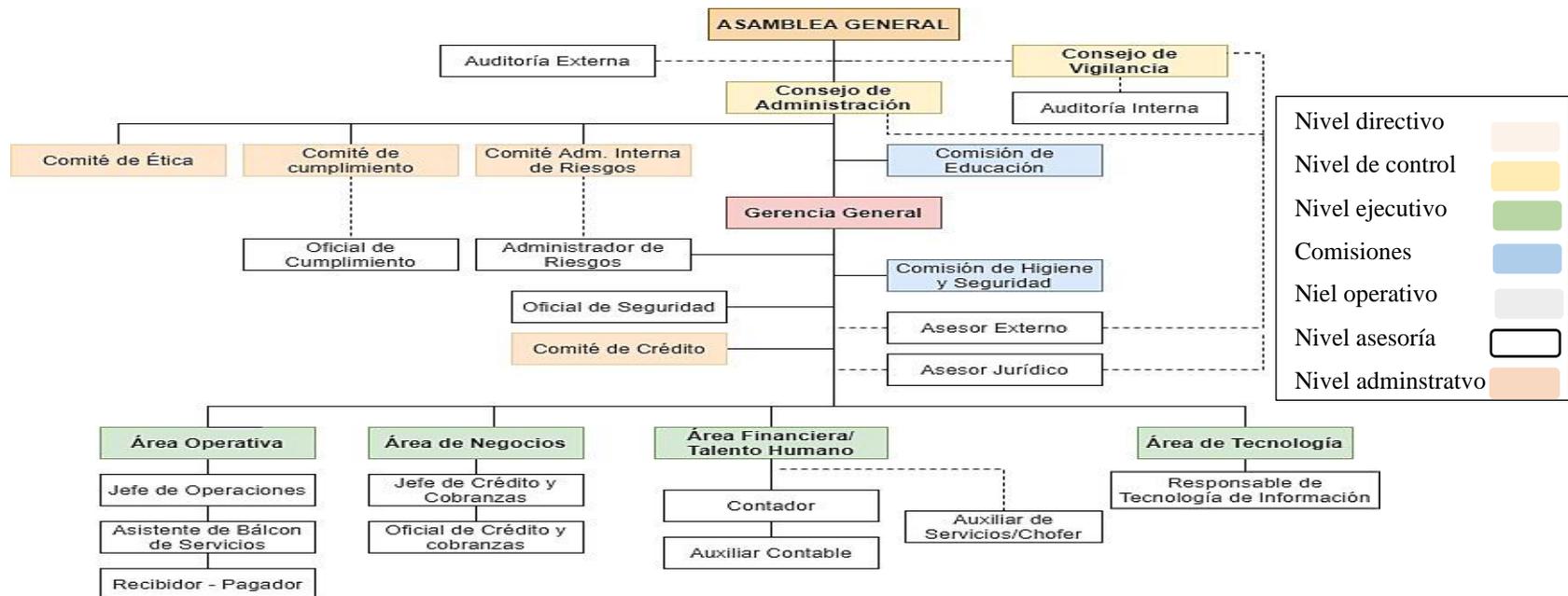


Gráfico 22-3: Organigrama Estructural

Fuente: (COAC-SMP, 2020)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MPF-001		
		Versión	01		
	Manual de Procedimientos	Fecha	Enero 2021		
		Página	06	De	61

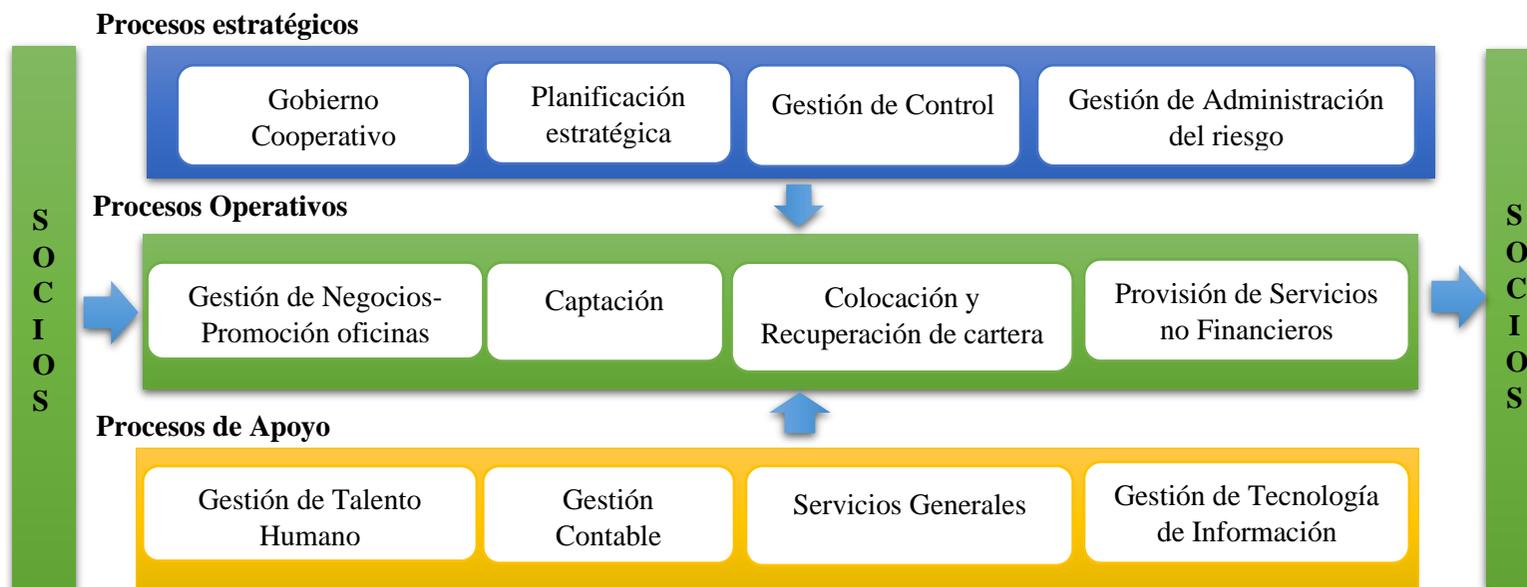


Gráfico 23-3: Mapa de Procesos COAC San Miguel de Pallatanga

Realizado por: Ordoñez, L. 2021

Fuente: COAC SMP, 2020

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Manual de Procedimientos Administrativos

CÓDIGO	VIGENCIA	VERSIÓN	PÁGINAS
MP-A-001		01.01	Página 7 de 62
TIPO DE PROCESO		STATUS	
Estratégico <input type="checkbox"/>	Operativo <input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo <input type="checkbox"/>	Propuesto <input type="checkbox"/>
		Aprobado <input type="checkbox"/>	Publicado <input type="checkbox"/>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Este manual es de uso exclusivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Consejo de Administración	Vigencia dd/mm/aa	Versión 01.01	Pág. 7 de 62
Fecha:	Fecha:	Acta: Fecha:			

1. Introducción

En el presente manual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, pretende ser una guía de estandarización de procedimientos y determinación de funciones, a fin de facilitar el desarrollo de las actividades y eficiente rendimiento del personal para de esta manera se alcancen los objetivos y metas organizacionales.

En el manual se describen los procedimientos que constituyen ejes centrales para la operatividad de las áreas, además establece las funciones inherentes a los puestos que son responsables de la ejecución de los procesos. Los procedimientos y funciones están dispuestos acorde a la estructura orgánica establecida en el organigrama de la Institución, considerando los niveles jerárquicos y describiendo la información requerida de forma sistemática para la adecuada ejecución de las actividades en cada área.

2. Aprobación y Actualización

El manual consignara información actualizada de la estructura funcional y operativa de la Cooperativa, sobre la base legal que emitan los organismos internos de control.

El presente manual será revisado y actualizado por el responsable de talento humano para posterior aprobación del Consejo de Administración al menos anualmente, en medida que se presenten nuevas situaciones en el contexto.

3. Glosario de términos

Atribuciones. - Se refieren a las facultades dadas por la Cooperativa, mismas que abarcar la autoridad y el alcance de la gestión a realizarse.

Conformidad: satisfacción del cumplimiento de un requisito que puede ser reglamentaria, profesional, interna o del cliente.

Eficacia: capacidad para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecida.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Parte interesada: individuo o grupo de personas con un interés en la operación o el éxito de una organización. Ejemplos: clientes, personal y representantes, accionistas y propietarios, socios y proveedores, bancos, sindicatos, empresa.

Procedimiento: Documento que detalla cómo se debe llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

4. Descripción de Procedimientos Administrativo y Operativo

A continuación, se detalla los procedimientos principales efectuadas por el nivel administrativo y operativo dentro de la institución analizados según el formato, ver Anexo C.

En base a los procesos que constan en la Figura 11-3. Mapa de Procesos y una vez recibida la autorización por parte de la Gerencia se procede al diseño respectivo del manual de procedimientos.

A continuación, se presenta los procesos habilitantes desarrollados:

1. Elección Vocales del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
2. Aprobación de estatuto o reformas.
3. Solicitudes de ingreso o egreso de socios
4. Planificación Estratégica
5. Implementación o actualización del sistema de control interno
6. Preparación de estados financieros
7. Selección y contratación del personal
8. Capacitación
9. Otorgamiento de crédito

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MP-EVC-001		
			Versión	01		
	Manual de Procedimientos		Fecha	Enero de 2021		
			Página	10	De	62

Documentación del proceso					
Proceso		Elección Vocales del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia			
Responsables y autoridades		Asamblea General de Representantes	Tipo	Estratégico	
Propósito		Ejecutar el proceso de elección y posesión de los nuevos miembros de consejo para la buena gestión de la Institución, cumpliendo con las normativas establecidas y participación de todos los socios.			
Alcance	Empieza	Convocatoria Asamblea Ordinaria			
	Incluye	Designación directora de debates, Inscripción candidatos, calificación			
	Termina	Votaciones, escrutinio, posesión.			
Criterios		LOEPS, Estatuto Social, Reglamento Interno	Recursos	Infraestructura, información, personas,	
Descripción del procedimiento					
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		DOCUMENTOS	
1	Presidente	Notificación a la secretaria del Consejo de Administración para que realice una convocatoria a Asamblea Ordinaria.		Notificación	
2	Secretaria	Realización de la convocatoria a Asamblea		Convocatoria	
3	Secretaria	Socialización de la Convocatoria por medios oficiales de la Institución.			
3	Secretaria	En el día de la reunión se pronuncia el orden del día, constando el asunto para el desarrollo de la Asamblea.		Orden del día	
4	Consejo de Administración	Designación de un Director de debates que presida la Asamblea		Orden del día	
5	Presidente	Entrega de la dirección de la Asamblea al Director de Debates.		Orden del día	
6	Director de debates	Inscripción de los candidatos a vocales de Consejos		Orden del día	
7	Director de debates	Calificación de idoneidad de los candidatos de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento.		Orden del día	
8	Director de debates	Presentación de candidatos Inscritos a vocales de los Consejos		Orden del día	
9	Asamblea de Representantes	Elecciones por votación personal y secreta, mediante papeleta de votación.		Papeletas de votación	
10	Director de debates	Una vez terminada la votación se procederá al escrutinio de los votos, designando a los candidatos con mayoría de votos como vocales principales y en el orden de cantidad de votos también de designará a los suplentes.		Actas del proceso electoral	
11	Director de debates	Proclamación de resultados		Actas del proceso	

12	Director de debates	Posesión de los elegidos y toma de promesa de ley se ejecuta en la misma Asamblea.	Actas del proceso electoral
13	Presidente	Finalizado el proceso el Director de Debates entrega la dirección de la Asamblea al Presidente del Consejo, para de esta manera culminar con el orden del día.	Acta de Asamblea

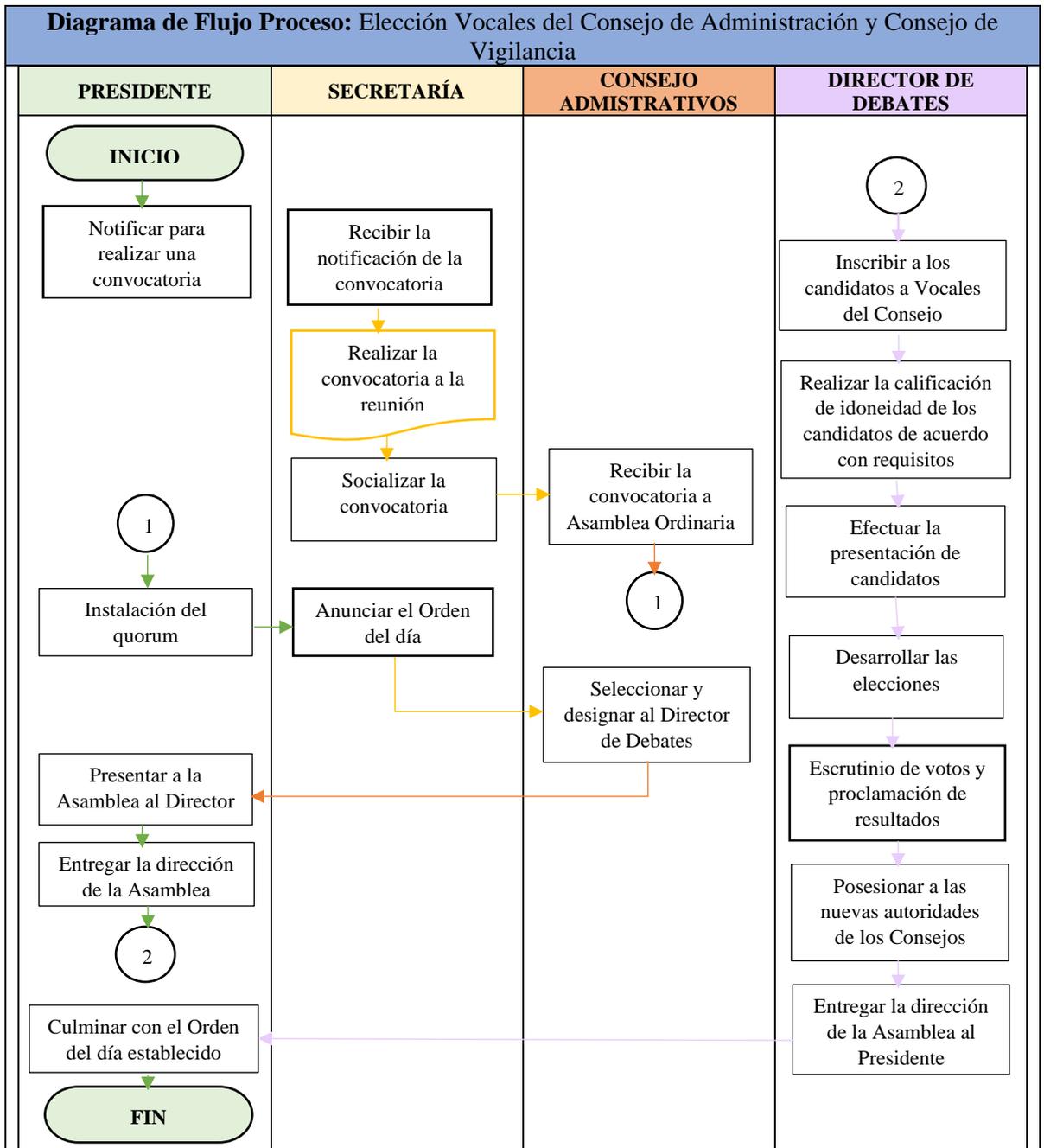


Gráfico 24-2: Flujograma de Proceso Elección de Vocales de Concejo
Realizado por: Ordoñez, 2021

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PAS-03		
		Versión	01		
	Manual de Procedimientos	Fecha	Enero 2021		
		Página	11	De	62

Documentación del procedimiento				
Proceso	APROBACIÓN DE REGLAMENTOS, MANUALES O REFORMAS.			
Responsables y autoridades	Consejo de Administración	Tipo	Estratégico	
Propósito	Aprobar los reglamentos que son atribución del Consejo de Administración, asegurando que las normativas y procedimientos se encuentren constantemente actualizadas.			
Alcance	Empieza	Entrega del proyecto de reglamento		
	Incluye	Reuniones, Revisión de artículos, incorporación o modificación		
	Termina	Aprobación		
Criterios	Procedimientos de gestión, conocimiento y cumplimiento de leyes.	Recursos	Infraestructura, información, personal	
Objetivo:	Incrementar en un 50% el número de reglamentos formulados y aprobados con respecto al año anterior.		Indicador:	(Número de reglamentos aprobados/Numero de reglamentos planificados para aprobar) *100

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Consejo de Administración	El proyecto de Reglamento debe ser entregado a las vocales del Consejo con al menos 48 horas de antelación.	Proyecto de Reglamento, manual o reformas
2	Consejo de Administración	El consejo ejecuta el análisis previo en una primera lectura y discusión completa.	
3	Consejo de Administración	Según las observaciones se incorpora o modifica los artículos.	Actas de reunión Consejo de Administración
4	Consejo de Administración	Si son reformas de menos de veinte artículos se aprueba en una reunión, caso contrario, si son más de veinte deben ser aprobados en dos reuniones.	
5	Consejo de Administración	Una vez realizadas las modificaciones, en reunión del Consejo, en el orden del día se incluye un apartado para la aprobación.	
6	Consejo de Administración	Se desarrolla la segunda lectura y aprobación definitiva.	Proyecto de Reglamento, manual o reformas
7	Consejo de Administración/	Concluida la aprobación, se debe fijar un plazo prudencial para que entre en	

	Gerente General	vigor. Durante el plazo se ejecuta la difusión y capacitación al personal para su correcta aplicación.	Reglamento
--	-----------------	--	------------

