



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COAC 27 DE NOVIEMBRE, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN BASE A LA NORMATIVA VIGENTE DEL SECTOR COOPERATIVO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: GLADYS VERONICA JANETA HIPO

WIMPER LENIN LADINO PALA

DIRECTOR: Ing. EDISON VINICIO CALDERÓN MORAN

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Gladys Veronica Janeta Hipo; & Wimper Lenin Ladino Pala

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.

Nosotros, Gladys Veronica Janeta Hipo y Wimper Lenin Ladino Pala, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

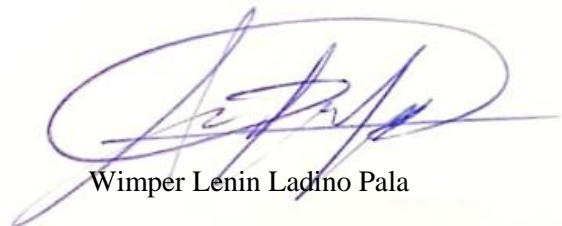
Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 19 de mayo del 2022



Gladys Veronica Janeta Hipo

CI: 094065767-9



Wimper Lenin Ladino Pala

CI: 060531076-2

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, **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COAC 27 DE NOVIEMBRE, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN BASE A LA NORMATIVA VIGENTE DEL SECTOR COOPERATIVO**, realizado por el señor / la señorita: **GLADYS VERONICA JANETA HIPO Y WIMPER LENIN LADINO PALA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Diego Ramiro Barba Bayas PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-05-19
Mde. Edison Vinicio Calderón Moran DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-05-19
Mgs. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-05-19

DEDICATORIA

Este logro va dirigido primero a Dios quien me ha cuidado, guiado y me ha dado fuerzas en todo momento durante este transcurso y largo camino de mi formación profesional permitiendo culminar de manera exitosa mis estudios.

A mis amados padres Gerardo y María por el apoyo incondicional, quienes, con su infinito amor, paciencia, comprensión y con todos sus esfuerzos me han ayudado a cumplir una meta más trazada en mi vida profesional, agradeciéndoles por haberme inculcado valores fundamentales y la valentía al no temer a las distintas adversidades y luchar hasta lograr obtener la carrera anhela, agradecida infinitamente por este logro.

A mis hermanos Raúl y Willian quienes son mi motivación, a toda mi familia que siempre me han estado respaldando y finalmente a mis amigos por el apoyo constante.

Gladys Veronica Janeta Hipo

Este trabajo de titulación va dirigido a Dios quien ha sido mi amigo incondicional en la cual me ha dado fortaleza para seguir adelante, guiándome a alcanzar de manea exitosa esta meta que es la culminación de mi carrera profesional.

A mis amados padres por el apoyo incondicional, sus consejos, paciencia y su absoluta confianza todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mi Tía Emma por el respaldo incondicional y estar dispuesta apoyarme quien me ha guiado durante mi vida estudiantil, por ultimo a mis hermanas por sus consejos y que siempre me motivaron a ser mejor.

Wimper Lenin Ladino Pala

AGRADECIMIENTO

Agradecerle infinitamente a Dios por la vida, por darnos sabiduría y guiarnos en este camino de preparación profesional en la cual estamos por culminarla.

A nuestros padres por ser los pilares fundamentales y estar dispuestos en todo momento con el apoyo incondicional en nuestra vida estudiantil, por los sabios consejos oportunos frente a las circunstancias que nos han mantenido en el camino correcto.

A nuestros docentes de la carrera quienes no dudaron en compartir sus conocimientos por inculcarnos y convertirnos en grandes profesionales transmitiéndonos la información necesaria para culminar este trabajo de titulación.

Muy agradecidos con nuestros tutores Mgs. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo y Mde. Edison Vinicio Calderón Moran por el tiempo brindado en las tutorías que fueron necesarias, quienes mediante su comprensión y confianza supieron ayudarnos en la elaboración del presente trabajo, aportando muchísimo con cada uno de sus conocimientos en la cual nos ayudó de guía siendo estos muy fundamentales para lograr finalizar con este trabajo de titulación.

Finalmente Agradecemos a la Cooperativa de ahorro y crédito 27 de noviembre que nos abrió las puertas, brindando la información necesaria y opiniones de gran valor para su cumplimiento de cabalidad.

A todos ellos nuestra gratitud infinita.

Gladys & Wimper

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	2

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1	Marco teórico.....	3
1.1.1	<i>Economía Popular y Solidaria y Su Sector Financiero</i>	3
1.1.2	<i>Principios de la economía popular y solidaria EPS</i>	3
1.2.3.	<i>Constitución de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.</i>	4
1.2.3.1.	<i>Base Legal</i>	6
1.2.4.	<i>Normativa para el registro de Cooperativas de Ahorro y Crédito, SEPS.</i>	8
1.2.5.	<i>Cooperativas</i>	9
1.2.6.	<i>Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo económico y financiero.</i>	9
1.2.7.	<i>Sistema de gestión Integral.</i>	10
1.2.8.	<i>Indicadores de Gestión.</i>	12
1.2.9.	<i>Organización.</i>	12
1.2.10.	<i>Diseño Organizacional.</i>	13
1.2.11.	<i>Organigrama.</i>	15
1.2.12.	<i>Manual de Funciones.</i>	17
1.2.13.	<i>Manual de Procedimientos.</i>	18
1.2.14.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</i>	19

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	21
2.1	Enfoque de investigación.....	21
2.2	Nivel de Investigación.....	21
2.3	Diseño de investigación.....	22
2.3.1	<i>Experimental.</i>	22

2.3.2	<i>Transversal</i>	22
2.4	Tipo de estudio	22
2.4.2	<i>De campo</i>	22
2.5	Población y muestra	23
2.5.1	<i>Población</i>	23
2.5.2	<i>Muestra</i>	23
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	23
2.6.1	<i>Métodos</i>	23
2.6.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	25
2.6.2.1	<i>Técnicas</i>	25
2.1.1.1	<i>Instrumentos</i>	25

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	26
3.1	Resultados	26
3.1.1	<i>Sistema Administrativo de la COAC 27 de Noviembre</i>	26
3.1.2	<i>Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa</i>	26
3.1.3	<i>Entrevista desarrollada al Gerente</i>	35
3.1.4	<i>Entrevista desarrollada al personal administrativo (caja)</i>	38
3.1.5	<i>Descripción de la estructura organizacional de la COAC 27 de Noviembre</i>	39
3.1.6	<i>Análisis de la situación de la COAC 27 de Noviembre</i>	40
3.1.7	<i>Productos y Servicios de la Cooperativa 27 de Noviembre</i>	41
3.1.7.1	<i>Cuenta de ahorro a la vista</i>	41
3.1.7.3	<i>Cuenta ahorro socio amuleño</i>	42
3.1.7.4	<i>Cuenta ahorro inclusión</i>	43
3.1.7.5	<i>Cuenta ahorro programado</i>	44
3.1.7.6	<i>Crédito de Consumo</i>	44
3.1.7.7	<i>Microcrédito</i>	45
3.1.7.8	<i>Credirápido</i>	46
3.1.7.9	<i>Depósito a plazo fijo</i>	46
3.2	Discusión de resultados	48
3.3	Propuesta	50
3.3.1	<i>Análisis Administrativo: Antecedentes Históricos</i>	53
3.3.2	<i>Filosofía organizacional actual</i>	53
3.3.2.1	<i>Misión</i>	53
3.3.2.2	<i>Visión</i>	53
3.3.3	<i>Filosofía Institucional Propuesta</i>	53

3.3.3.1	<i>Misión</i>	53
3.3.3.2	<i>Visión</i>	54
3.3.3.3	<i>Valores Corporativos</i>	54
3.3.4	<i>Organización: Propuesta de la estructura Organizacional de la COAC 27 de Noviembre</i>	54
3.3.5	<i>Propuesta de la Estructura Organizacional Funcional.</i>	56
3.3.6	<i>Dirección: Propuesta de Manual de Funciones</i>	58
3.3.7	<i>Propuesta del Manual de Procesos</i>	68
3.3.8	<i>Evaluación: Propuesta de Indicadores de Gestión</i>	88
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	91
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Definiciones del Organigrama.....	15
Tabla 2-1: Partes del Manual de Funciones.....	18
Tabla 1-2: Población.....	23
Tabla 1-3: Cumplimiento de normas y procedimientos.....	27
Tabla 2-3: Difusión de políticas internas.....	28
Tabla 3-3: Conocimiento sobre la misión y visión.....	29
Tabla 4-3: Existencia del manual de funciones.....	30
Tabla 5-3: Evaluación y capacitación del personal.....	31
Tabla 6-3: Criterio sobre mecanismos de control.....	32
Tabla 7-3: Criterios sobre diseño de gestión.....	33
Tabla 8-3: Conocimiento sobre planeación estratégica.....	34
Tabla 9-3: Matriz FODA.....	40
Tabla 10-3: Matriz de la Propuesta.....	50
Tabla 11-3: Matriz de Operación del sistema de Gestión.....	52
Tabla 12-3: Gerente.....	58
Tabla 13-3: Secretaria.....	59
Tabla 14-3: Contador.....	60
Tabla 15-3: Cajero/a.....	61
Tabla 16-3: Talento Humano.....	62
Tabla 17-3: Comisión de Educación.....	63
Tabla 18-3: Asesor Jurídico.....	64
Tabla 19-3: Departamento de Crédito y Cobranza.....	65
Tabla 20-3: Consejo de Vigilancia.....	66
Tabla 21-3: Comisión de Asuntos Sociales.....	67
Tabla 22-3: Aprobación de créditos.....	68
Tabla 23-3: Pago de crédito.....	70
Tabla 24-3: Apertura de cuenta.....	72
Tabla 25-3: Atención al cliente.....	74
Tabla 26-3: Depósito de Fondos.....	76
Tabla 27-3: Retiro de Fondos.....	78
Tabla 28-3: Proceso contable.....	80
Tabla 29-3: Elaboración Estados Financieros.....	82
Tabla 30-3: Pago de Nómina.....	84
Tabla 31-3: Evaluación de Gestión Financiera.....	86
Tabla 32-3: Perspectiva de Indicadores.....	88

Tabla 33-3: Indicadores de Gestión.....	88
Tabla 34-3: Indicadores Financieros.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Solicitud de reserva de denominación.....	4
Figura 2-1: Formulario de constitución.....	5
Figura 3-1: Procedimiento de Inscripción.....	5
Figura 4-1: Modelo de diseño organizacional.....	14
Figura 5-1: Proceso del diseño Organizacional.	14
Figura 6-1: Dimensiones de la Organización.....	15
Figura 7-1: Tipos de Organigrama.....	16
Figura 8-1: Modelo de un proceso.....	19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Cumplimiento de normas y procedimientos.	27
Gráfico 2-3.	Difusión de políticas internas.	28
Gráfico 3-3.	Conocimiento sobre la misión y visión.....	29
Gráfico 4-3.	Existencia del manual de funciones.....	30
Gráfico 5-3.	Evaluación y capacitación del personal.	31
Gráfico 6-3.	Criterio sobre mecanismos de control.	32
Gráfico 7-3.	Criterios sobre diseño de gestión.	33
Gráfico 8-3.	Conocimiento sobre planeación estratégica.....	34
Gráfico 9-3.	Estructura Organizacional COAC 27 de Noviembre.....	55
Gráfico 10-3.	Estructura Organizacional Funcional COAC 27 de Noviembre.....	57
Gráfico 11-3.	Diagrama de Flujo, Aprobación de crédito.....	69
Gráfico 12-3.	Diagrama de Flujo de Pago de Prestamo.	71
Gráfico 13-3.	Diagrama de Fijos Apertura de Cuenta.....	73
Gráfico 14-3.	Diagrama de Flujo Atención al cliente.	75
Gráfico 15-3.	Diagrama de Flujo Depósito de efectivo.	77
Gráfico 16-3.	Diagrama de Flujos, Retiro de Fondos.	79
Gráfico 17-3.	Diagrama de Flujos, Proceso contable.....	81
Gráfico 18-3.	Diagrama de Flujos, Elaboración de Estados Financieros.....	83
Gráfico 19-3.	Diagrama de Flujos, Pago de Nómina.	85
Gráfico 20-3.	Diagrama de Flujo, Evaluación de Gestión Financiera.	87