Diagrama de Flujo de: Aprobación de reglamentos, manuales o reformas

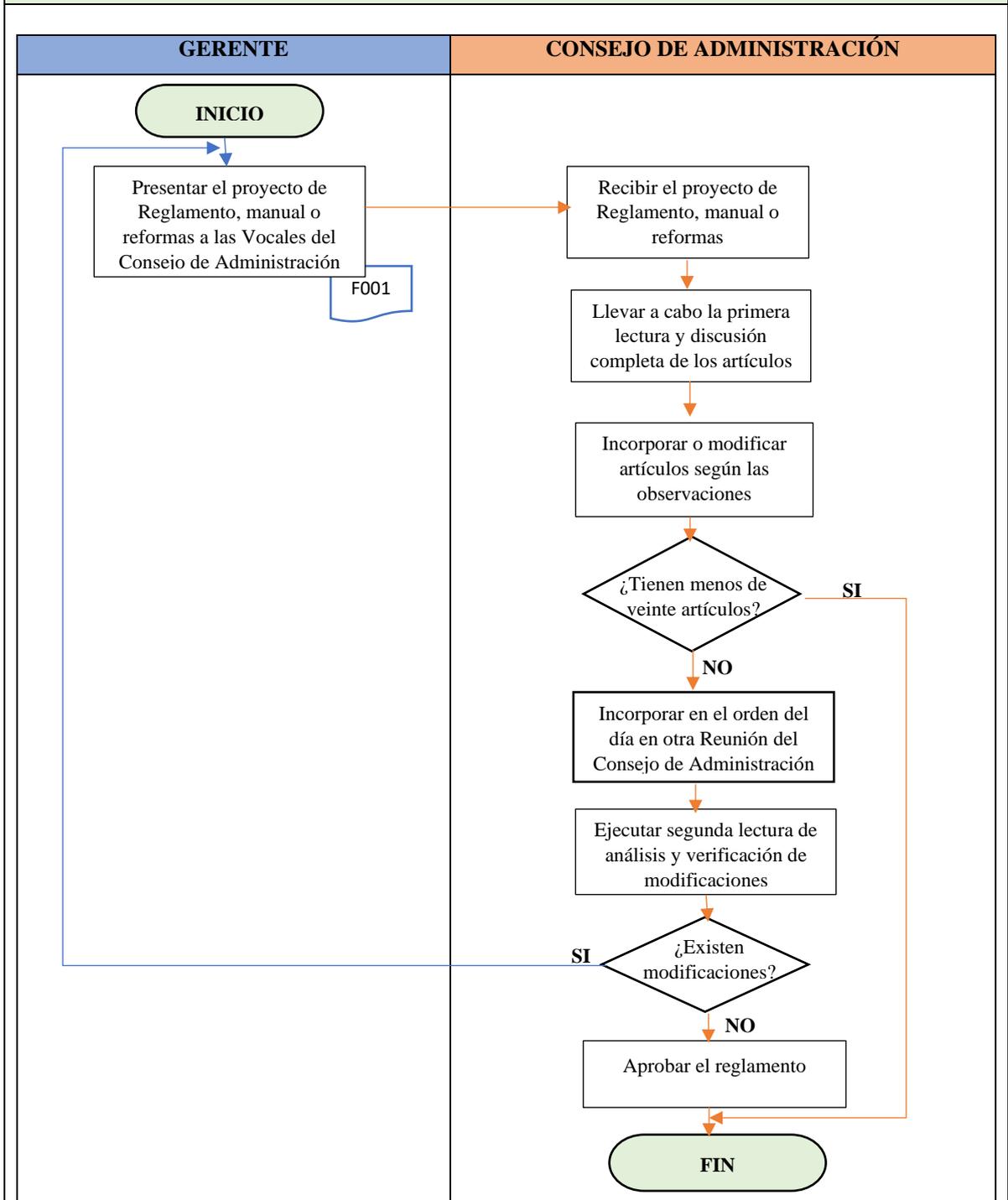


Gráfico 25-3: Flujograma Proceso Aprobación de reglamentos, manuales o reformas

Realizado por: Ordoñez, L., 2020

ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	ANEXOS:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PAS-03		
		Versión	01		
	Manual de Procedimientos	Fecha	Enero 2021		
		Página	13	De	62

Documentación del procedimiento					
Proceso		ACEPTACIÓN DE SOCIOS			
Responsables y autoridades		Consejo de Administración/Gerencia/Jefes de Oficinas Operativas	Tipo de proceso	Estratégico	
Propósito		Realizar el análisis y de ser el caso la aceptación de las solicitudes de las personas que desean ser socios de la Cooperativa.			
Alcance	Empieza	Solicitud de personas que desean ser socios.			
	Incluye	Análisis de documentos, cumplimiento de requisitos			
	Termina	Aceptación de la solicitud.			
Entradas		Necesidades del cliente externo, información sobre captación			
Salidas		Procedimiento de gestión			
Criterios		Estatuto y Reglamento Interno.	Recursos	Infraestructura, información, personal, gestión de documentos	
Objetivo: Incrementar en un 45% la captación de clientes durante el período.			Indicador: (Número de socios nuevos durante el período /Número de socios nuevos del período anterior) *100		

Descripción del procedimiento			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Aspirante a socio	Realiza y envía la solicitud de ingreso	Solicitud de ingreso
2	Secretaria	Revisa de la solicitud ingresada	Solicitud de ingreso
3	Secretaria	Reconoce si cumple con todos los requerimientos procede a enviar para su revisión al Consejo de Administración, caso contrario, se devuelve la documentación para su corrección.	Solicitud de ingreso
4	Consejo de Administración	Recibe todos los documentos y un informe de Secretaria que certifique que se están adjuntando todos los requisitos y de ser el caso los detalles de las posibles razones para que no se proceda a la aceptación.	Solicitud de ingreso
5	Consejo de Administración	Analiza los documentos e informes.	Requisitos
6	Consejo de Administración	Aprueba o niega de la solicitud.	Acta del Consejo

7	Gerencia o Jefes de las Oficinas	Por delegación, reciben las solicitudes y revisan el cumplimiento de todos los requisitos.	Certificado
8	Gerencia o Jefes de las Oficinas	Si no existen impedimentos procederán a aceptar la solicitud.	
10	Gerencia o Jefes de las Oficinas	Remiten reporte mensual al Consejo de Administración de las solicitudes aceptadas o rechazadas.	Certificado
11	Secretaria	Requerimiento de documentos complementarios y emite del certificado de aportación para su cancelación.	Requerimientos
12	Caja	Admite la cancelación del valor para obtener el certificado de aportación	Certificado de Aportación
13	Socio Aspirante	Recibe el comprobante de cancelado y el certificado de aportación	Certificado de Aportación

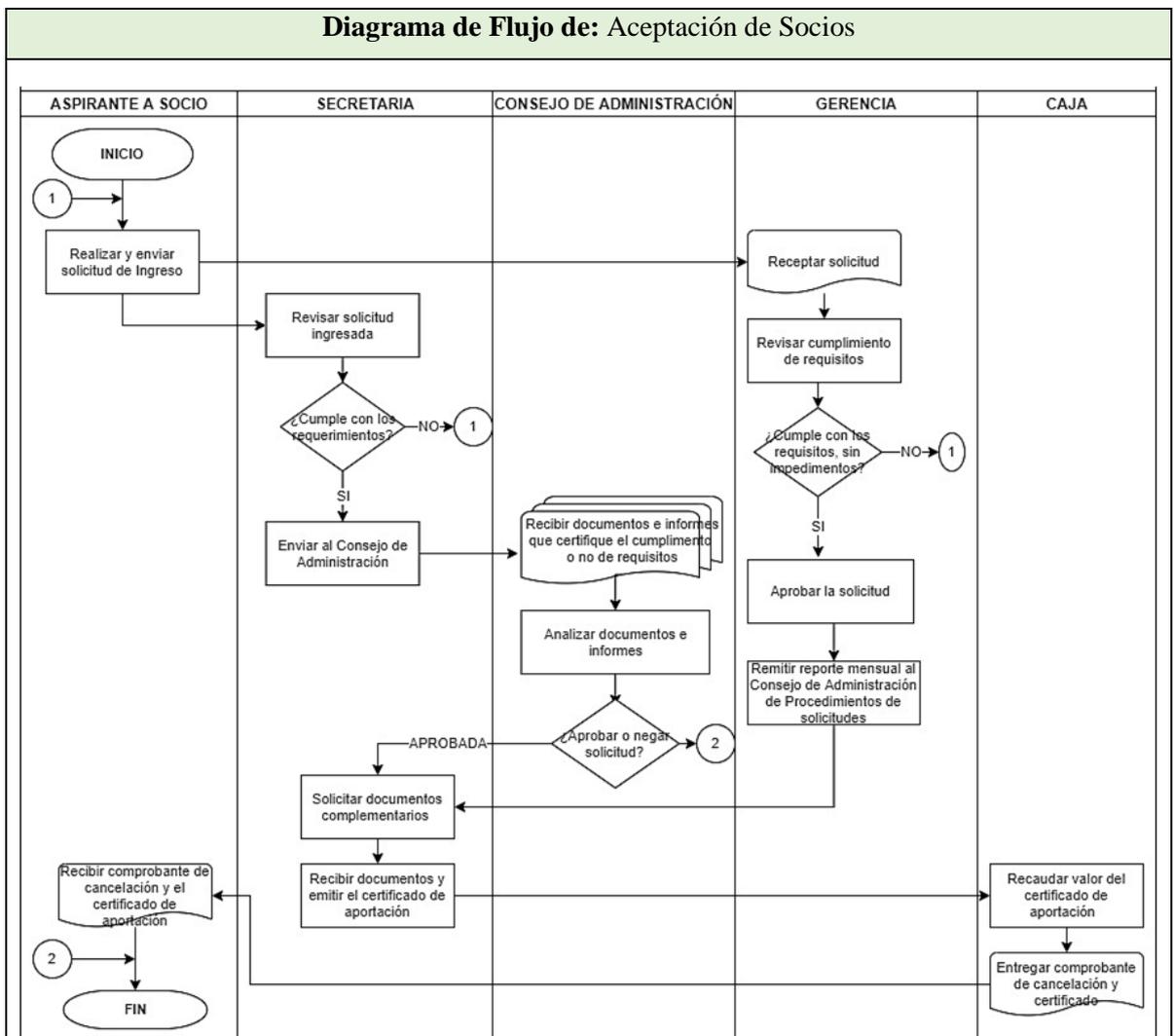


Gráfico 26-3: Flujograma Proceso de Aceptación de Socios

Realizado por: Ordoñez, L. 2021

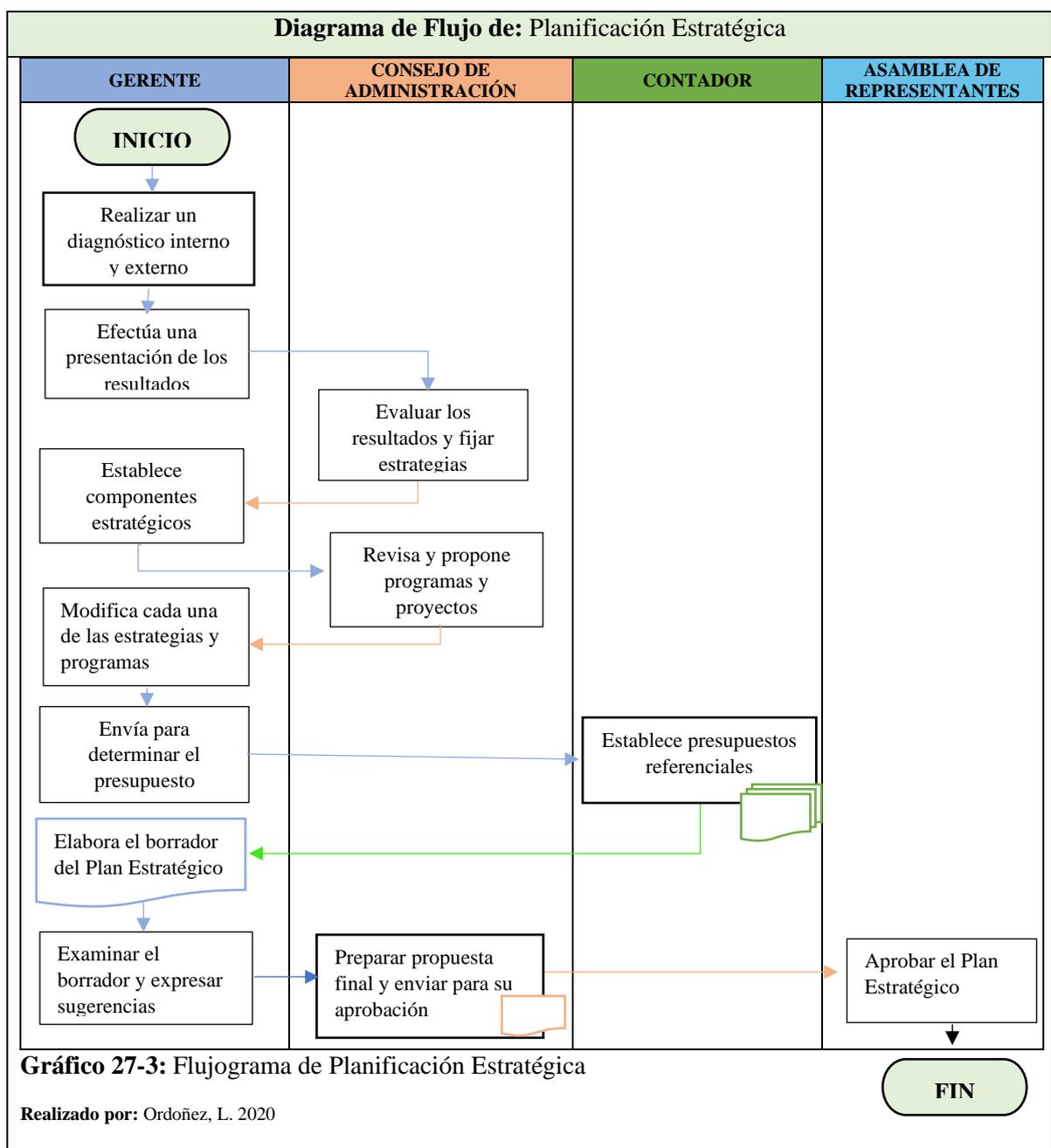
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PPE-04			
		Versión	01			
	Manual de Funciones		Fecha	Enero 2021		
			Página	15	De	62

Documentación del procedimiento					
Proceso		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
Responsables y autoridades		Gerente General	Tipo de proceso		Estratégico
Propósito		Administrar de manera eficiente los recursos de la Institución			
Alcance	Empieza	Diagnóstico interno y externo			
	Incluye	Determinación de estrategias, desarrollo de la propuesta, borrador			
	Termina	Aprobación del plan estratégico			
Entradas		Diagnostico situacional			
Salidas		Plan estratégico			
Criterios		Estatuto y Reglamento Interno.	Recursos	Infraestructura, información, personal, gestión de documentos	
Objetivo: Establecer 15 estrategias que permitan el aseguramiento del manejo eficiente de los recursos humanos y materiales de los que dispone la Institución durante un año.			Indicador: Grado de cumplimiento de estrategias establecidos en el plan estratégico		

Descripción del procedimiento			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Gerente	Realiza un diagnóstico interno y externo para la determinación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la Institución.	Análisis FODA
2	Gerente	Efectúa una presentación de los resultados obtenidos en el diagnóstico a fin de sustentar los resultados	Análisis FODA
3	Consejo de Administración	Evalúan los resultados y fijan un direccionamiento estratégico como guía para los años establecidos en el plan	Acta del consejo
4	Gerente	Establece componentes estratégicos mediante ejes que permitan la determinación de metas organizacionales a largo, mediano y corto plazo.	Esquematación Plan Estratégico
6	Consejo de Administración	Revisa y propone programas y proyectos que necesitan ser aplicados en la institución durante los próximos años.	Esquematación Plan Estratégico
7	Gerente	Modifica cada una de las estrategias y programas establecidos para la etapa de planificación.	Esquematación Plan Estratégico
8	Gerente	Envía al área financiera para determinar el presupuesto	Esquematación Plan Estratégico

10	Contador	Establece presupuestos referenciales para las actividades del plan estratégico	Hoja de presupuesto
11	Gerente	Elabora el borrador del plan estratégico según el presupuesto asignado	Borrador del Plan
12	Consejo de administración	Examina el borrador del plan estratégico, expresa sugerencias y fija una fecha para la aprobación	Borrador del Plan Estratégico
13	Gerente	Prepara la propuesta concluyente del plan estratégico y envía para su aprobación	Propuesta Plan Estratégico
14	Asamblea de representantes	Aprueba el plan estratégico y termina el proceso	Plan estratégico



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PSC-05			
		Versión	01			
	Manual de Funciones		Fecha	Enero 2021		
			Página	17	De	62

Documentación del procedimiento					
Proceso		Implementación o actualización del Sistema de Control Interno			
Responsables y autoridades		Gerencia/Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia	Tipo de proceso	Estratégico	
Propósito		Implementar un sistema de control interno, que permita la seguridad de la consecución de los objetivos operacionales, financieros y cumplimiento de regulaciones.			
Alcance	Empieza	Análisis de los riesgos en todas las áreas de la Institución			
	Incluye	Diseño del sistema de control interno			
	Termina	Sistema de control Interno			
Entradas		Evaluación de riesgos			
Salidas		Sistema de control Interno, Plan anual de riesgos			
Criterios		Estatuto y Reglamento Interno.	Recursos	Infraestructura, información, personal, gestión de documentos	
Objetivo: Incrementar en un 45% el número de propuestas, políticas y procedimientos para el Sistema de control durante el período.			Indicador: (Número de propuestas, políticas y procedimientos para el Sistema de control /Número de propuestas, políticas y procedimientos para el Sistema de control del período anterior) *100		

Descripción del procedimiento			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Gerencia	Requerimiento de implementar o actualizar el sistema de Control Interno	
1	Gerencia	Efectúa un análisis de las áreas de trabajo en la Institución para determinar aspectos de mejora	
2	Administrador de riesgos	Ejecuta una evaluación de riesgos en todas las áreas y entrega informe a gerencia	Evaluación de los riesgos
3	Gerencia	Analiza y determina si el tipo de riesgo es administrativo, operativo o financiero	Análisis de riesgos
4	Gerencia	Diseña un sistema de control interno adaptado a las necesidades de las áreas analizadas y puntos de mayor atención.	
5	Gerencia	Envía la propuesta al consejo de administración y al consejo de vigilancia	Propuesta del sistema de control
6	Consejo de Administración y Consejo de vigilancia	En Asamblea extraordinaria examinan y consideran la propuesta, de ser necesario indica recomendaciones. Remiten a gerencia para ejecutar las modificaciones recomendadas.	Sistema de control interno

7	Consejo de Administración	Si cumple con los requisitos se aprueba y se firma el documento, termina el proceso	Sistema de control interno
---	---------------------------	---	----------------------------

Diagrama de Flujo de: Implementación o actualización del Sistema de Control Interno

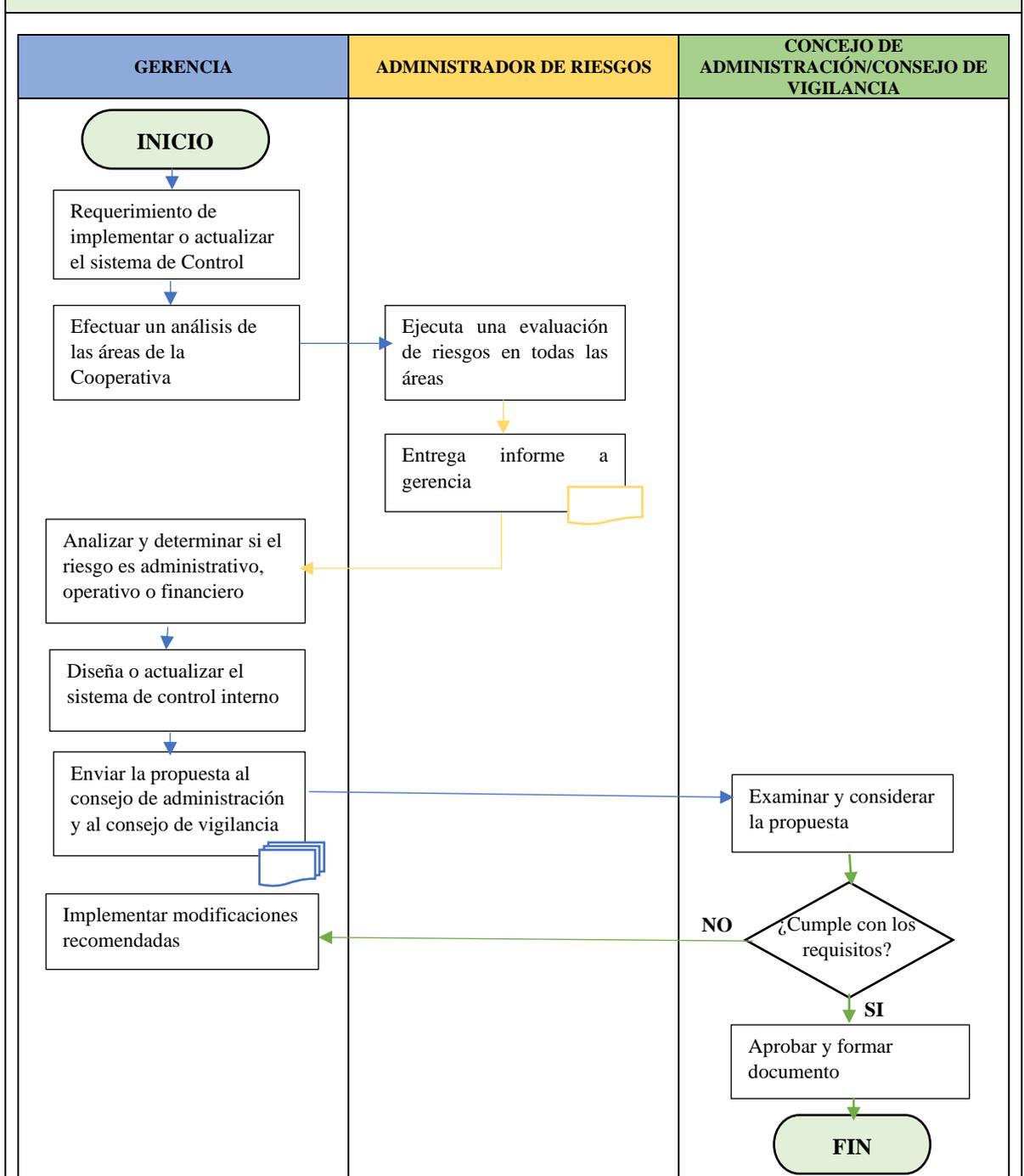


Gráfico 28-3: Implementación o actualización del Sistema de Control Interno

Fuente: Datos COAC SMP
 Realizado por: Ordoñez, L. 2020

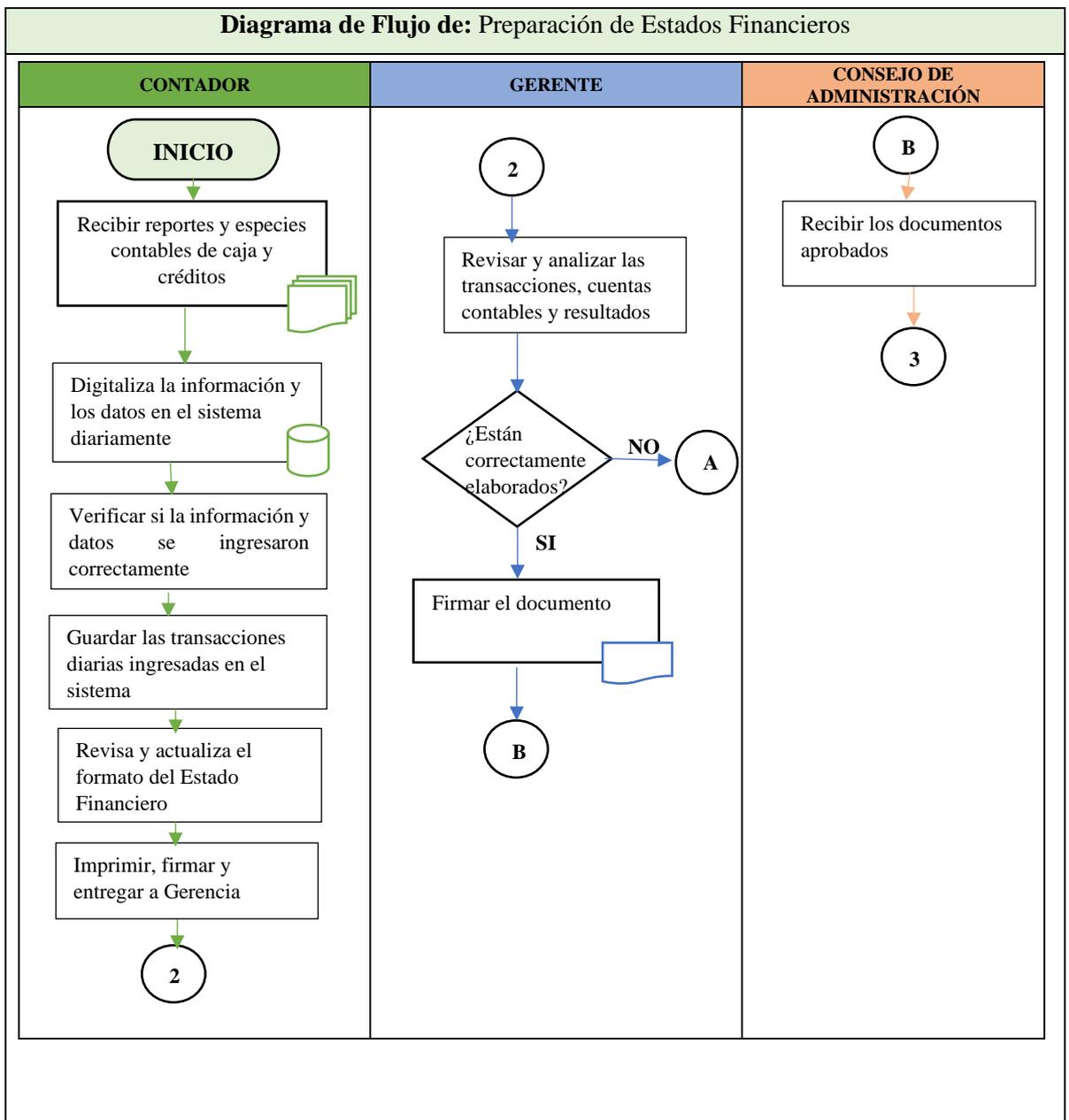
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	ANEXOS

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PEF-06			
		Versión	01			
	Manual de Funciones		Fecha	Enero 2021		
			Página	19	De	62

Documentación del procedimiento					
Proceso		Preparación de Estados Financieros			
Responsables y autoridades		Contador/Gerente	Tipo de proceso		Apoyo
Propósito		Prepara Balances-Estados Financieros considerando la normativa contable y políticas internas para la ejecución de la gestión contable y financiera que permita salvaguardar la solvencia y liquidez de la cooperativa.			
Alcance	Empieza	Recepción de reportes y especies contables de caja y créditos			
	Incluye	Ingreso de datos, revisión de cuentas, análisis contable.			
	Termina	Aprobación de los estados financieros			
Criterios		Estatuto y Reglamento Interno, Normas Contables	Recursos	Infraestructura, información, personal, gestión de documentos	
Objetivo:			Indicador:		
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar en 15% el tiempo de entrega de Balances-Estados Financieros en una semana del periodo contable - Optimizar en un 30% el presupuesto financiero en el periodo 			<ul style="list-style-type: none"> - (Balances-Estados Financieros entregados a tiempo durante el período / Balances-Estados Financieros entregados a tiempo del período anterior) *100 - (Recursos financieros utilizados durante el período / Recursos financieros utilizados en el período anterior) *100 		

Descripción del procedimiento			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Contador	Recibe reportes y especies contables de caja y créditos	Reportes y especies contables de caja y créditos
2	Contador	Digitaliza la información y los datos en el sistema contable-financiero de la Cooperativa diariamente	Transacciones diarias
3	Contador	Verifica si la información y datos se ingresaron correctamente	Estados Financieros
4	Contador	Guarda las transacciones diarias ingresadas en el sistema	Estados Financieros
5	Contador	Generado el Estado Financiero revisa y actualiza el formato del documento	Estados Financieros
6	Contador	Imprime, firma y entrega a Gerencia para el procedimiento de revisión	Estados Financieros
7	Gerente	Revisa y analiza las transacciones, cuentas contables y resultados	Estados Financieros

8	Gerente	Si los Estados Financieros están correctamente elaborados, firma el documento. De existir alguna inconformidad devuelve el documento al contador para su corrección	Estados Financieros
9	Contador	Efectúa las correcciones, vuelve a presentar a Gerencia.	Estados Financieros
10	Contador	Una vez aprobados, entrega al Consejo de Administración para su exposición	Estados Financieros
10	Consejo de Administración	Admite los Estados Financieros, para su análisis, de haber conformidad aprueba.	Estados Financieros
11	Contador	Recibe los documentos aprobados, los encarpeta y entran al sistema de archivos.	Estados Financieros



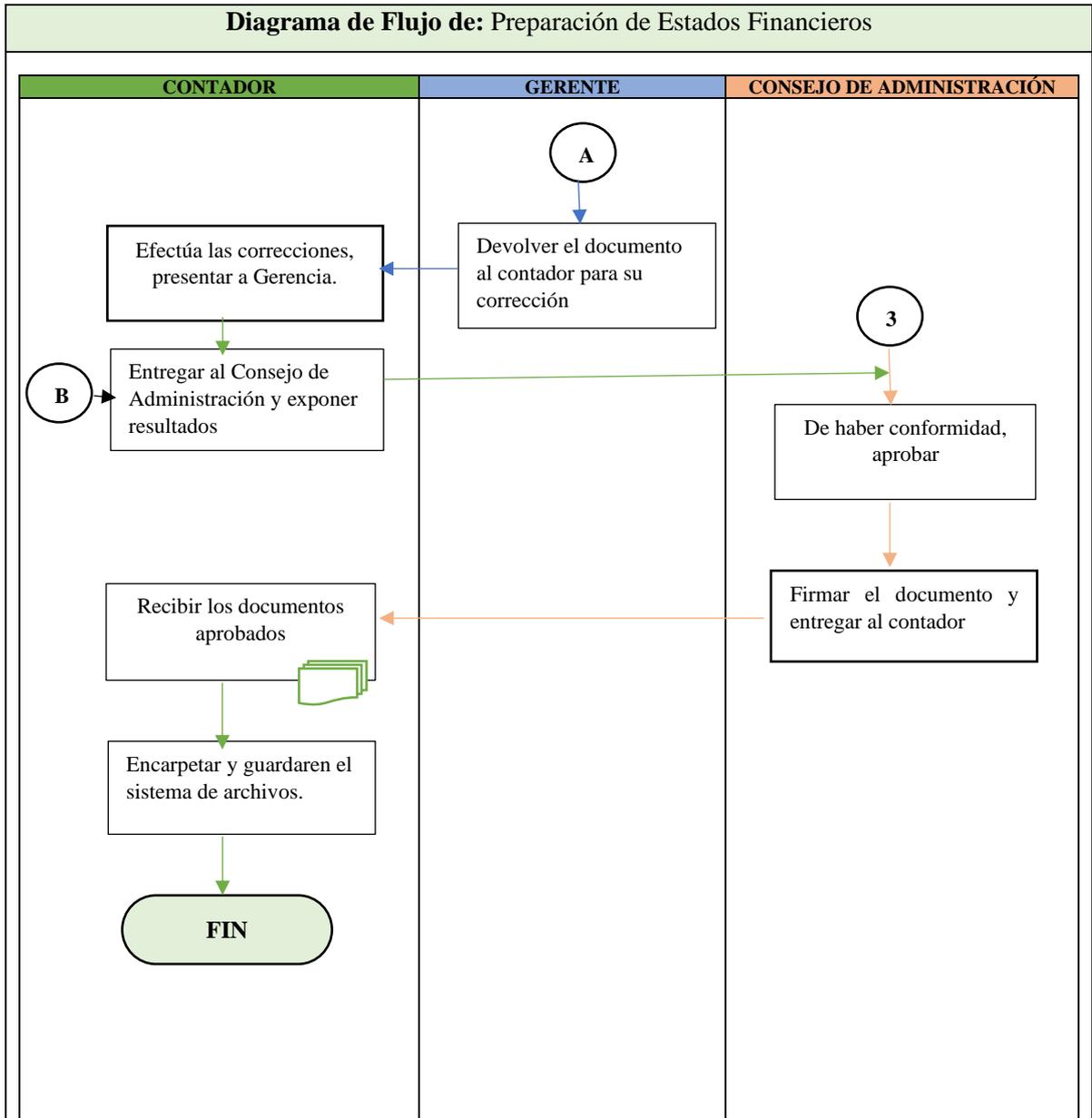


Gráfico 29-3: Preparación de Estados Financieros

Fuente: Datos COAC SMP
Realizado por: Ordoñez, 2020

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MFP-PEF-07		
			Versión	02.01		
	Manual de Funciones		Fecha	Enero 2021		
			Página	22	De	62

Documentación del procedimiento					
Proceso		Selección y Contratación de Personal			
Responsables y autoridades		Gerente/ jefe de Talento humano	Tipo de proceso		Apoyo
Propósito		Incorporar personal a la Institución			
Alcance	Empieza	Necesidad de contratar			
	Incluye	Reclutamiento, selección			
	Termina	Contratación del Talento			
Criterios		Estatuto y Reglamento Interno, Código de trabajo	Recursos	Infraestructura, información, personal, gestión de documentos	
Objetivo:			Indicador:		
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar en 30% el tiempo para completar los puestos vacantes medido desde el momento que el puesto vacante este abierto. 			<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de contratación= (tiempo requerido para completar los puestos vacantes / Número de puestos disponibles) 		

Descripción del procedimiento			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Jefe de área	Detecta la necesidad de cubrir un cargo en la Institución	Solicitud de requerimiento de personal
2	Jefe de área	Llena la solicitud de requerimiento de personal y envía	Solicitud de requerimiento de personal
3	Talento Humano	Recibe la solicitud de requerimiento de personal y la analiza.	Solicitud de requerimiento de personal
4	Talento Humano	Elabora un informe del requerimiento, perfil y puesto a ocupar para enviar a gerencia	Informe de Talento Humano
4	Gerente	Recibe el informe de Talento Humano y aprueba o rechaza la solicitud de requerimiento	Informe de Talento Humano
5	Talento Humano	Notifica al jefe de área que envió la solicitud su aprobación o rechazo.	Notificación
6	Talento Humano	Verifica si dentro de la Cooperativa existe personal con el perfil requerido	
7	Talento Humano	Realiza publicación interna del perfil para cubrir la vacante	Publicación de perfil del puesto
8	Talento Humano	Recibe solicitudes para el concurso de selección interna	Solicitudes de reclutamiento interno
9	Talento Humano	Si no existen solicitudes del personal interno, realiza la publicación de convocatoria a vacante en diversas	Convocatoria-Publicación de perfil del puesto

		fuentes (página web, Facebook, medios de comunicación locales).	
10	Talento Humano	Recibe y evalúa las hojas de vida de los aspirantes al cargo	Hojas de vida
10	Talento Humano	Evalúa que los aspirantes no tengan ningún impedimento	
11	Talento Humano	Convoca a los aspirantes que cumplen con el perfil para entrevista	
12	Talento Humano	Realiza la entrevista a cada uno de los candidatos que pasaron el primer filtro.	Hojas de entrevista
13	Talento Humano	Aplica las pruebas psicométrico y de ser necesario pruebas de conocimiento	Pruebas
14	Talento Humano	Utiliza la metodología de análisis de aspirante al cargo	Hoja Parámetros de calificación
15	Talento Humano	Envía listado de candidatos al jefe de área para su evaluación y notifica a los candidatos para la entrevista con el jefe inmediato	Listado de candidatos
16	Jefe de área	Realiza la entrevista a los participantes	Hojas de entrevista
17	Jefe de área	Notifica a Talento Humano la persona que fue seleccionada	Notificación
18	Talento Humano	Notifica a la persona que fue elegida para la entrevista final con Gerencia	Notificación
	Gerencia	Realiza la entrevista y elige al perfil idóneo	Hoja de entrevista
18	Talento Humano	Notifica a la persona que fue elegida para su ingreso, cambio o asenso.	Notificación
19	Talento Humano	Recibe al nuevo colaborador e informas sobre las responsabilidades y beneficios	
20	Talento Humano	Proporcional al empleado el listado de documentos necesarios para su ingreso	Listado de documentos necesarios
21	Talento Humano	Entrega al nuevo colaborador el reglamento interno, y el cargo a través de acta de entrega-recepción	Reglamento interno Acta de entrega-recepción
22	Talento Humano	Gestiona la información para la documentación y elaboración del contrato del nuevo empleado	Contrato
23	Talento Humano	Realiza el contrato y lo imprime por triplicado	Contrato
24	Talento Humano	Entrega el contrato y hace firmar al empleado.	Contrato
25	Gerente General	Envía el contrato a Gerencia	Contrato
26	Gerente General	Revisa el contrato, firma y remite a Talento Humano	Contrato
27	Talento Humano	Registra el contrato en el Ministerio de Trabajo para su legalización.	Contrato