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA COOPERATIVA



ANEXO B: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO C: DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue diseñar un sistema de Gestión para la COAC 27 De Noviembre, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo en base a la Normativa Vigente del Sector Cooperativo para mejorar sus procesos administrativos-financieros, para el cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa actual que presenta la Cooperativa. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque mixto, explorativo y descriptivo, a fin de evaluar y describir las características y elementos necesarios para la elaboración del sistema de gestión integral y determinar las estrategias a implementar por la Cooperativa, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta y entrevista aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad. De esta manera se obtuvo como resultado que la Cooperativa, no cuentan con procesos definidos manejándose mediante estatutos y el sentido común, carece de un sistema de seguimiento control, evaluación de metas, manuales de funciones y responsabilidades, además de no disponer de un organigrama, presentando problemas jerárquicos y funcionales. Por lo tanto, es necesario crear un diseño del sistema de gestión integral que contenga: un organigrama tanto estructural como funcional, manuales de procesos y funciones, diagrama de procesos y procedimientos de evaluación, control y seguimiento de las metas y objetivos a cumplirse. Por lo que se recomienda su pronta aplicación

Palabras clave: <ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL>, <MANUALES DE FUNCIONES Y PROCESOS>, <FLUJOGRAMA>, <SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS>



07-07-2021
1321-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

This research project aimed to design a Management system for the COAC 27 de Noviembre, Riobamba Canton, Chimborazo Province based on the Current Regulations of the Cooperative Sector to improve its administrative-financial processes, for which it was carried out a study to know the current administrative situation presented by the financial entity. Therefore, the research methodology that was implemented was based: on a mixed approach, explorative and descriptive, to evaluate and describe the characteristics and necessary elements for the development of the integrated management system and to determine the strategies to be implemented by the financial entity, which may be quantifiable through tools and techniques of field research such as the survey and interview applied to all collaborators of the entity. In this way it was obtained as a result that the financial entity does not have defined processes being managed by statutes and common sense, it lacks a monitoring system, goals' evaluation, manuals of functions and responsibilities, in addition, it does not have an organization chart, presenting hierarchical and functional problems. Therefore, it is necessary to create a design of the integrated management system that contains: an organization chart both structural as well as functional, process and function manuals, process diagram and procedures for evaluation, control, and monitoring of the goals and objectives to be met. For this reason, it is recommended its prompt application.

Keywords: <STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ORGANIGRAMS>, <FUNCTIONS AND PROCESSES MANUALS >, <FLOW CHART >, <INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM>, <ADMINISTRATIVE-FINANCIAL PROCESSES>



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

La economía popular y solidaria es un modelo de economía ecuatoriana que permite redistribuir los recursos en la cual se caracteriza por varios segmentos promoviendo diversas formas de organización asociativas, cooperativas, reproductivos, redes solidarias y subsistemas productivo, con información verídica y sustentada en libros, artículos virtuales de autores como la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria entre otros. En este medio se encuentra la COAC 27 de noviembre, que identifica la necesidad de realizar un Diseño de Sistema de Gestión Integral, la cual ayude a mejorar sus procesos, aumentar su rentabilidad y permita delimitar funciones y responsabilidades.

Por lo tanto, al analizar la problemática actual por la que atraviesa la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre se evidencia la ausencia de un sistema de gestión que ayude a mejorar sus procesos. La estructura organizacional presenta falencias al no tener claro su nivel jerárquico, funciones, responsabilidades, procesos y sistema de control, la cual perjudica al crecimiento organizacional y profesional de los colaboradores, obteniendo un impacto negativo en el desarrollo de la Cooperativa.

Bajo este contexto se encuentra la presente estructura de la investigación basándose en tres capítulos en la cual se detalla la información: En el capítulo I, se enfoca en la descripción del marco teórico referencial, en el cual se sustenta toda la teoría aplicada en la investigación, siendo utilizada como información base para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico, el mismo que detalla el enfoque mixto, el nivel explorativo y descriptivo, el diseño de investigación experimental y transversal, además se observa la población de estudio y los instrumentos y técnicas que se utilizó para la recolección de datos, como la entrevista y encuestas la misma que contiene preguntas cerradas y abiertas.

En el capítulo III, se detallan los resultados obtenidos a los instrumentos y técnicas aplicadas, la discusión de los resultados de la información y la propuesta de diseño de un sistema gestión integral formulada acorde a los lineamientos de la cooperativa.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones que estarán a consideración del gerente y la parte administrativa de la Cooperativa, para poner en práctica en virtud del mejoramiento económico y organizacional.

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

A continuación, cito algunas investigaciones realizadas.

Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito coopindígena Ltda.” agencia Otavalo”, para lo cual se concluye lo siguiente:

- El propósito del modelo de gestión diseñado, es proporcionar a la entidad competente una herramienta de fácil aplicación, a través de lineamientos y una guía en la que se detalla cada uno de los pasos, contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas por la entidad para cada área funcional (Males, 2015).

Diseño de un sistema de gestión integral para la Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. del cantón Riobamba provincia Chimborazo, para lo cual se concluye lo siguiente:

- Existen problemas dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Alrededor de funcionalidad de procesos, funciones, estructuras que se espera sosegar en parte con el sistema integral de gestión, así como también la ausencia de un oficial de crédito y de cobranza. (Masache, 2017)

“Diseño de un sistema integrado de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito Popular y Solidaria del cantón Santa Rosa, socio de la red de entidades financieras equitativas de la región siete (refse)”, para lo cual se concluye lo siguiente:

- Concluimos que es necesaria la aplicación de un sistema integrado de gestión, que aspira mejorar los procesos y evaluarlos de forma permanente, además de disponibilidad de recursos humanos y económicos para el buen funcionamiento y crecimiento de la Cooperativa tanto económico, financiero y social. (Carrión Y, 2013)

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 Economía Popular y Solidaria y Su Sector Financiero

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. (SEPS, 2019)

Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (SEPS, 2019)

Al hablar de Economía Popular y Solidaria implica ver a la economía como un nuevo modelo que permita redistribuir los recursos. También, se caracteriza por la articulación de éstos últimos, de varios segmentos heterogéneos populares, y promoviendo formas de organización asociativas, cooperativas, redes solidarias y subsistemas productivo-reproductivos, a lo que se denomina Economía Popular Solidaria (Coba E, 2020)

1.1.2 Principios de la economía popular y solidaria EPS

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La prelación del 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.
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (SEPS, 2019)

Valores emitidos por la SEPS

Transparencia: “Este valor es personal e institucional. En relación al enfoque personal, en la SEPS, las y los servidores públicos llevan a cabo sus actuaciones de manera clara y franca, desarrollando un ambiente de confianza y seguridad a las y los ciudadanos” (SEPS, 2019)

Honradez: “Es la cualidad de pensar y actuar conforme a los estándares practicados por la sociedad dentro de lo considerado como justo, correcto e íntegro. Son las actuaciones de los colaboradores dentro de la ética y la moral” (SEPS, 2019)

Responsabilidad: “Es un valor que está en la conciencia de la persona, y le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, en el plano de lo moral” (SEPS, 2019)

Integridad: Hace referencia a una persona correcta, educada, atenta, proba e intachable.

Lealtad: “Es una obligación de fidelidad y compromiso que las y los servidores públicos de la SEPS tienen con la Institución, la sociedad, el Estado y consigo mismo” (SEPS, 2019)

Solidaridad: “La adhesión y apoyo desinteresado a una causa noble y justa o problema de los demás” (SEPS, 2019)

Cortesía: “Se trata de la demostración de una persona que manifiesta respeto o atención afable hacia otra persona” (SEPS, 2019)

1.2.3. Constitución de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Para la conformación de cooperativas y organismos de integración deben poseer los siguientes requisitos:

1. Reserva de Denominación.

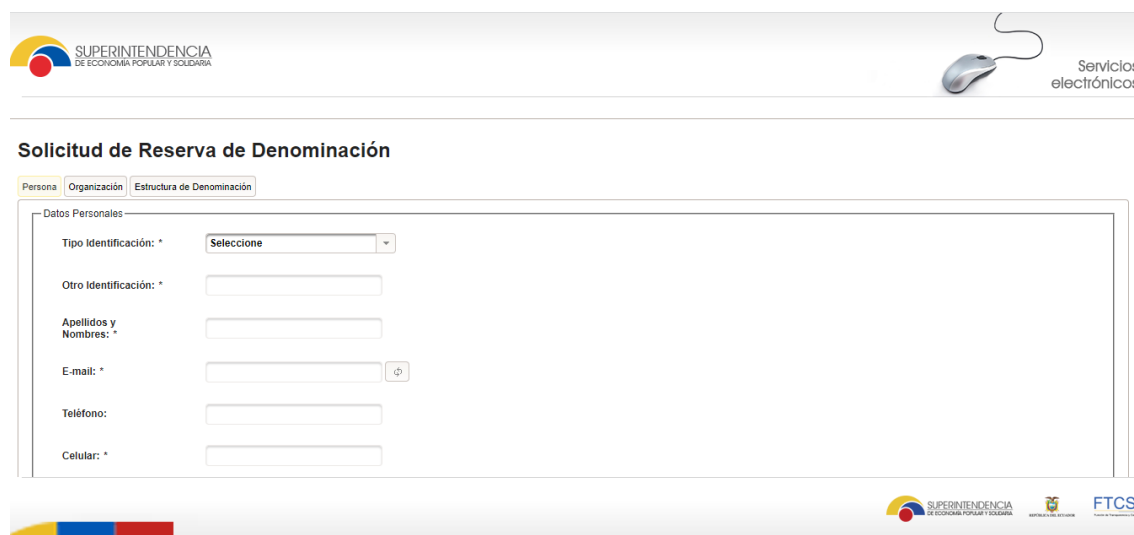


Figura 1-1: Solicitud de reserva de denominación

Fuente: SEPS (2021).

2. Formulario de constitución.

Figura 2-1: Formulario de constitución

Fuente: SEPS (2021).

3. Certificado de depósito o del aporte al fondo social inicial.
4. Informe favorable de autoridad competente de acuerdo con el objeto social. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda, el mismo que señalará el número mínimo de socios de la organización. (según el caso). (SEPS, 2022)