Diagrama de Flujo de: Selección y Contratación de Personal

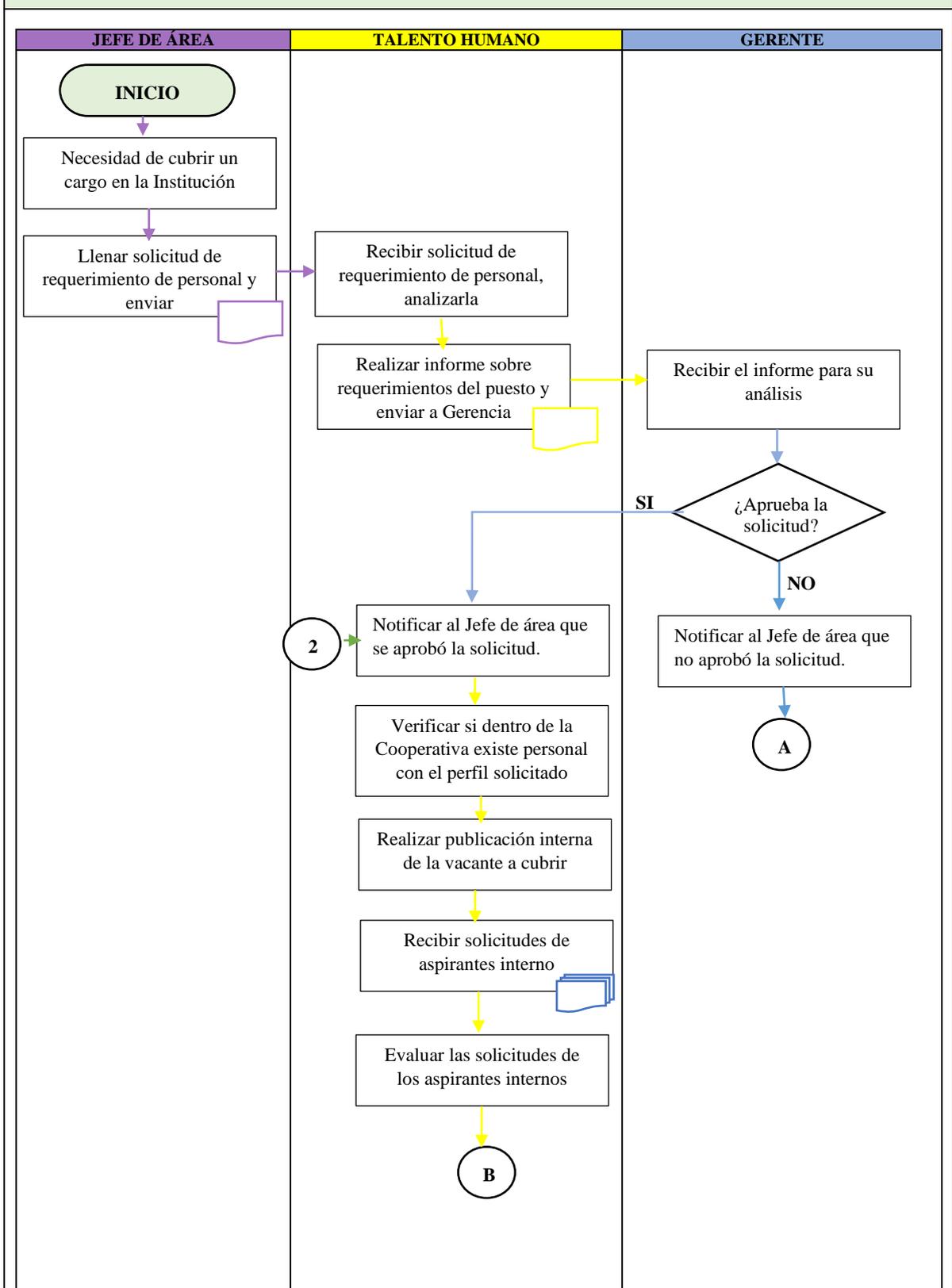
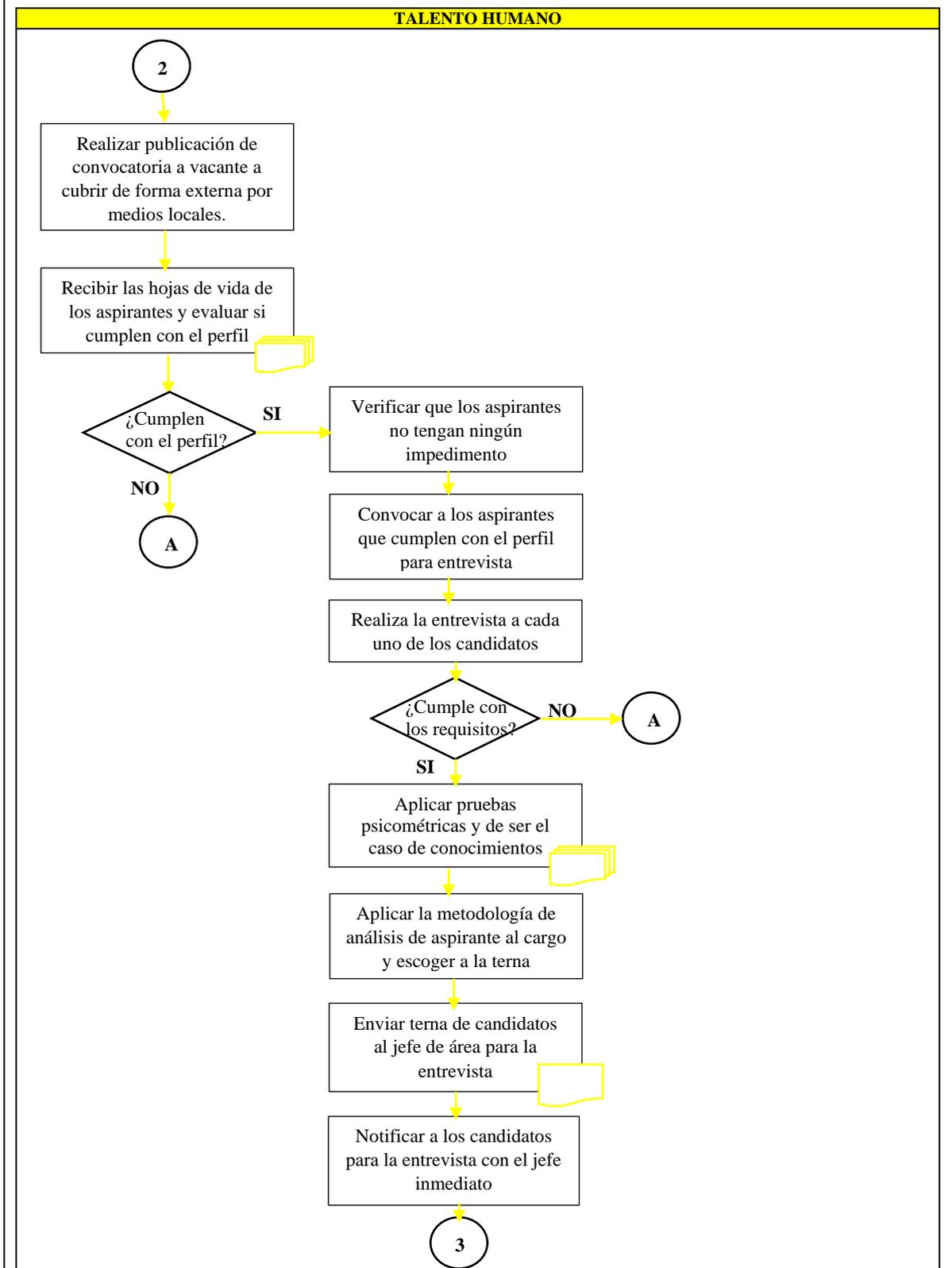


Gráfico 30-3: Selección y Contratación de Personal

Realizado por: Ordoñez, 2020

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

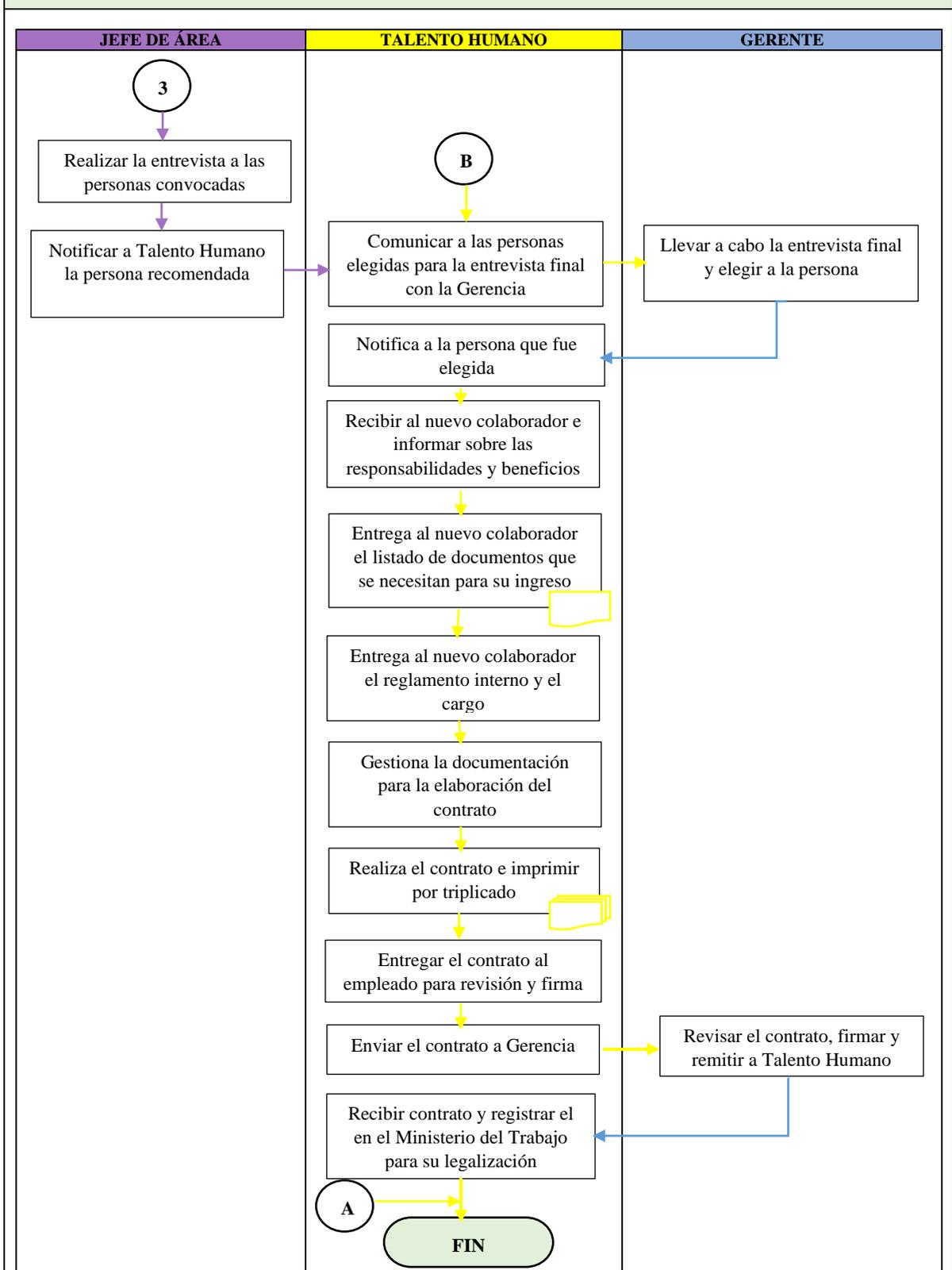
Diagrama de Flujo de: Selección y Contratación de Personal



Realizado por: Ordoñez, 2020

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Diagrama de Flujo de: Selección y Contratación de Personal



Realizado por: Ordoñez, 2020

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

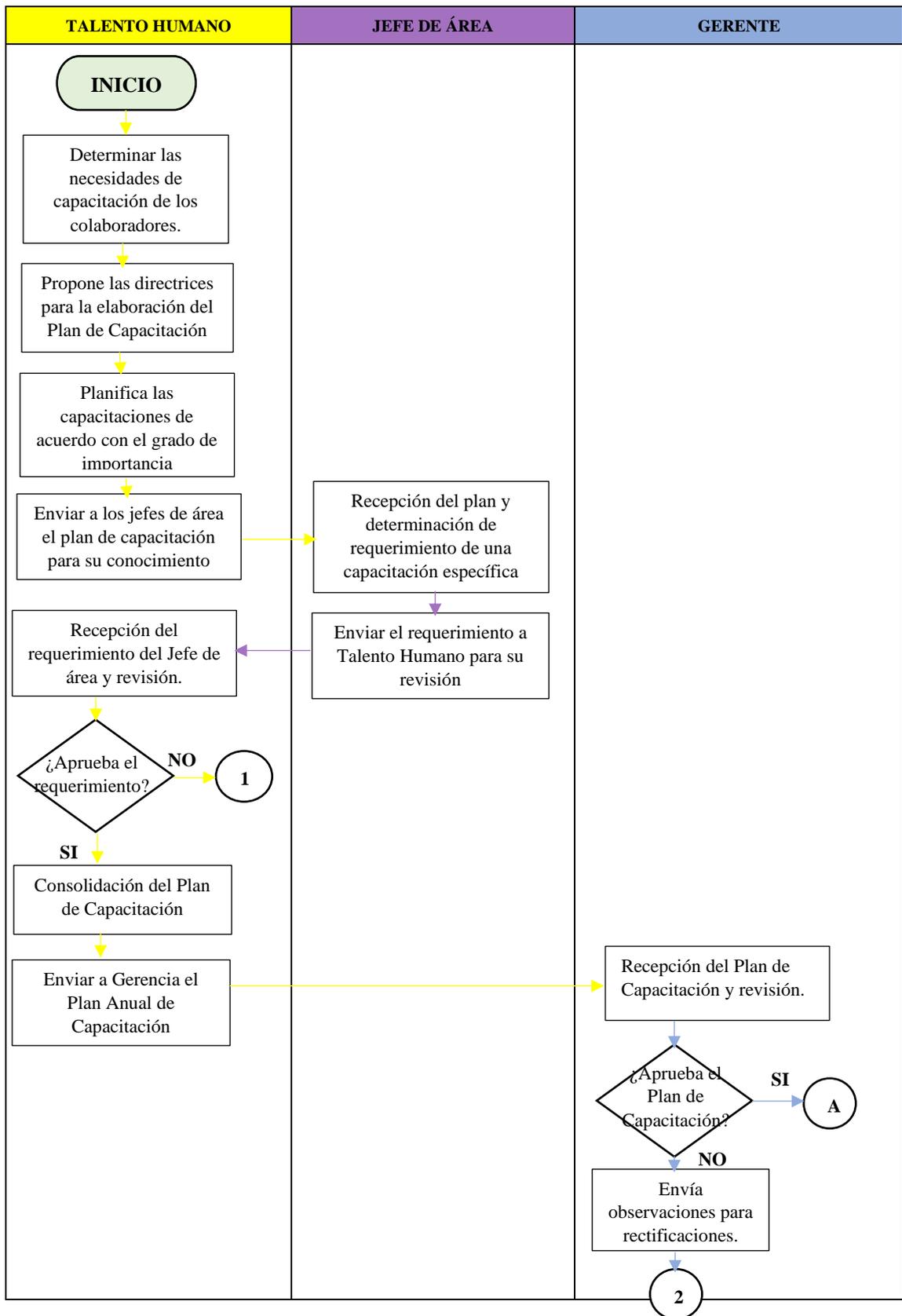
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PEV-01		
		Versión	01		
	Manual de Procedimientos	Fecha	Enero 2021		
		Página	27	De	62

Documentación del procedimiento					
Proceso		Elaboración de Plan de Capacitación para los colaboradores			
Responsables y autoridades		Talento Humano/Gerencia/Jefe de área/ Instructor	Tipo de proceso		Apoyo
Propósito		Solventar las necesidades de capacitación de un colaborador o un grupo de trabajo en un tema determinado			
Alcance	Empieza	Determinar las necesidades de capacitación			
	Incluye	Capacitación, evaluación			
	Termina	Entrega de certificados			
Criterios		Estatuto y Reglamento Interno, Plan de capacitación	Recursos	Infraestructura, información, personal, gestión de documentos	
Objetivo:			Indicador:		
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar en un 45% el porcentaje de aprobación de la capacitación. - Determinar la satisfacción de la capacitación mediante una encuesta, para realizar cambios. 			<ul style="list-style-type: none"> - (Número de personas aprobadas / Número de personas que asistieron al curso) *100 - Encuestas de satisfacción (puntaje de 0 a 50) 		

Descripción del procedimiento			
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
1	Talento Humano	Determina las necesidades de capacitación de alguno o algunos de los colaboradores.	Evaluaciones de desempeño
2	Talento Humano	Propone las directrices para la elaboración del Plan de Capacitación del personal, así como el presupuesto requerido.	Plan de Capacitación
3	Talento Humano	Planifica las capacitaciones de acuerdo con el grado de importancia entre prioritarias y menos prioritarias	Plan de Capacitación
4	Talento Humano	Envía a los Jefes de Área el Plan de Capacitación para su conocimiento.	Plan de Capacitación
5	Jefe de Área	Recibe el plan de capacitación y determina si requiere algún tipo de capacitación específica para su área	Plan de Capacitación
6	Jefe de Área	Envía el requerimiento a Talento Humano para su tratamiento	Requerimiento-Plan de Capacitación
7	Talento Humano	Recibe el requerimiento del Jefe de Área y lo analiza	Requerimiento-Plan de Capacitación

8	Talento humano	Informa al jefe de área solicitante si aprueba o no aprueba el requerimiento. En caso de aprobación se consolida el Plan de Capacitación.	Plan de Capacitación
9	Talento humano	Envía a Gerencia el Plan Anual de Capacitación	Plan de Capacitación
10	Gerente	Recibe el Plan de Capacitación y lo analiza.	Plan de Capacitación
11	Gerente	Si no está de acuerdo, envía observaciones y recomendaciones a Talento Humano para rectificaciones.	Plan de Capacitación
12	Talento humano	Recibe y en caso de haber observaciones realiza las correcciones.	Plan de Capacitación
13	Gerente	Si está de acuerdo, envía aprobación del Plan de capacitación a talento humano.	Plan de Capacitación
14	Talento humano	Determina si las capacitaciones serán otorgadas por la institución o dictadas externamente.	Plan de Capacitación
15	Jefe de Área	<u>Si la capacitación es interna</u> Determina cuáles serán los instructores y coordina la logística de las capacitaciones.	Plan de Capacitación
16	Instructor designado	Prepara metodología, información, temas a tratar y materiales necesarios para la capacitación.	Plan de Capacitación
17	Jefe de área	Envía a los participantes la información del lugar o medio por donde se llevará a cabo la capacitación.	Información de capacitación
18	Instructor	Dicta la capacitación a los colaboradores y entrega el certificado.	Certificados de capacitación
19	Talento Humano	<u>Si la capacitación es externa</u> Revisa las opciones de capacitación con diferentes proveedores de acuerdo con las necesidades de conocimientos a adquirir.	Opciones de capacitación
20	Colaborador de la cooperativa	Asiste a la capacitación, obtiene el certificado de aprobación y lo entrega a Talento Humano.	Certificados de capacitación
21	Talento Humano	Recibe el certificado y material de la capacitación. De ser necesario comunicará al colaborador que debe dictar un curso de la capacitación recibida al personal de la Cooperativa.	Certificados de capacitación