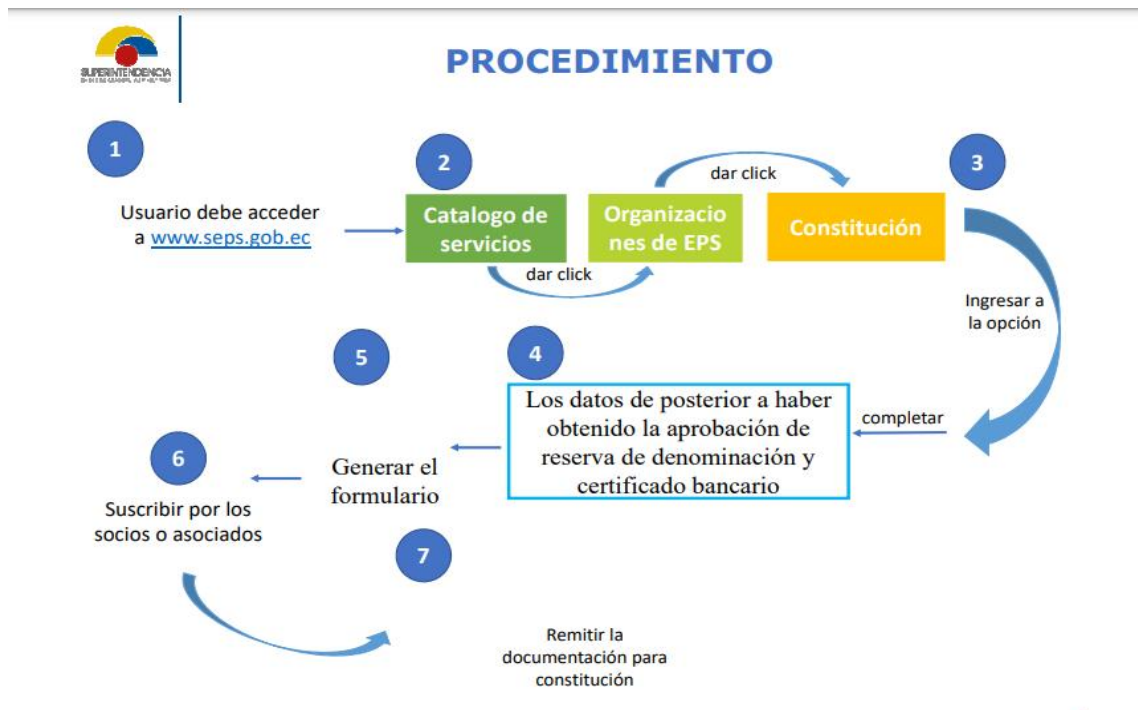


Figura 3-1: Procedimiento de Inscripción

Fuente: SEPS (2021).

1.2.3.1. Base Legal

1. Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria - Art(s). 9

Art. 9.- Personalidad Jurídica. - "Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley". (SEPS, 2022)

2. Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria - Art(s). 147

Art. 147.- Atribuciones.- "La Superintendencia tendrá las siguientes atribuciones: (...) c) Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta Ley y disponer su registro;" (SEPS, 2022)

3. Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria - Art(s). 125

Art. 125.- Constitución y estructura interna. - "La constitución, estructura interna, control interno, rendición de cuentas, actividades y objetivos específicos de los organismos de integración representativa y económica, se establecerán en el Reglamento de la presente Ley." (Refiérase al Art. 120 Del Reglamento LOEPS). (SEPS, 2022)

4. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 4

Art. 4.- "Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica". (SEPS, 2022)

5. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 8

Art. 8.- Trámite de aprobación.- "La Superintendencia si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento admitirá a trámite la solicitud de constitución. En el término de treinta días, la Superintendencia (...) elaborará la resolución que niegue o conceda la personalidad jurídica a la organización (...)" (SEPS, 2022)

6. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 5

Art. 5.- Requisitos organizaciones comunitarias. - "Las organizaciones comunitarias, para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia los siguientes documentos:

- Reserva de denominación;
- Acta Constitutiva suscrita por los miembros fundadores;
- Copia de cédula del representante legal; y,
- Certificado de depósito del aporte al fondo social inicial (SEPS, 2022).

7. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 6

Art. 6.- Requisitos asociaciones. - "Las asociaciones, para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia los siguientes documentos:

- Reserva de denominación;
- Acta Constitutiva suscrita por los asociados fundadores;
- Copia de cédula de los directivos;
- Estatuto social; y,
- Certificado de depósito del aporte al capital social inicial.
- El número mínimo de asociados y el monto de aporte al capital social inicial serán fijados por el Ministerio encargado de la inclusión económica y social (SEPS, 2022)

8. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 120

Art. 120.- Estructura y organización interna. - "Las uniones, redes, federaciones y confederaciones, se registrarán por las mismas normas de las cooperativas en cuanto les fuere aplicable, tendrán su misma estructura interna y podrán establecer las oficinas que sean necesarias para la eficiente prestación de los servicios que proporcionen". (SEPS, 2022)

9. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 7

Art. 7.- Requisitos cooperativas. - "Las cooperativas además de los requisitos exigidos para las asociaciones, presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo para el caso de cooperativas de ahorro y crédito (SEPS, 2022).
2. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la Autoridad que corresponda, el mismo que señalará el número mínimo de socios de la organización. (SEPS, 2022)

"Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital social:

- Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y el capital social inicial que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (SEPS, 2022).

-

Las cooperativas de las restantes clases se constituirán con el mínimo de socios y el monto del aporte del capital social inicial fijado por el Ministerio encargado de la inclusión económica y social, con excepción del mínimo de socios de las cooperativas de transporte que lo señala la autoridad competente" (SEPS, 2022).

10. Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria - Art(s). 2

Art. 2.- Asamblea Constitutiva. - "Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando lo siguiente:

- En Organizaciones Comunitarias: un representante legal.
- En Asociaciones: Administrador, Presidente, Secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia.
- En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios." (SEPS, 2022)

1.2.4. Normativa para el registro de Cooperativas de Ahorro y Crédito, SEPS.

Capítulo II

De las cooperativas de ahorro y crédito

Sección I

De la organización interna

Art. 93.- Ingreso de socios. - Los consejos de administración de las cooperativas ubicadas en los segmentos dos, tres y cuatro, podrán delegar la facultad de aceptar socios a la gerencia o administradores de las oficinas operativas. (SEPS, 2015)

Art. 94.- Requisitos para ser designado vocal de los consejos.- Además de los requisitos contemplados en el estatuto social, en las cooperativas de los segmentos tres y cuatro, al menos dos de los vocales principales de los consejos y sus respectivos suplentes, deberán tener título

profesional de tercer nivel, según las definiciones de la ley que regule la educación superior, en profesiones relacionadas con administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad, auditoría o jurisprudencia, debiendo las cooperativas, establecer en el reglamento de elecciones, mecanismos que aseguren la participación de socios con el perfil requerido. (SEPS, 2015)

Art. 95.- Requisitos para gerentes. – “Para ser designado Gerente de una cooperativa del segmento uno, el postulante deberá cumplir los requisitos señalados en el estatuto social” (SEPS, 2015).

Para el segmento dos el postulante, deberá acreditar conocimientos y experiencia de, al menos, dos años en economía social y solidaria y finanzas solidarias. (SEPS, 2015)

Para ser designado Gerente de una cooperativa de los segmentos tres y cuatro, el postulante, deberá acreditar título profesional de, al menos, tercer nivel en administración, economía, finanzas, o ciencias afines, de conformidad con la ley que regule la educación superior o experiencia mínima de cuatro años como administrador, responsable de áreas de negocios, financieros o de administración de riesgos, en cooperativas de ahorro y crédito u otras instituciones de la economía social y solidaria y finanzas solidarias. (SEPS, 2015)

Sección II

De la segmentación

Art. 96.- Segmentación. - La Junta de Regulación, únicamente, a propuesta de la Superintendencia,

Elaborará y modificará la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en base a los criterios previstos en el artículo 101 de la ley. (SEPS, 2015)

1.2.5. Cooperativas

Según Mauricio Colombain (1956:21), “una cooperativa es una asociación de personas en número variable que se enfrentan con las mismas dificultades económicas, y que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrando por su cuenta y riesgo, con miras al provecho material y moral común, y mediante la colaboración de todos, una empresa en la cual delegaron una o varias de las funciones económicas que responden a las necesidades comunes?”. (Colombain, 2015)

1.2.6. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo económico y financiero.

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen

opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos. Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto, no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock. (Masache, 2017).

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos. (Masache, 2017).

1.2.7. Sistema de gestión Integral

Según (González, 2004) manifiesta que. “Un sistema de Gestión es simplemente la estructura que se da a la organización para que esta pueda desarrollar su labor. En la economía clásica se hablaba de la especialización del trabajo como la herramienta para alcanzar la mayor productividad, sin embargo, en el entorno moderno he detectado que la mejor forma de obtener la eficiencia y eficacia en la productividad, lejos de la especialización, se encuentra en la integración de procesos, en la integralidad de las personas y en las soluciones integrales. (Masache, 2017)

Este nuevo término "integral" es parte activa de las economías modernas, y en nuestro enfoque hacia la Calidad es aún más importante ya que la Calidad en una organización se encuentra en función de la optimización. Es decir, hacer que todo funcione de una forma en la que se minimice los recursos y se maximicen las utilidades (óptima). (Masache, 2017)

Según la norma iso 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario, se define Gestión como «las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización». Sistema de Gestión como «conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos», define que es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. (Navarro, 2016, pág. 9).

Recomendaciones para la correcta implantación de un sistema de gestión en la empresa:

- Un sistema de gestión debe estar particularizado para cada empresa, porque dependerá de sus recursos humanos y técnicos, así como de los procesos necesarios para realizar el producto/servicio.
- Un sistema de gestión debe considerarse como algo dinámico. Debe desarrollarse, implantarse, mantenerse y mejorarse, según el caso.

- El seguimiento y control de los resultados de ejecución relacionados con los económicos puede ser considerado como un buen instrumento para motivar y alentar la implantación del sistema de gestión.
- d) El nivel de implantación de un sistema de gestión en una empresa dependerá en gran medida del interés de la Dirección.
- e) Cualquier persona involucrada con la empresa deberá estar bien informada o/y formada para que no aparezcan reticencias al cambio. (Navarro, 2016, pág. 19).

Modelos para la gestión de calidad.

Los modelos o sistemas de gestión para la calidad de una organización fueron normas voluntarias que desde los años 80 han tenido más aceptación entre los empresarios, por esa razón también han sido las que más han evolucionado adaptándose a las necesidades de sectores concretos, como el modelo de capacitación profesional, para el sector de la construcción, adaptándose con los contenidos de otras normas, como las iso 9001, o bien adaptándose a niveles más altos de exigencias de calidad como es el modelo para la autoevaluación efqm2010. (Navarro, 2016, pág. 20)

Modelos para la gestión de la prevención de los riesgos laborales de la organización.

La ohsas define los requisitos para la gestión de la prevención de los riesgos laborales, que le permita a una empresa controlar los riesgos y mejorar su desarrollo.

No define criterios específicos de cómo desarrollarlo, ni tampoco define en detalle el diseño del sistema de gestión. (Navarro, 2016, pág. 33).

Modelos para la gestión de la innovación de la organización.

La innovación tecnológica que se realiza en un país contribuye, cada vez más y de forma más acusada, para determinar el crecimiento económico, los niveles de bien- estar y su competitividad internacional. Dada su compleja naturaleza necesita de un marco normativo que la sistematice y apoye la optimización de estas actividades. (Navarro, 2016, pág. 34).

Modelos para la gestión del conocimiento de la organización.

Se basa en el nuevo enfoque del pensamiento económico: gestión del conocimiento para la innovación. Este nuevo enfoque está directamente relacionado con «el enfoque por procesos» que promulga la Norma de Calidad iso 9001. Si analizamos la gestión del conocimiento como un proceso de apoyo más en la gestión de la empresa, tendremos que tener en cuenta cinco actividades principales: Identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento. En algunos casos las organizaciones pueden incluir otras actividades, como es el caso de filtrar y seleccionar el conocimiento. (Navarro, 2016, pág. 36).

Modelos para la gestión de la responsabilidad social corporativa de la organización según norma Iso 8000.

Iso 8000 (Social Accountability 8000) es una norma voluntaria, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa. Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes que desean demostrar a los clientes y a todas las partes interesadas que sí les importa el bienestar de sus empleados. La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia está preparada para asumir la responsabilidad por ello. (Navarro, 2016, pág. 39).

Enfoque basado en procesos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (Navarro, 2016, pág. 48).

Se entiende que un enfoque por procesos es cuando una organización identifica, define la interacción y gestiona los procesos para producir el resultado deseado. Para cumplir con las exigencias de la norma, según su apartado.