Diagrama de Flujo de: Elaboración de Plan de Capacitación para los colaboradores



Realizado por: Ordoñez, 2020

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Diagrama de Flujo de: Elaboración de Plan de Capacitación para los colaboradores

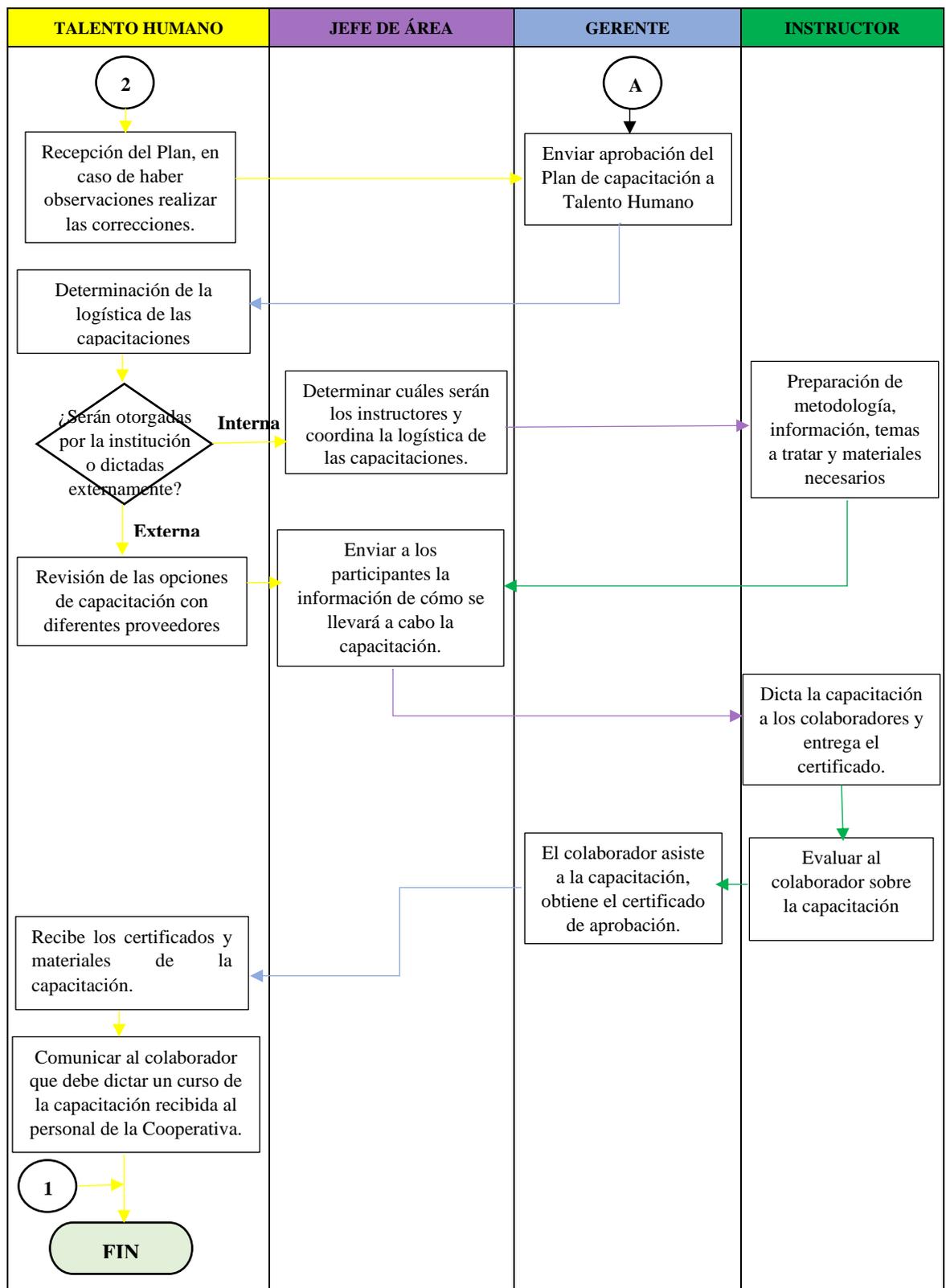


Gráfico 31-3: Elaboración de Plan de Capacitación para los colaboradores

Realizado por: Ordoñez, L, 2021

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MFP-PEV-01		
		Versión	01		
	Manual de Procedimientos	Fecha	Enero 2021		
		Página	31	De	62

Documentación del proceso					
Proceso		Otorgamiento de Crédito			
Responsables y autoridades		Oficial de crédito/jefe de crédito/comité de crédito/ receptor- pagador	Tipo	Operativo	
Propósito		Determinar un procedimiento óptimo para la adecuada atención a los socios en el otorgamiento de créditos.			
Alcance	Empieza	Información detallada del socio			
	Incluye	Recepción, verificación, análisis y aprobación			
	Termina	Desembolso de dinero, cliente satisfecho			
Criterios		Estatuto Social, Políticas de otorgamiento de crédito	Recursos	Infraestructura, información, Talento Humano, equipos, documentos y formularios	
Objetivo: Incrementar un 25% el otorgar créditos a los socios y clientes de la Cooperativa a través de un proceso ágil y en tiempo oportuno.			Indicador: Cuota de créditos= (N° de créditos otorgados por mes / Solicitudes de crédito presentadas por mes)		
Descripción del procedimiento					
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		DOCUMENTOS	
1	Socio	Solicita información sobre el tipo de créditos disponibles en la institución		Solicitud de crédito	
2	Oficial de crédito	Informa detalladamente al socio sobre las características de los créditos y entrega los requisitos.		Solicitud de crédito	
3	Socio	Decide si solicitar o no el crédito. Si la decisión es positiva presentará la documentación		Documentación socios	
4	Oficial de crédito	Verifica la documentación presentada con detalle.		Documentación socios	
	Oficial de crédito	Ingresa en el sistema la información evaluada del crédito. Si cumple con los requisitos y políticas		Solicitud	
	Jefe de crédito	Evalúa e imprime los datos del buró de crédito, función judicial y el récord crediticio.		Documentación socios	
5	Oficial de crédito	Realiza un informe sobre el crédito del solicitante y lo entrega al jefe de crédito		Documentación socios	
6	Jefe de crédito	Analiza la documentación del cliente y verifica documentación juntamente con el informe.		Documentación socios	
7	Jefe de crédito	Si los documentos están correctos elabora informe caso contrario comunica al oficial para que el socio rectifique el documento		Documentación socios	

8	Jefe de crédito	Archiva los documentos para presentar al comité de crédito	Documentación socios
9	Comité de crédito	Analiza el informe aprueba o niega la solicitud de crédito. Emite autorización.	Solicitud de crédito
10	Jefe de crédito	Informa al oficial de crédito sobre la resolución	Solicitud de crédito
11	Oficial de crédito	Procesa los datos, ingresa al sistema y se comunica con el socio	Documentación
12	Jefe de crédito	Comunica a caja montos aprobados de créditos por liquidar y envía tabla de pagos a caja	Tabla de pagos
13	Socio	Acepta los términos y condiciones y firma los documentos	Solicitud
14	Oficial de crédito	Verifica firmas y documentación completa	Solicitud
15	Oficial de crédito	Entrega tabla de amortización con indicaciones y envía al socio a caja	Tabla de amortización
12	Socio	Llena papeleta de retiro y se dirige a caja, Entrega la papeleta, la cedula y la libreta	Papeleta de retiro
13	Recibidor/pagador	El cajero realiza la verificación, imprime los datos en la libreta y entrega el dinero	Libreta de ahorros
14	Socio	Recibe dinero y termina el proceso.	

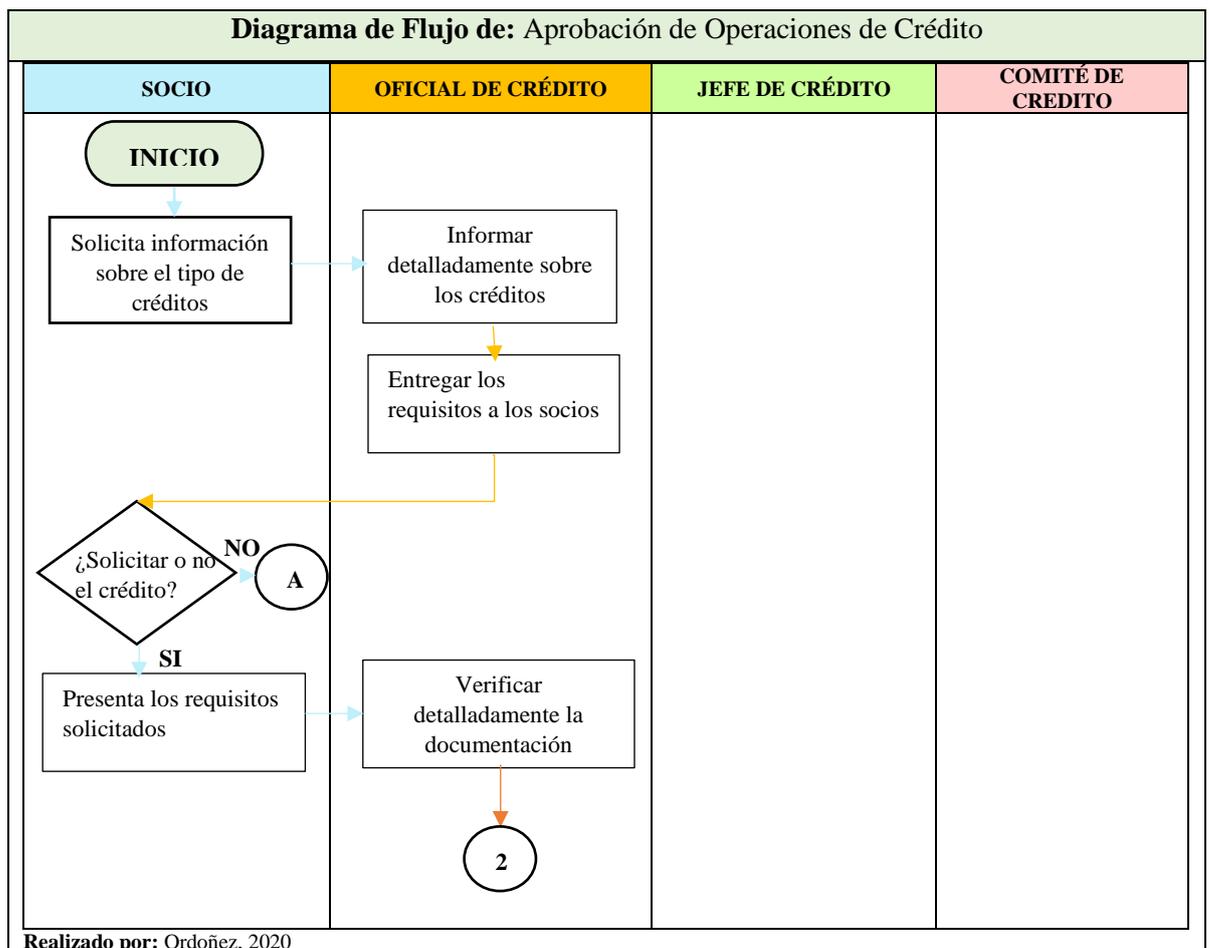
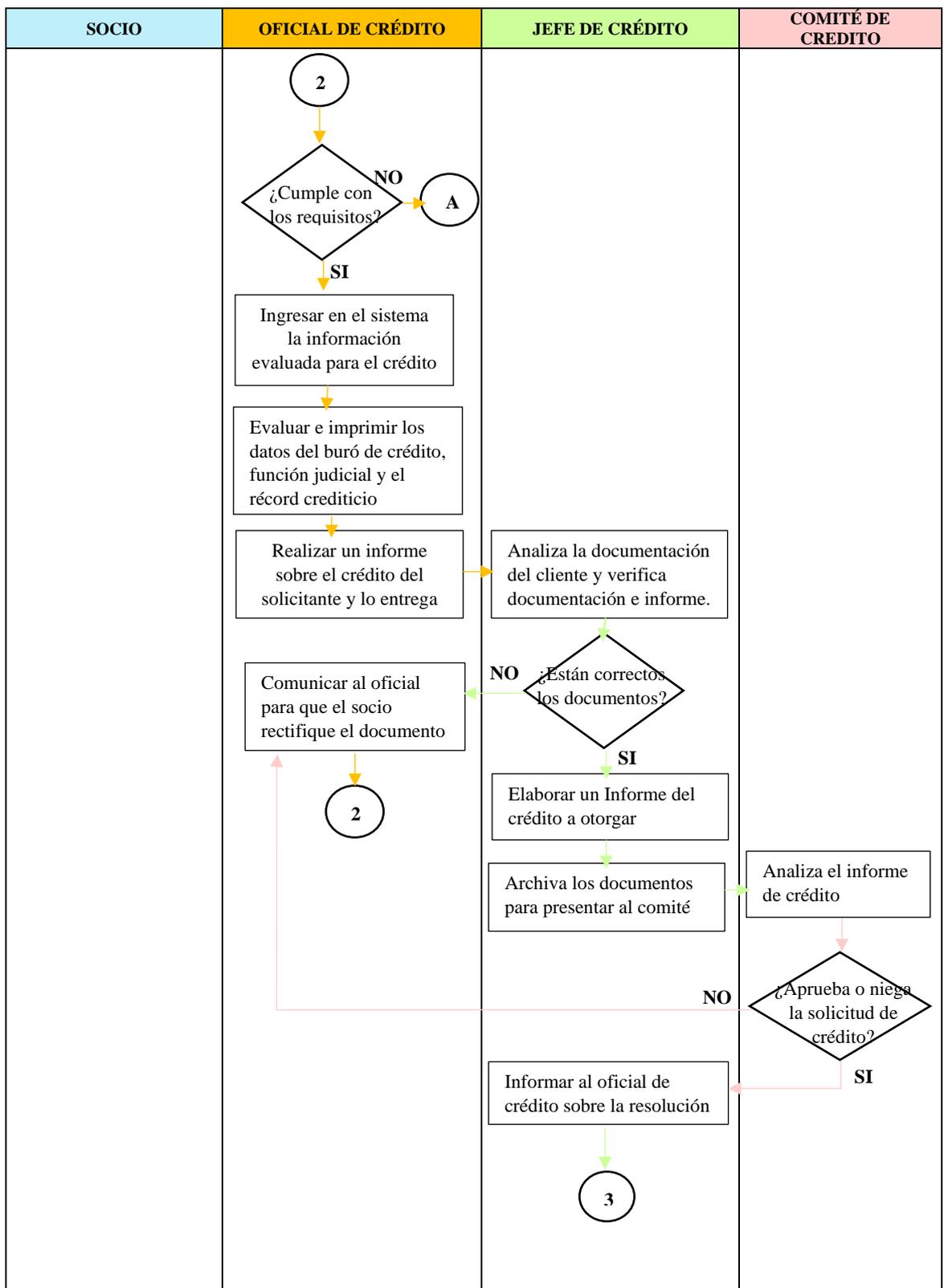


Diagrama de Flujo de: Aprobación de Operaciones de Crédito



Realizado por: Ordoñez, 2020

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

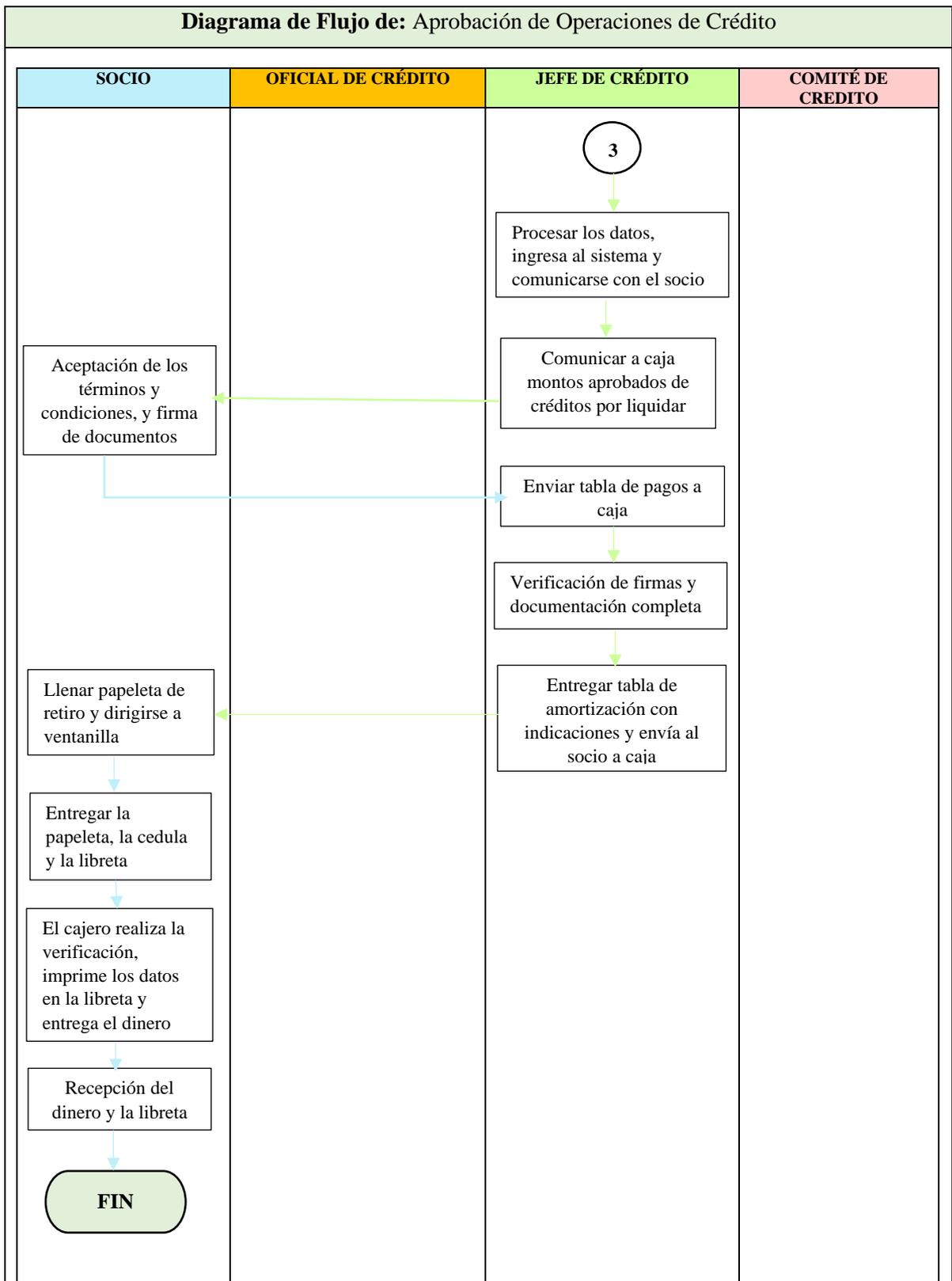


Gráfico 32-3: Aprobación de Operaciones de Crédito

Realizado por: Ordoñez, L., 2021

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



Manual de Funciones

CÓDIGO	VIGENCIA	VERSIÓN	PÁGINAS
MF-SM-001		01.01	Página 35 de 62
TIPO DE PROCESO		STATUS	
Estratégico <input type="checkbox"/>	Operativo <input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo <input type="checkbox"/>	Propuesto <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Publicado <input type="checkbox"/>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.