Requisitos generales, la empresa debe incluir en su manual de la calidad, el esquema o también llamado mapa de procesos, con el siguiente contenido como mínimo:

- Los procesos identificados.
- La relación o relaciones existentes entre los mismos,
- y de manera opcional también los procedimientos que le son de aplicación. (Navarro, 2016, pág. 48)

1.2.8. Indicadores de Gestión.

“Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”. (Carrillo M, 2016, pág. 19).

1.2.9. Organización

Una organización es la unión de dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para lograr objetivos comunes.

Para Mintzberg (1991), por ejemplo, «organización significa una acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de personas se ha reunido bajo un nombre común para producir un producto o un servicio». Las organizaciones, esencialmente, por su naturaleza social y conforme a nuestra definición tienen elementos comunes que explicamos: (Huamán L., 2015, pág. 37).

- **Asociación de individuos (dos o más personas).** Se explica considerando que las limitaciones propias de la naturaleza humana obligan a las personas a agruparse para superarlas en conjunto.
- **Relación de colaboración (que colaboran dentro de límites definidos).** Los individuos, al interior de las organizaciones cooperan de manera espontánea y armoniosa para lograr aquello que individualmente no podrían conseguir.
- **Logro de objetivos comunes.** Compartir objetivos significa la coincidencia de realizar una labor en común. Esta coincidencia de intereses genera un compromiso por lograr sus motivaciones y aspiraciones y actuar conjuntamente en su consecución.
- **Cumplen una finalidad o misión:** constituida por el propósito que justifica su existencia y razón de ser y cuyo logro se traduce en la consecución de una serie de objetivos interrelacionados. La misión se define ante la identificación de una oportunidad interesante de servir o producir para otros. (Huamán L., 2015, pág. 38).

1.2.10. Diseño Organizacional.

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado. (Huamán L., 2015, pág. 34).

En este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. (Huamán L., 2015, pág. 34).

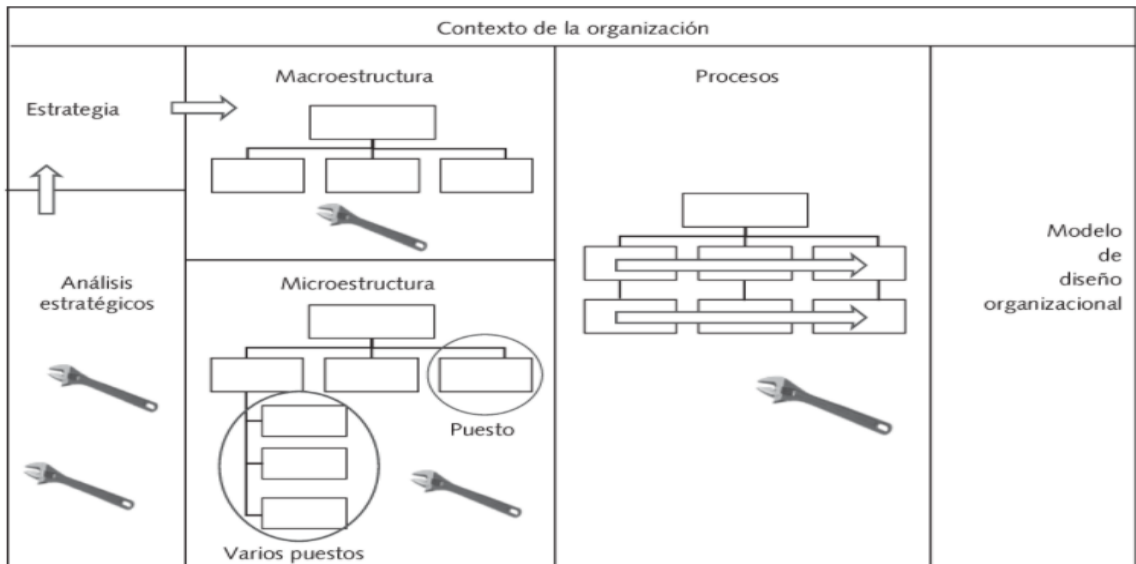


Figura 4-1. Modelo de diseño organizacional.

Fuente: elibro.net (Huamán P. 2015.)

Para que una organización avance, debe poseer un diseño organizacional claro y conciso, que permita fijar los cimientos de la misma para que mientras progresa, los cambios y la innovación no hagan que fracase, debido a que al no tener claro las políticas o el fin con las que la empresa fue creada puede tambalear en el mercado y venirse abajo. Como se puede observar en la siguiente lista de conceptos que se presenta a continuación:

- Hall (1996) considera que “el diseño organizacional es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar y está centrada en dos enfoques: la selección estratégica y el modelo institucional de estructura”.
- Posteriormente, Hodge, en el 2003, menciona que el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”.

Como se puede observar en la lista de conceptos anterior, el diseño organizacional permite que toda institución parta desde un inicio con estructuras claras y bien definidas, para que los procesos administrativos posteriormente se desarrollen de manera óptima. (Huamán L., 2015, pág. 34).

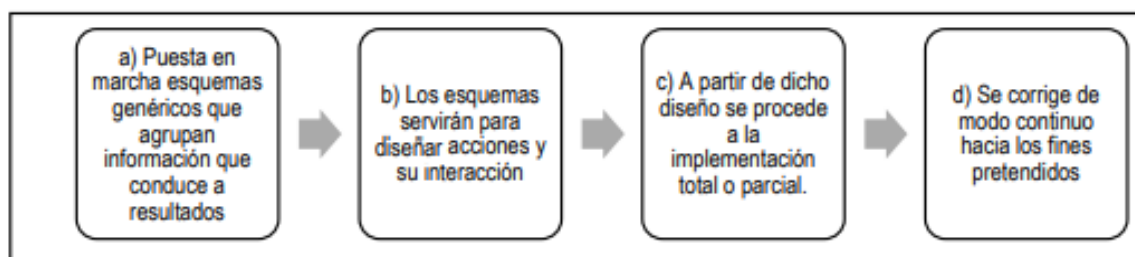


Figura 5-1. Proceso del diseño Organizacional.

Fuente: Maín (2012).