MANUAL DE FUNCIONES

Este manual es de uso exclusivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Consejo de Administración	Vigencia dd/mm/aa	Versión 01.01	Pág. 7 de 62
Fecha:	Fecha:	Acta: Fecha:			

1. Introducción

En el presente manual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, pretende ser una guía de estandarización para la determinación de funciones, a fin de facilitar el desarrollo de las actividades y eficiente rendimiento del personal para de esta manera se alcancen los objetivos y metas organizacionales.

En el manual se establecen las funciones inherentes a los puestos que son responsables de la ejecución de los procesos. Las funciones están dispuestas acorde a la estructura orgánica establecida en el organigrama de la COAC San Miguel de Pallatanga, considerando los niveles jerárquicos y describiendo la información requerida de forma sistemática para la adecuada ejecución de las actividades en cada área.

2. Aprobación y Actualización

El manual consignara información actualizada de la estructura funcional y operativa de la Cooperativa, sobre la base legal que emitan los organismos internos de control.

El presente manual será revisado y actualizado por el responsable de talento humano para posterior aprobación del Consejo de Administración al menos anualmente, en medida que se presenten nuevas situaciones en el contexto.

3. Glosario de términos

Atribuciones. - Se refieren a las facultades dadas por la Cooperativa, mismas que abarcar la autoridad y el alcance de la gestión a realizarse.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Conformidad: satisfacción del cumplimiento de un requisito que puede ser reglamentaria, profesional, interna o del cliente.

Funciones y responsabilidades.- Corresponde al detalle de las obligaciones atribuidas al rol, según corresponda.

Identificación del cargo. Constituyen los campos de información general posicional del cargo o puesto a desempeñar, entre ellos, la denominación, área, nivel, líneas de reporte y supervisión y reemplazo o back up.

Parte interesada: individuo o grupo de personas con un interés en la operación o el éxito de una organización. Ejemplos: clientes, personal y representantes, accionistas y propietarios, socios y proveedores, bancos, sindicatos, empresa.

Perfil del cargo. – Corresponde a los requisitos que demanda el cargo a ser desempeñado, referentes a la educación formal, experiencia. Capacitación y competencias generales

componentes que deben ser exigibles a los potenciales colaboradores para ser considerados en el proceso de selección.

Resumen del cargo. - Obedece a la misión o deber ser del cargo. En este punto se compilan otros datos como: Indicador y responsabilidades en base de los cuales, se mide de forma objetiva y clara la calidad del trabajo desempeñado y, se registra la información relativa a los insumos y datos puestos al servicio del dependiente para el desarrollo de su trabajo, así como a los productos generados a partir del ejercicio de su labor.

4. Descripción de los puestos y funciones

Por medio del formato, ver Anexo D, se ha recabado los datos para la actualización de la descripción de puestos y funciones de los siguientes cargos:

1. Gerencia General
2. Asesor Jurídico
3. Auditor Interno
4. Oficial de Cumplimiento
5. Administrador de Riesgos
6. Jefe de Operaciones
7. Asistente de Balcón De Servicios
8. Recibidor-Pagador
9. Jefe de Crédito y Cobranza
10. Talento Humano
11. Contador
12. Auxiliar Contable
13. Responsable de Tecnologías de la Información

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MF-GG-01		
		Versión	01		
	Manual de Funciones	Fecha	Febrero 2021		
		Página	37	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Gerente General		
1.2. Nivel:	Administrativo	1.3. Supervisa A:	Personal que labora en la institución
1.4. Área:	Gerencia	1.5. Reporta A:	Consejo de Administración
2. MISIÓN DEL CARGO			
Administrar y representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa a través de la gestión administrativa, financiera y técnica, con eficiencia en el manejo de recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos planificados, garantizando el cumplimiento de la misión, de las políticas y del objeto social de la Institución.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral	3.3. Tiempo	
Título de tercer o cuarto nivel, en Administración, Contabilidad, Finanzas, Economía u otras afines.	Experiencia en administración o dirección de instituciones financieras. Haber ocupado cargos de jefe de crédito, jefe financiero, administrativo o afines.	Acreditado por lo menos 4 años de experiencia.	
4. COMPETENCIAS			
Cardinales: Compromiso con la institución, comunicación interpersonal, toma de decisiones, proactividad, manejo y resolución de conflictos.			
Específicas gerenciales: liderazgo, negociación, trabajo en equipo, conocimiento procesos de institución, conocimientos requisitos legales de la Institución, toma de decisiones, dominio de distintas normas de gestión.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
Todas las dispuestas en el Reglamento de la LOEPS Art, 44. 2018 como se detalla a continuación:			
<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa - Proponer al consejo de administración las políticas, procedimientos, y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa - Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su forma presupuestaria - Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajo - Diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa, en base a la responsabilidad de los cargos ocupacionales y la disponibilidad financiera - Mantener actualizado el registro de certificados de aportación - Informar de su gestión a la Asamblea General y al consejo de administración 			

- Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o juntamente con el presidente, conforme lo determine el Estatuto.

5.2. Funciones Específicas

- Planificar, organizar y dirigir acciones necesarias y oportunas para el correcto funcionamiento y desempeño de la Institución.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos
- Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa
- Informar a los socios sobre funcionamiento de la Cooperativa
- Definir un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente
- Administrar la imagen institucional en sucursales y agencia
- Intervenir en el proceso de selección coordinación de permisos y vacaciones del personal
- Conformar el comité de crédito.

6. RELACIONES DEL PUESTO

6.1. Relaciones externas

Organismos de control
Otras entidades financieras
Clientes, proveedores

6.2. Relaciones internas

Personal de la Institución
Consejo de administración y de vigilancia
Comités y comisiones

7. ATRIBUCIONES

- Firma de autorización para cheques
- Autorización para adquisiciones, pago de facturas a proveedores
- Legalización de depósitos a plazo fijo

8. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos. Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)	X		
b. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.	X		

7.3. Conocimientos complementarios

- Planificación estratégica
- Recursos Humanos
- Conocimientos legales y normativos
- Mejora continua
- Manejo de herramientas de ofimática
- Presupuestos
- Gestión financiera

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MF-AJ-02		
		Versión	01		
	Manual de Funciones	Fecha	Febrero 2021		
		Página	39	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1 Puesto:	Asesor Jurídico		
1.2. Nivel:	Asesoría	1.3. Supervisa A:	No Aplica
1.4. Área:	Gerencia	1.5. Reporta A:	Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Brindar asesoramiento en el ámbito legal a ejecutivos de la Cooperativa y al área de negocios, asegurando el cumplimiento del marco jurídico en el que la Cooperativa desarrolla sus actividades,</p> <p>Representar jurídicamente a la Cooperativa en el ámbito de su competencia.</p>			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel, Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador.	Experiencia en actividades en áreas de lo civil, penal, administrativas o legales. Cargo de asesoría legal en Instituciones financieras.		Mínimo 2 años
4. COMPETENCIAS			
<p>Cardinales: Compromiso con la institución, comunicación interpersonal, gestión y mitigación de riesgos, proactividad, manejo y resolución de conflictos, facilidad de palabra.</p> <p>Específicas por área: liderazgo, negociación, conocimiento procesos de la institución, conocimientos requisitos legales de la Institución.</p>			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar asesoría legal al personal del área de negocios de la Cooperativa en temas referentes a la recuperación de cartera - Coordinar la ejecución de trámites administrativos y judiciales con los jefes de áreas de la Cooperativa - Revisar, analizar y notificar sobre leyes, decretos o disposiciones que resulten de interés o aplicación para la Cooperativa - Actuar conforme lo establezca las políticas o procedimientos de recuperación de cartera vencida y castigada 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Respaldar de las demandas de carácter civil, penal u otras que presente la Cooperativa contra socios o terceras personas - Elaborar convenios y legalizarlos cuando la Cooperativa celebre actos contractuales con empleados o terceras personas - Iniciar para la recuperación de cartera juicios civiles - Comunicar los conflictos de intereses que se puedan generar en los procesos de cobro de obligaciones para que la Cooperativa intervenga y decida el proceder adecuado - Realizar la gestión de cobranza con saldos diarios actualizados remitidos por la jefatura de crédito 			

<ul style="list-style-type: none"> - Examinar mensualmente el cumplimiento de acuerdos efectuados con socios en mora y mantener un registro de estos - Llevar y custodiar el registro de acciones cumplidas por su labor en la gestión de recuperación, como entregar las notificaciones de visitas - Mantener un archivo individual de los procesos asignados 			
6. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas Agentes reguladores Clientes externos		6.2. Relaciones internas Consejo Administrativo y de Vigilancia Gerencia Jefes de área	
7. ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir la defensa o acusaciones de juicios ante los tribunales de justicia salvaguardando los intereses de la Cooperativa. - Orientar al personal en actividades inherentes a su cargo. 			
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
		BAJO	
c. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.		X	
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)			X
d. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.		X	
7.3. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> h. Marco legal aplicable a Cooperativas i. Código Orgánico Monetario y Financiero j. Gobernabilidad k. Código de trabajo l. Técnicas Cobranza judicial y extrajudicial 			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MF-AI-03		
			Versión	01.01		
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	Febrero 2021		
			Página	41	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Auditor Interno		
1.2. Nivel:	Control	1.3. Supervisa A:	Personal del nivel operativo
1.4. Área:	Auditoría Interna	1.5. Reporta A:	Consejo de vigilancia
2. MISIÓN DEL CARGO			
Asesorar y supervisar los mecanismos de control interno de las actividades organizacionales, a fin de precautelar la utilización de los recursos de la Cooperativa y asegurando el cumplimiento de los requisitos dictados por los organismos de control.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en contabilidad, administración, finanzas, economía o áreas afines.	Haber ocupados cargos en áreas de contabilidad, auditoría, administración, finanzas, economía en entidades del sector financiero, calificado por la Superintendencia.		Mínimo 3 años
4. COMPETENCIAS			
Generales: orden y calidad en el trabajo, asertividad y firmeza, pensamiento analítico y crítico, flexibilidad, persuasión, planificación y organización.			
Técnicas: orientación a resultados, atención al detalle, comunicación no verbal, razonamiento numérico.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y ejecutar acciones de auditoría interna de acuerdo con el plan de trabajo. - Asesorar a los altos mandos sobre el cumplimiento de disposiciones legales, para adecuar a la Cooperativa a un sistema de control interno. - Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno - Velar porque las operaciones de la Institución se ajusten a las disposiciones legales y normativas. - Supervisar y controlar los procesos administrativos, financieros y operativos de la cooperativa. - Verificar que la Cooperativa cuente con organigramas y normativa interna actualizada. - Evaluar el funcionamiento del sistema de control interno periódicamente 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar pruebas de auditoría para verificar los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables y el cumplimiento de los principios y dinámica de cuentas establecidas en el Catálogo Único de Cuentas. - Elaborar exámenes especializados solicitados por la Gerencia, consejo de Administración y Vigilancia - Suscribir estados financieros y demás reportes que se remitirán a la Superintendencia juntamente con el representante legal y el contador general. 			

<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan anual de auditoria para cada ejercicio económico y remitirlo a la superintendencia, en el formato establecido, dentro de los plazos determinados por ésta. - Corroborar que la cooperativa acate las disposiciones de la Superintendencia, así como las recomendaciones de los auditores externos e internos - Efectuar arquezos de efectivo de acuerdo con lo estipulado en el plan de trabajo de auditoria - Evaluar el cumplimiento del POA y planificación Estratégica. - Enviar información de informes emitidos por el organismo de control, auditoría externa e interna al sistema de hallazgos de la SEPS. 			
6. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas Agentes reguladores Clientes externos		6.2. Relaciones internas Consejo Administrativo y de Vigilancia Gerencia Jefes de área	
7. ATRIBUCIONES			
- Si requiere información podrá solicitarla a cualquiera área de la Cooperativa para revisión de todos los procesos.			
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
e. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.		X	
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)			X
f. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.		X	
7.3. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluación del sistema de control interno b. Gestión de riesgos c. Análisis financiero d. Conocimiento del marco legal aplicable a la Cooperativa e. Manejo de herramientas de ofimática f. Lavado de activos 			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código		MF-OC-04	
			Versión		01.07	
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha		Febrero 2021	
			Página		43	De

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Oficial de cumplimiento		
1.2. Nivel:	Control	1.3. Supervisa A:	Personal Operativo
1.4. Área:	Unidad de Cumplimiento	1.5. Reporta A:	Comité de Cumplimiento
2. MISIÓN DEL CARGO			
Proponer medidas que mitiguen el riesgo de lavado de activos y el financiamiento de delitos, velando por la observancia e implementación de los procedimientos, controles y buenas prácticas necesarias para el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas a su prevención.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en áreas relacionadas con la gestión de cooperativas.	Cargo en actividades similares en entidades del sector financiero, calificado por la Superintendencia.		1 año
4. COMPETENCIAS			
Generales: Compromiso con la institución, pensamiento analítico y crítico, comunicación efectiva, juicio			
Técnicas: conocimiento procesos de la institución, planificación, supervisión, evaluación de soluciones, atención al detalle, sentido de urgencia, autoorganización.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, actualizar y someter a conocimiento del comité de cumplimiento, el código de ética y el manual de prevención de lavado de activos - Revisar las transacciones que realiza la cooperativa permanentemente, a fin de detectar oportunamente el desarrollo de operaciones inusuales e injustificadas - Recomendar medidas de control previo a la difusión y lanzamiento de nuevos productos y servicios - Verificar la aplicación de procedimientos específicos para prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos por parte de los empleados - Ejecutar el seguimiento del cumplimiento de la normativa interna y externa - Mantener comunicación proactiva con el representante legal y demás funcionarios de la Institución. 			
5.2. Funciones Específicas			
Dispuestas en la Resolución 001-2014-F y sus reformas. <ul style="list-style-type: none"> - Proteger a la cooperativa del riesgo de lavado de activo y financiamiento de delitos incluido el terrorismo - Plantear medidas para mitigar el riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo 			

<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos de terrorismo - Proponer políticas, procedimientos y estrategias a las autoridades de la Institución para fortalecer el control interno en la prevención de lavados de activos y financiamiento de delitos. Mencionadas recomendaciones serán específicas y se entregarán por escrito a los respectivos responsables de los procesos con copia al comité de cumplimiento - Poner a conocimiento el manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, y sus modificaciones. - Elaborar el plan de trabajo para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluidos el terrorismo bajo parámetros que establezca la Superintendencia, someterlo a aprobación del consejo de administración y ponerlo en conocimiento de la superintendencia. - Enviar a la Superintendencia reportes e información en la forma y plazos que esta disponga. - Presentar reportes de control, mediante la estructura que expida la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). 			
6. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas Agentes reguladores Clientes externos		6.2. Relaciones internas Socios Personal que labora en la Cooperativa Consejo Administrativo y de Vigilancia	
7. ATRIBUCIONES			
- Si requiere información podrá solicitarla a cualquiera área de la Cooperativa en lo relacionado a prevención de lavado de activos.			
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
g. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.		X	
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)		X	
h. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.		X	
7.3. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> a. Lavado de activos y financiamiento de delitos b. Conocimiento en gestión de captaciones c. Herramientas de ofimática. d. Gestión de riesgos e. Auditoría f. Estadística 			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MF-AR-05		
			Versión	01.07		
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	Febrero 2021		
			Página	45	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Administrador de Riesgos		
1.2. Nivel:	Control	1.3. Supervisa A:	No Aplica
1.4. Área:	Jefatura de Riesgos	1.5. Reporta A:	Comité integral de riesgos/Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
Administrar los riesgos integrales a los que está expuesta la Cooperativa, proponiendo políticas al Comité de Administración Integral de Riesgos de acuerdo con los lineamientos dictados por el consejo de Administración y la Superintendencia.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en administración, finanzas, economía, contabilidad	Experiencia en actividades similares en Instituciones del sector financiero. Cargos de analista financiero o de riesgos.		Mínimo 1 años
4. COMPETENCIAS			
Generales: Compromiso con la institución, comunicación interpersonal, gestión y mitigación de riesgos, proactividad, manejo y resolución de conflictos, facilidad de palabra.			
Técnicas: liderazgo, negociación, conocimiento procesos de la institución, conocimientos requisitos legales de la Institución.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los posibles riesgos que pueda incurrir la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades. - Diseñar y ejecutar el Plan Anual de Riesgos. - Coordinar que la planificación estratégica se enmarque en la administración de riesgos. - Evaluar la exposición a riesgo crediticio que pueda tener la institución. - Realizar auditorías de riesgo a la cartera - Validar y emitir estructuras de reporte para organismos de control interno, externo y la SEPS. 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar adecuadamente la gestión integral de riesgos según la normativa establecida Según la Resolución 128-2015-F, elaborar y poner en consideración del Comité Integral de Riesgos: - Propuestas de políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos - Propuestas de metodologías y procedimientos para la administración de riesgos - Informe sobre clasificación de activos de riesgo, emitido de forma trimestral con corte al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre - Informe de riesgos respecto a los nuevos productos y servicios 			

- Informe de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración de riesgos
- Plan de contingencia de liquidez
- Verificar el cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias, para la administración integral de riesgos
- Levantar y custodiar las actas de las sesiones del comité de administración integral de riesgos (Norma para la calificación de activos de riesgo, 2015).
- Proponer políticas para la gestión del riesgo operativo
- Desarrollar metodologías para la gestión del riesgo operativo
- Identificar las necesidades de capacitación y difusión para una adecuada gestión de riesgo operativo (Norma de control para la administración del riesgo operativo y riesgo legal en entidades del sector financiero popular y solidario, 2018).
- Realizar el seguimiento de la volatilidad de las fuentes de fondeo.
- Proponer a gerencia las tasas activas de interés para la colocación de créditos y las tasas pasivas para depósitos.

6. RELACIONES DEL PUESTO

6.1. Relaciones externas Agentes reguladores	6.2. Relaciones internas Consejo de Vigilancia, Comité Integral de Riesgos Gerencia/Jefes de negocios y operaciones Auditores
--	---

7. ATRIBUCIONES

- Si requiere información podrá solicitarla a cualquiera área de la Cooperativa en lo relacionado a gestión integral de riesgos.

8. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
i. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.	X		
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)		X	
j. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.	X		

7.3. Conocimientos complementarios

- a. Gestión integral de riesgos
- b. Normativas y regulaciones aplicables a la Cooperativa
- c. Estadística
- d. Manejo de paquetes estadísticos
- e. Elaboración y evaluación de proyectos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MF-JO-06		
			Versión	01.07		
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	Febrero 2021		
			Página	47	De	62

1. MISIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Jefe de Operaciones		
1.2. Nivel:	Operativo	1.3. Supervisa A:	Personal área operativa
1.4. Área:	Operaciones	1.5. Reporta A:	Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
<p>Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos brindando soporte necesario en las funciones a desarrollarse y ejecutarse, orientándoles hacia la mejora continua, al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada proceso y la incursión en nuevos mercados con nuevos productos.</p>			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica:	3.2. Experiencia Laboral:		3.3. Tiempo:
Título de tercer nivel en administración, finanzas o carreras afines.	Haber ocupado cargos de asistente de balcón de servicios, asistente de créditos, asistente contable o en actividades similares de Instituciones del sector financiero.		Mínimo 1 año
4. COMPETENCIAS			
<p>Generales: capacidad de análisis, iniciativa, asertividad, firmeza, orden, calidad de trabajo. Técnicas: visión de negocios, evaluación de soluciones, planificación, trabajo en equipo, orientación al cambio.</p>			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar transacciones calificadas como reservadas dentro del sistema transaccional como reservas, cambios de estado, activación de cuentas, transferencias internas, bloqueo de cuentas - Apoyar al cliente interno para la resolución de errores operativos que puedan suscitarse diariamente - Planificar, desarrollar, implementar y controlar servicios financieros y no financieros de la cooperativa - Realizar informes del área y entregar a gerencia 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y controlar las metas de captaciones de recursos financieros para las oficinas operativas - Efectuar arquezos de inversiones a plazo fijo de oficinas verificando su razonabilidad con la información del sistema contable de la Cooperativa - Elaborar, coordinar y enviar información a la Superintendencia de Economía Popular y solidaria (SEPS) y Banco Central del Ecuador (BEC) de ser necesario. - Buscar oportunidades de negocios tanto para los productos activos y pasivos, buscando incrementar la cobertura del mercado - Proponer acciones de mejora en los procesos del área operativa. 			

<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, desarrollar, coordinar y controlar los planes y programas de acción para el cumplimiento del plan operativo del área - Estandarizar y monitorear los procedimientos definidos en el levantamiento o evaluación de los procesos de las áreas operativas - Administrar y monitorear las transacciones por servicios no financieros que presta la Cooperativa y que está a cargo del área. - Ser custodio de los títulos valores de certificados de depósito a plazo fijo - Ser cutio de fondo de bóveda - Receptar y revisar el cuadro diario de caja - Ejecutar operaciones de débito y crédito de las operaciones del área de caja, inversiones, transferencias y canales transaccionales - Captar para la cooperativa inversiones a plazo fijo previo conocimiento de gerencia 				
6. RELACIONES DEL PUESTO				
6.1. Relaciones externas:		6.2. Relaciones Internas:		
Organismos de control		Gerente		
Socios		Jefes de áreas		
Clientes		Auditor Externo e interno		
7. ATRIBUCIONES				
Si requiere información podrá solicitarla a asistente de balcón de servicios, recibidor pagador o cualquier colaborador de la Institución para la revisión de los procesos.				
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
f. Bienes, equipos y valores		X		
Bienes oficina y equipos. Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)				
g. Entrega de Información y confidencialidad		X		
Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.				
7.3. Conocimientos complementarios				
Organización logística Conocimientos de herramientas de ofimática Gestión de procesos Gestión de créditos Atención al cliente				

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MF-ABS-07		
			Versión	01.07		
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	Enero 2021		
			Página	49	De	62

1. MISIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Asistente de balcón de servicios		
1.2. Nivel:	Operativo	1.3. Supervisa A:	No aplica
1.4. Área:	Operaciones	1.5. Reporta A:	Jefe de Operaciones
2. MISIÓN DEL CARGO			
Brindar al asociado una atención óptima y oportuna con cordialidad, amabilidad, estableciendo un apoyo en la orientación e información sobre los servicios y productos que oferta la Cooperativa; así como administrar las quejas y reclamos de los socios.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en administración, finanzas, comercio o áreas afines.	Experiencia en actividades similares. Haber ocupado cargos de recibidor-pagador, servicio al cliente en instituciones financieras o comerciales.		Indeterminado
4. COMPETENCIAS			
Generales: imagen personal, expresión escrita, persuasión, integridad, asertividad, orientación al servicio, sensibilidad interpersonal, facilidad de palabra.			
Técnicas: redacción, servicio al cliente, negociación, comunicación oral y escrita, inspección de productos o servicios, generación de ideas, organización de información, planificación, trabajo bajo presión.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a la jefatura de operaciones en las diferentes tareas asignadas - Asistir a reuniones de trabajo y capacitaciones determinadas por la Cooperativa - Participar en campañas promocionales que organice la Cooperativa - Enviar los reportes establecidos por las jefaturas departamentales - Verificar el cumplimiento de metas establecidas - Dar cumplimiento a las políticas internas administrativas de la cooperativa - Realizar venta cruzada de los productos y servicios de la Cooperativa - Brindar un excelente servicio al socio o cliente. - Realizar un informe anual de su gestión a ser entregado al consejo de administración en el primer trimestre del año 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Participar de campañas de campo de promoción de servicios - Revisar en forma diaria los vencimientos de la póliza para la inmediata comunicación a los socios. - Realizar el ingreso de firma en el sistema financiero, en caso de apertura de cuentas 			

<ul style="list-style-type: none"> - Realizar acercamientos y negociaciones para la captación de nuevos socios o clientes externos - Enviar requerimientos de suministros de oficinas al área de Talento Humano - Efectuar el seguimiento de cuentas inactivas las mismas que serán reportadas de forma semanal a la jefatura de operaciones. - Ofertar los servicios no financieros que brinda la institución a sus asociados - Renovar o cancelar depósitos a plazo fijo que se encuentren a su cargo - Efectuar actualizaciones de datos de socios o clientes - Realizar transferencias internas y externas según requerimientos de socio - Realizar apertura de cuentas por concepto de ahorro a la vista, depósitos a plazo, créditos y otros servicios no financieros. - Recibir, enviar y tramitar correspondencia remitida por la gerencia. - Receptar reclamos, quejas o sugerencias expuestas por los socios o clientes. 				
6. RELACIONES DEL PUESTO				
6.1. Relaciones externas Clientes externos		6.2. Relaciones internas Socios Gerencia Jefes de área		
7. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
k. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.		X		
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)			X	
l. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.		X		
8. Conocimientos complementarios				
<ul style="list-style-type: none"> a. Captación y ventas cruzadas b. Utilización de herramientas informáticas para gestión de la información c. Atención y servicio al cliente d. Técnicas de servicio al cliente e. Resolución de reclamos 				

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MF-RP-08		
			Versión	01.07		
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	Febrero 2021		
			Página	51	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Recibidor - pagador		
1.2. Nivel:	Operativo	1.3. Supervisa A:	No aplica
1.4. Área:	Operaciones	1.5. Reporta A:	Jefe de Operaciones
2. MISIÓN DEL CARGO			
Gestionar transacciones de depósitos, retiros y servicios por ventanilla, ofreciendo un servicio eficiente y de calidad.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en Administración de Empresas, contabilidad o carreras afines a la intermediación financiera.	Experiencia en actividades en áreas de caja, servicio al cliente, Pasantes en áreas afines o actividades similares en instituciones financieras y/o comerciales.		Indeterminado
4. COMPETENCIAS			
Generales: proactividad, imagen personal, expresión escrita, integridad, asertividad, orientación al servicio, sensibilidad interpersonal, concentración			
Técnicas: destreza matemática, manejo del tiempo, trabajo bajo presión, organización de información.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Envió de reportes a contabilidad - Apoyar y participar en las acciones estratégicas que oriente al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa - Receptar servicios no financieros que establezca la Cooperativa - Colaborar con Balcón de servicios en apertura de cuentas, inversiones y renovaciones previa autorización del inmediato superior. - Archivar documentación asignada 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar los fondos recaudados con la debida seguridad - Enviar reporte de cheques recaudados al área de operaciones - Recibir el fondo de caja por parte del custodio de caja y firmar comprobante de respaldo - Receptar dinero en efectivo o cheques debidamente verificados por: ahorros, aportaciones, pagos de crédito, servicios no financieros, efectuando los registros individuales de constancia correspondientes - Entregar dinero a los socios o cheques debidamente verificados por: ahorros, aportaciones, pagos de crédito, servicios no financieros, efectuando los registros individuales de constancia correspondientes - Ser responsable por los faltantes o sobrantes de efectivo que resulte al final del día - Ingreso al sistema de cierre de cuenta 			

<ul style="list-style-type: none"> - Realizar proceso de envío de billetes falsos según proceso interno - Emitir y recibir respectivos comprobantes legales de registro de depósito de ahorros, retiros, pagos de créditos y otras transacciones que realizan los socios, realizando los respectivos reportes. - Entregar y actualizar las cartolas de ahorros y certificados de los socios - Receptar del asociado solicitudes por pérdida de billetera. - Entregar el dinero y reportes de trabajo al responsable de cajas debidamente cuadrados como son los cuadros de caja, reportes del sistema de ahorros, retiros y créditos, sumatoria de papeletas y arqueos de caja, reportes de servicios no financieros. 			
6. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas Clientes externos		6.2. Relaciones internas Socios Jefe de Operaciones Asistente Balcón de Servicios	
7. ATRIBUCIONES			
- Entregar dinero al socio y/o cliente hasta por el monto definido por la Cooperativa			
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
		BAJO	
a. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.		X	
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)			X
b. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.		X	
7.3. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> a. Manejo de sistemas de ofimática b. Técnicas de atención al cliente c. Prevención de lavado de activos d. Manejo de especies monetarias 			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.	Código	MF-RP-09		
		Versión	01.07		
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	Febrero 2021		
		Página	53	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
8.1. Puesto:	Jefe de Crédito y Cobranza		
8.2. Nivel:	Operativo	8.3. Supervisa A:	Asesores de crédito y cobranza
8.4. Área:	Negocios	8.5. Reporta A:	Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
Administrar la información crediticia con base a las normas, políticas y procedimientos establecidos buscando rentabilidad, calidad financiera, calidad de servicio y una cartera de crédito sana.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en administración, finanzas, comercio, economía o carreras a fines	Experiencia en actividades contables, crédito, administración de cartera, o actividades similares en instituciones financieras		Mínimo 2 años
4. COMPETENCIAS			
Generales: proactividad, análisis, planificación y organización, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo			
Técnicas: visión de negocios, manejo y resolución de conflictos, atención al detalle, comunicación efectiva			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar y vender los productos y servicios financieros que brinda la institución - Capacitar al personal en gestión de crédito y cobranza. - Supervisar el adecuado manejo del archivo del departamento de crédito y cobranzas - Proponer políticas y procedimientos para la adecuada colocación de la cartera - Planificar y ejecutar reuniones de trabajo con el personal a cargo - Realizar informes solicitados por los entres de control y jefe inmediato 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el seguimiento a la colocación y recuperación de la cartera por agencias oficiales de crédito a fin de cumplir con las metas establecidas y asignadas por la gerencia - Controlar y dar seguimiento de créditos vinculados conforme al marco normativo interno y externo - Gestionar el otorgamiento de crédito y su recuperación, en concordancia a la normativa interna y disposiciones del Organismo de control - Custodiar pagares, actas e hipotecas y realizar arqueros de estos. - Ejecutar planes de acción para cumplir con las estrategias de cobranza implementadas en el plan operativo. - Presentar informes mensuales respecto del comportamiento de la cartera vigente y con retrasos. - Integrar el comité de crédito, ser secretario y llevar actas del comité 			

<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las operaciones de crédito para hacer cumplir las políticas de créditos de la institución - Dar la inducción técnica respecto de las políticas de crédito y cobranza al personal que se incorpora a la institución - Mantener un control y archivo de los créditos en estado judicial y castigado - Controlar la adecuada gestión de avalúos y formalización de hipotecas - Controlar que los file de crédito estén bien organizados - Elaborar y actualizar las políticas y procesos de instrumentación crediticia (promoción, calificación, desembolso y cobranza de créditos), recepción de documentación, calificación y aprobación 			
6. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas		6.2. Relaciones internas	
Clientes		Socios Gerencia Jefes de área operativa	
7. ATRIBUCIONES			
- Aprobar créditos según los niveles de aprobación establecidos en los reglamentos y manuales			
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
		BAJO	
a. Bienes, equipos y valores		X	
Bienes oficina y equipos.			
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)			X
b. Entrega de Información y confidencialidad		X	
Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.			
9. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> a. Administración de cartera de colocaciones y control de morosidad b. Manejo de herramientas de ofimática c. Administración de riesgo crediticio d. Normativas y regulaciones aplicables a la Cooperativa 			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código		MF-TH-10	
			Versión		01.07	
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha		Febrero 2021	
			Página		55	De

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Talento Humano		
1.2. Nivel:	Operativo	1.4. Supervisa A:	Personal de la Institución
1.3. Área:	Financiera/Talento humano	1.5. Reporta A:	Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
Gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del Talento Humano de la Cooperativa			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral	3.3. Tiempo	
Título de tercer nivel en psicología con especialización en psicología organizacional, ingeniero comercial o carreras afines (Administrativas y de personal)	Experiencia en actividades similares en instituciones financieras	Mínimo 1 años	
4. COMPETENCIAS			
Generales: proactividad, análisis, planificación y organización, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo			
Técnicas: visión de negocios, manejo y resolución de conflictos, atención al detalle, comunicación efectiva			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Mediar y resolver conflictos del personal - Coordinar y ejecutar la evaluación de desempeño - Supervisar la elaboración de nómina de la Cooperativa - Coordinar la proveeduría de suministros y materiales de oficina - Coordinar los eventos y programas para el personal - Apoyar en el diseño y la implementación del programa de salud y seguridad ocupacional 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa, conforme a lo descrito en el manual de Talento humano. - Elaborar el plan anual de capacitación por competencias - Autorizar la asignación de nuevos usuarios y perfiles de transacción del sistema contable de la Institución - Realizar el cronograma de vacaciones del personal - Elaborar los contratos laborales de los nuevos empleados y registrarlos en el ministerio conforme lo establecido en el marco normativo vigente - General y actualizar el file de personal de los empleados de la Institución - Notificar en conjunto con el área contable el aviso de entrada y salida de empleados en el IESS 			

<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar y monitorear los procesos de inducción a nuevos funcionarios de la Cooperativa - Llevar registro control de horarios de salida y entrada de empleados de matriz y agencias - Monitorear y controlar los permisos y vacaciones de los miembros de la institución - Actualizar el manual de funciones y de gestión de Talento Humano 			
6. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas Clientes externos		6.2. Relaciones internas Todo el personal de la Institución	
7. ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Si requiere información en su ámbito de competencia podrá solicitarla al personal que colaborador en la Institución. 			
8. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.		X	
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)		X	
Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.		X	
9. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas de ofimática - Normativas y regulaciones aplicables a la Cooperativa - Técnicas de servicio al cliente para alcanzar la excelencia - Diseño e implementación de indicadores de recursos humanos - Legislación laboral y sistemas de contratación. 			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código		MF-RP-10	
			Versión		01.07	
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha		Febrero 2021	
			Página		57	De

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Contador		
1.2. Nivel:	Operativo	1.4. Supervisa A:	Personal área Financiera/Talento Humano
1.3. Área:	Financiera/Talento humano	1.5. Reporta A:	Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
Ejecutar la gestión contable y financiera, salvaguardando la solvencia, liquidez y fortalecimiento institucional, considerando la normativa contable y políticas internas de la Cooperativa			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral	3.3. Tiempo	
Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, CPA	Experiencia en actividades similares en instituciones financieras	Mínimo 3 años	
4. COMPETENCIAS			
Generales: proactividad, análisis, planificación y organización, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo			
Técnicas: visión de negocios, pensamiento analítico, atención al detalle, destreza matemática, toma de decisiones.			
5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Proponer alternativas de mejora continua en la cooperativa - Evaluar periódicamente la calidad de la información - Gestionar alternativas de financiamiento externo según necesidades operativas de la cooperativa 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la correcta contabilización de las operaciones de la institución conforme lo determina en el catálogo único de cuentas emitido por la SEPS - Supervisar y controlar el manejo adecuado de la información - Suscribir y enviar estados financieros al Organismo de Control - Validar y emitir información contable para organismos de control internos y externos - Elaborar la declaración y pago de impuestos - Gestionar la recuperación de valores registrados en las cuentas de activos - Dirigir y controlar el presupuesto de la cooperativa, así como la programación financiera para su ejecución - Controlar y revisar las conciliaciones bancarias elaboradas para el área contable - Elaborar contabilizar y mayorizar diariamente la información contable - Elaborar y registrar mensualmente las depreciaciones y amortizaciones. 			

- Realizar los estados financieros y entregarlos validados a la Gerencia general mensualmente
- Elaborar rol de pagos y cuadro de provisiones
- Elaborar y cancelar las planillas de aporte al IESS
- Efectuar pagos de capital e intereses de cuota de créditos externos
- Generar anexos y pagos de impuestos municipales
- Llenar y subir al portal del ministerio de trabajo los formularios de decimo y utilidades.

6. RELACIONES DEL PUESTO

6.1. Relaciones externas No aplica	6.2. Relaciones internas Gerencia Jefes de área
--	--

7. ATRIBUCIONES

- Si requiere información en su ámbito de competencia podrá solicitarla al personal que colaborador en la Institución.

8. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

c. Bienes, equipos y valores Bienes oficina y equipos.	X		
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)	X		
d. Entrega de Información y confidencialidad Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.	X		

7.3. Conocimientos complementarios

- e. Gestión contable bancaria
- f. Simulación financiera
- g. Reformas tributarias, cierre de balances y finanzas
- h. Manejo de herramientas de ofimática
- i. Normativas y regulaciones aplicables a la Cooperativa
- j. Activos en riesgo

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código	MF-RP-10		
			Versión	01.07		
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha	Enero 2021		
			Página	59	De	62

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Asistente Contable		
1.2. Nivel:	Operativo	1.4. Supervisa A:	No Aplica
1.3. Área:	Financiera/Talento humano	1.5. Reporta A:	Contador
2. MISIÓN DEL CARGO			
Colaborar en el área contable para que la información contable-financiera se la adecuada considerando la normativa contable y políticas internas de la Cooperativa, para la toma de decisiones oportunas por parte de la Gerencia.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral	3.3. Tiempo	
Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, CPA	Experiencia en actividades similares en instituciones financieras y/o comerciales	Mínimo 1 año	
5. COMPETENCIAS			
Generales: proactividad, análisis, planificación y organización, trabajo en equipo, resolución de problemas, ética.			
Técnicas: pensamiento analítico, atención al detalle, destreza matemática, toma de decisiones.			
6. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Control interno a las áreas de la Cooperativa - Elaborar guías de información para los entes de control - Control interno en el área de crédito - Devoluciones de documentos de certificados de pólizas de inversiones externas canceladas y renovadas. - Presentar al contador informes semanales de ingresos y gastos 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar anexos contables que respalden los balances. - Revisión y validación de los depósitos de socios y clientes en el sistema bancario en línea, - Registrar los asientos contables en función de las transacciones realizadas. - Elaborar y mantener un adecuado archivo de los formularios de pago a proveedores para emisión de cheques y retenciones. - Realizar arqueos de caja. - Revisar los movimientos diarios de caja en el sistema contable de la Institución. - Efectuar las declaraciones de impuestos. - Llevar a cabo el registro de ingresos y egresos de gastos. - Emisión de cheques. - Provisión de carteras de crédito. - Realizar el portafolio de inversiones. - Efectuar el pago a proveedores. 			

<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los pagos correspondientes a la COSEDE. - Subir estructuras de los estados financieros. - Realizar conciliaciones bancarias. - Recepción de facturas de proveedores. 			
7. RELACIONES DEL PUESTO			
6.1. Relaciones externas		6.2. Relaciones internas	
Proveedores		Gerencia Jefes de área	
8. ATRIBUCIONES			
- Si requiere información en su ámbito de competencia podrá solicitarla al personal que colaborador en la Institución.			
9. RESPONSABILIDADES			NIVEL
			ALTO
			MEDIO
			BAJO
e. Bienes, equipos y valores			
Bienes oficina y equipos.			X
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)			X
f. Entrega de Información y confidencialidad			
Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.			X
7.3. Conocimientos complementarios			
<ul style="list-style-type: none"> a. Gestión contable bancaria b. Simulación financiera c. Reformas tributarias, cierre de balances y finanzas d. Manejo de herramientas de ofimática e. Normativas y regulaciones aplicables a la Cooperativa f. Activos en riesgo 			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
APROBADO POR:			

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.		Código		MF-RP-10	
			Versión		01.07	
	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha		Enero 2021	
			Página		61	De

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. Puesto:	Responsable de tecnología de información		
1.2. Nivel:	Operativo	1.4. Supervisa A:	No Aplica
1.3. Área:	Tecnología de la Información	1.5. Reporta A:	Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO			
Administrar, implementar y mejorar la operatividad de los sistemas financieros y de procesamiento de datos para el intercambio de información de acuerdo con las políticas establecidas en la Cooperativa.			
3. PERFIL DEL CARGO			
3.1. Formación académica	3.2. Experiencia Laboral		3.3. Tiempo
Título de tercer nivel en Sistemas, Software, Informática u otros afines.	Experiencia en administración de sistemas, programación, comunicaciones o actividades similares en instituciones financieras.		Mínimo 2 años
10. COMPETENCIAS			
Generales: proactividad, análisis, planificación y organización, trabajo en equipo, resolución de problemas, ética.			
Técnicas: pensamiento analítico, atención al detalle, destreza numérica,			
11. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
5.1. Funciones Generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Instalación y configuración de software especializado. - Dar soporte a usuarios internos sobre los sistemas de información - Administrar la página web de la institución. - Asesorar en temas de tecnología a las áreas operativas y gerencia general. - Generar la información de acuerdo con las políticas de la Institución y requerimientos del usuario. - Analizar las necesidades y actualizaciones tecnológicas que requiera la Institución. 			
5.2. Funciones Específicas			
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar aplicaciones tecnológicas a fin de validar los datos del área de negocios y generación de reportes financieros. - Instalar y configurar los softwares especializados de la Institución. - Gestionar el adecuado y oportuno mantenimiento de los programas informáticos. - Elaborar o actualizar los manuales, políticas y procedimientos para la seguridad de la información. - Realizar informes a gerencia sobre la administración de los recursos informáticos y tecnológicos. - Administrar los sistemas de seguridad y accesos informáticos a los diferentes sistemas de procesamientos de datos. - Elaboración de presupuestos para comprar a proveedores de tecnología. 			

<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreas las claves y accesos a internet de los colaboradores en la institución. - Corregir eventuales errores que se puedan suscitar con los sistemas. - Custodiar y controlar el almacenamiento de las bases de datos. - Administrar el sistema de correo electrónico interno y externo de la Cooperativa. 				
12. RELACIONES DEL PUESTO				
6.1. Relaciones externas		6.2. Relaciones internas		
No aplica		Gerencia Jefes de área		
13. ATRIBUCIONES				
- Si requiere información en su ámbito de competencia podrá solicitarla al personal que colaborador en la Institución.				
14. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
g. Bienes, equipos y valores		X		
Bienes oficina y equipos.				
Bienes salas de reuniones, cafetería y accesorios (Tv, proyectos, pizarra, otros)		X		
h. Entrega de Información y confidencialidad		X		
Manejo de documentos como: informes, acuerdos, facturas, actas, contratos, documentos en general.				
7.3. Conocimientos complementarios				
<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de aplicaciones b. Tecnologías de la información previo manejo de riesgo operativo c. Desarrollo de páginas web dinámicas d. Análisis e interpretación de resultados para riesgos de mercado e. Seguridad de la información f. Arquitectura de software financieros 				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		

CONCLUSIONES

- La respectiva sustentación teórica se estableció a través de la revisión de literatura de libros, artículos y revistas de impacto, ya que a partir de conceptos, definiciones y criterio de varios autores relacionados a la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos se desarrolló la guía para el trabajo y se estableció el marco teórico para la fundamentación de la investigación.
- De acuerdo con los resultados de la presente investigación y a través de los instrumentos utilizados para identificar la situación actual de la Cooperativa se discierne, pese a que colaboradores cuentan con conocimiento sobre la existencia de manuales de procedimientos, no hacen uso del mismo, ya que identifican los procesos únicamente por información de forma verbal sin precisar las funciones, detectando una comunicación informal y retardo en el flujo de información, llegando en ciertas ocasiones a afectar la coordinación y el funcionamiento de las actividades operativas, afectando al cumplimiento de los objetivos propuestos en la Cooperativa.
- El diseño de la propuesta a fin de actualizar el manual de procedimientos y funciones encamina la optimización de la gestión de los procesos y asignación de funciones considerando la estructura interna y las necesidades de la Cooperativa, se basa en aspectos actualizados que permitirán a los colaboradores desempeñar sus funciones, con la actualización, elaboración e inclusión de procedimientos se ejecutarán los procesos administrativos adecuadamente para el cumplimiento de metas y se identificarán las relaciones de responsabilidad objetivamente en las actividades operativas propiciando el fortalecimiento de la gestión administrativa, mejoramiento de la calidad de los servicios y el desempeño de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Al realizar el marco teórico de la investigación es fundamental la revisión bibliográfica por lo que es indispensable examinar temáticas validas de fuentes confiables, actualizadas y de relevancia que presenten el contenido de forma clara y congruente, de manera que sea relevante la información obtenida y facilite la comprensión del lector.
- Para futuros análisis sobre levantamiento de información para la elaboración de manuales es recomendable aplicar instrumentos de investigación que impliquen a los colaboradores de la Institución, con el objetivo de detectar deficiencias en los procedimientos o evaluar necesidades posteriores que se puedan presentar en las diferentes áreas, pues así se podrá tener claros los procedimientos que se deban realizar y pueda discernir con mayor facilidad la información que se utiliza para alcanzar rendimientos propicios.
- Una vez actualizado el manual de funciones y procedimientos donde se estandarizan las operaciones a realizar ayudando a optimizar los recursos de la Institución y mejorar el servicio, la Cooperativa debe considerar instaurar un sistema de comunicación bidireccional entre nivel ejecutivo y operacional ayudando a difundir formalmente las metas y objetivos a sus colaboradores, y mantener un monitoreo de los procedimientos de manera que pueda conocer necesidades, despejar inquietudes ya sea de la empresa, funciones a cumplir o el proceso operativo, permitiendo solucionar problemas para mejorar la calidad de servicio en la Institución.

GLOSARIO

Eficacia: Denota el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan u organización, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzaron (Sáenz, 2017, pág.101).

Eficiencia: Se define como “la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas” (Milian, 2015, pág.2).

Estructura organizativa: Es el conjunto de “roles, responsabilidades y autoridades necesarias para coordinar el trabajo de las personas” (Pardo, 2017, pág. 31).

Grupos de Interés: Son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización, en relación con el desarrollo de sus objetivos (Arboleda, 2017, pág.4).

Manual: Representa una guía de instrucciones que contienen las actividades y los procedimientos establecidos para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o la ejecución de procesos en un área específica de trabajo (Asanza et al., 2016, pág. 31).

Procedimiento: Es la descripción detallada de cómo se van a ejecutar los pasos para llevar a cabo la consecución de una actividad o proceso (Torres, 2020, párr. 6).

Proceso: Se define como “una serie de actividades o acciones, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, su obtención será consecuencia del valor agregado que aportan las personas responsables de ejecutar cada fase, de acuerdo con su posición en la estructura de la empresa” (Torres, 2020, párr.4).

Responsabilidades adquiridas: Se considera a aquellas responsabilidades “que además del desempeño normal de sus funciones, tienen el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de materiales, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, documentos e información confidencial” (Chiavenato, 2011, pág. 192).

Supervisión directa: Se define como “el mecanismo de coordinación cuando responsabilizan a un individuo del trabajo de los demás, la función de este líder es darles instrucciones para realizar su trabajo y controlar sus acciones” (Huamán & Rios, 2015, pág. 171).

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Entramado, 15(1), 116-137. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2016_11). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Ayala, E. (2014). *Lineamientos para elaborar y actualizar manuales de organización en la APE*. Recuperado de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/164/LI-03-05-01%203005014.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40362?page=56>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Recuperado de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html#:~:text=Concluyendo%2C%20el%20enfoque%20mixto%20es,para%20responder%20a%20un%20planteamiento.
- Bretos, I., Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2018). *Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica*. Revesco. Revista de Estudios Cooperativos, (128), 76-98. doi: 10.5209/REVE.59775
- Carrillo, M., & García, G. (2016). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70280?page=22>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf
- Chiner, E. (2012). *Investigación descriptiva mediante encuestas*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga. (2017). *Historia de la Cooperativa*. Recuperado de <http://coacsmp.com/cooperativa/historia/>
- Díaz, F. (2015). *Guía básica para la redacción del manual de definición de funciones*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/file/18674/download?token=jsumfknn>.
- Franklin, E. (2014). *Organización de Empresa. Cuarta edición*. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gómez, P. (2015). *Las competencias profesionales*. Revista mexicana de anestesiología, 38(1), 49-55. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>
- Gonzalez, G. (2012). *Manual de funciones*. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>

- Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2016). *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodol ogc3ada-de-la-investigacic3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf>
- Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294?page=277>
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. (Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas). Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Ispizua, M., & Lavia, C. (2016). *La investigación como proceso: planificación y desarrollo*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130811?page=1>
- Jabaloyes, J., Carot, J., & Carrión, A. (2020). *Introducción a la gestión de la calidad*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/165233?page=29>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos*. (Tesis de pregrado, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona). Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_G esti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=15>
- Martínez, B. (2013). *Manuales Administrativos*. Recuperado de <https://www.uv.mx/personal/brmartinez/files/2013/02/Manuales.pptx>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- Münch, L. (2015). *Administración: proceso administrativo, clave del éxito empresarial (3a. ed.)*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38013?page=20>
- Narváez, A. (2019). *Diseño de un manual de perfiles de cargos y funciones para una empresa de confeciones*. (Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Occidente). Recuperado de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/11324/8/T08698.pdf>
- National Credit Union Administration. (2019). *Cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de <https://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions>
- Olmedo, E., & Recalde, K. (2018). *Manual De Funciones y Procedimientos para el Taller 5 Hermanos*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37470/1/TESIS%20OLMEDO%26RECAL DE.pdf>

- Paguay, D. (2020). *Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para la empresa "ABITARE" servicios Inmobiliarios*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14045/1/12T01342.pdf>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/53618?page=21>
- Peñañiel, J. (2015). *Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para la mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa de equipamiento industrial "AFUZ" de la ciudad de Cuenca*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8242/1/12T00993.pdf>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Información tecnológica, 30(6), 167-176. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167
- Rodríguez, V., (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Recuperado de https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción de conocimiento*. Revista EAN, (82), 179-200. doi: 10.21158/01208160.n82.2017.1647
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. . Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/130328?page=193>
- Sánchez, M. (2015). *Administración I*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39474?page=55>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39403?page=22>
- Torres, I. (2020). *Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento?*. Recuperado de <https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/70236?page=14>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vera-Mendoza, M. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 1(2), 42-54. Recuperado de <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379/2997>
- Vivanco, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Revista Universidad y Sociedad, 9(3), 247-252. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Yumbillo, Á. (2017). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6617/1/182T00742.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS COLABORADORES

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE PALLATANGA

Objetivo

Determinar la necesidad de revisión y actualización del manual de procedimientos y funciones administrativas mediante la identificación de la percepción sobre las funciones y procedimientos que realizan los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

Instrucciones

- Lea cada pregunta detenidamente.
- Por favor, marque su respuesta de forma sincera.
- Toda la información obtenida será utilizada para fines académicos.

Cuestionario

Puesto o cargo que desempeña en la empresa: _____

1. ¿Usted conoce si la Cooperativa cuenta con un manual de procedimientos y funciones?

Si

No

2. ¿Conoce las funciones y procedimientos que usted debe realizar en la Cooperativa?

Si

No

3. ¿Cuándo usted ingreso a trabajar le entregaron el manual sobre las funciones que debía desempeñar?

Si

No

4. ¿Conoce usted el organigrama actual de la Cooperativa?

Si

No

5. ¿La Cooperativa cuenta con flujogramas de procesos?

Si

No

6. ¿En el manual de funciones de la Cooperativa se detallan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo?

Si

No

7. ¿Conoce usted si se han establecido procedimientos para cada uno de los procesos que se realizan en la cooperativa?

Si

No

8. ¿Ha tenido inconvenientes o problemas de sobrecargo de funciones en su trabajo con frecuencia?

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

9. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera usted que deberían mejorarse en la Cooperativa?

Procesos administrativos

Comunicación

Optimización de recursos

Ejecución de actividades

Gracias por su colaboración

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo

Identificar el nivel de satisfacción de los clientes externos con los servicios brindados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga.

Instrucciones

- Lea cada pregunta detenidamente y marque la respuesta según su apreciación y experiencia.
- Toda la información obtenida será utilizada para fines académicos.

Datos de Identificación

Género F M

Edad

Cuestionario

1. ¿Cómo califica el servicio financiero que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga le ofrece?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

2. ¿La atención recibida cuando va a realizar algún proceso en la Cooperativa le parece?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

3. ¿Cómo valoraría el nivel de profesionalismo del personal de la cooperativa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4. ¿Cuándo se presenta algún inconveniente en los procesos que usted realiza en la cooperativa, la solución que se le ofrece es?

Inmediata

Lenta, pero le contestaron.

Necesita mejorar, tuvo que esperar mucho.

Insuficiente, no se le ofrece solución.

5. ¿Considera que algún proceso de los servicios que le ofrece la Cooperativa debería mejorar?

Si

No

Si su respuesta fue si, indique por favor, cual sería: _____

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO C: IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Documentación del procedimiento			
Nombre del Proceso			
Responsables y autoridades		Tipo de proceso	
Propósito			
Alcance	Empieza		
	Incluye		
	Termina		
Criterios		Recursos	
Objetivo:		Indicador:	
PROCESO:			
AREA:			
Paso N°	Descripción	Documento necesario	

ANEXO D: CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

CUESTIONARIO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Estimado colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, la finalidad del cuestionario es recolectar información pertinente al puesto que usted desempeña, misma que es necesaria para realizar mi trabajo de titulación con el tema “Actualización del Manual de Procedimientos y Funciones Administrativas. Por lo cual la información suministrada será de uso exclusivo para este trabajo.

Instrucciones

1. Escriba de manera comprensible y utilice frases claras.
2. Complete el cuestionario en un plazo máximo de **2 días**, a partir del ___ de diciembre del 2020 al ___ de diciembre del 2020.
3. En caso de presentársele alguna duda comuníquese con
4. La información debe ajustarse a los requerimientos del puesto como base para que cualquier persona pueda desempeñarlo.
5. Por favor entregar el cuestionario a la misma persona que le entregó el mismo.

CUESTIONARIO

1. Identificación del puesto

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del puesto	
Numero de cargos	
Departamento	
Jefe inmediato	
Puesto que supervisa	
Fecha	

2. Descripción general

Por favor resuma en forma clara y breve el puesto que usted desempeña, de manera que de una idea general del trabajo a su cargo.

3. Descripción específica de las funciones

Describa de forma clara y detallada todas aquellas tareas que debe cumplir en su puesto de trabajo, e indique la frecuencia con las que realiza la tarea de acuerdo con la siguiente escala:

Frecuencia	
Diariamente	D
Semanalmente	S
Mensualmente	M

No.	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1		
2		
3		
4		
5		



esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 29 / 04 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: LISETH GABRIELA ORDOÑEZ ALTAMIRANO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas
ANALISTA DE BIBLIOTECA



29 / 04 / 2022

0474-DBRA-UTP-2022