La finalidad de todo proceso organizacional es alcanzar la eficiencia en cualquier actividad que se realice, dentro y fuera de la misma. Generalmente, se describen los pasos de dicho proceso de manera amplia y no se mencionan las estructuras que están implícitas en los mismos.



Figura 6-1. Dimensiones de la Organización.

Fuente: Daft. (2011).

Los aspectos que conforman la organización son generalmente varios como el espacio físico, las políticas, procedimientos, entre otros, pero todos estos, conjuntamente, sacan adelante a las mismas mediante el cumplimiento de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de la institución. Como puede verse en el Gráfico, dichos aspectos han sido agrupados en dos dimensiones: contextual y estructural. (VILLAFUERTE, 2018).

1.2.11. Organigrama.

“Los organigramas, como toda herramienta organizacional, tiene el fin de apoyar a la institución en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la misma. A continuación, se presenta una tabla con distintos conceptos para tener más claro lo que es un organigrama”. (VILLAFUERTE, 2018).

Tabla 1-1: Definiciones del Organigrama.

Autor	Año	Concepto
Jack Fleitman	2000	Representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.
Ferrel, Hirt, Adraenséns, Flores y Ramos	2004	Representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.
Franklin Enrique	2004	Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
Simón Andrade	2005	Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.

Fuente: Thomson (2007).

Para Fleitman, Ferrel, Hirt, Franklin y Andrade (2011), los organigramas explican de manera gráfica y más clara como una organización está formada, lo que permite que se conozcan aspectos

como la jerarquía o la cadena de mando que también son importantes a la hora de la toma de decisiones empresariales.

La utilidad de estos instrumentos, varían de acuerdo al enfoque empresarial que se maneje, para Reyes (2005). Los organigramas son útiles porque permiten reconocer la división de funciones, los niveles jerárquicos de la organización, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación dentro de la empresa, la naturaleza lineal de un solo departamento, se puede reconocer a los jefes de cada grupo de empleados y trabajadores y también las relaciones existentes entre los diversos puestos y departamentos en general. (VILLAFUERTE, 2018).

Todo organigrama debe estar graficado de manera clara y simple con la finalidad que no haya confusión al momento de interpretarlos, esto es importante porque no solo los empleados de la organización manejan estos documentos, sino también personas de fuera de la empresa que pretenden informarse sobre la misma, por lo tanto, las relaciones o los puestos organizacionales deben estar muy bien definidos.

Como ninguna organización ni proceso es igual, los organigramas tienen distintos tipos; los que se toman en cuenta para el presente proyecto son los mencionados por Thompson (2007), que clasifica a los organigramas en cinco grandes grupos que son: por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica. (VILLAFUERTE, 2018).

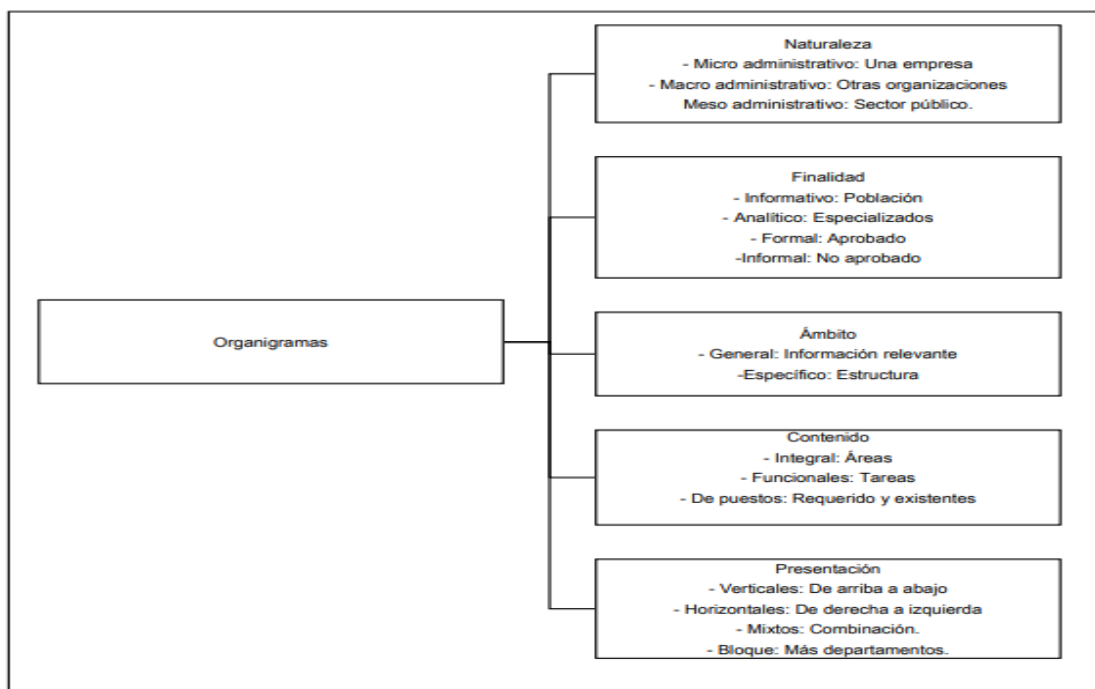


Figura 7-1: Tipos de Organigrama.

Fuente: Thomson (2007).

Toda organización se basa en alguno de los organigramas expuestos anteriormente, con el fin de que cubra sus necesidades y sea más claro entender las relaciones dentro de la misma. Otra de las herramientas organizacionales importantes es el manual de funciones o de tareas que toda empresa debe tener, ya sea pública o privada. (VILLAFUERTE, 2018).

1.2.12. Manual de Funciones

“Esta herramienta es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto”. (VILLAFUERTE, 2018).

Para Chiavenato (2009, p. 156) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en 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. (VILLAFUERTE, 2018).

Gómez (1997) menciona que un manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación”. (VILLAFUERTE, 2018).

Por otra parte, Franklin (1997) indica que un manual de funciones es el documento “que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación”. (VILLAFUERTE, 2018).

El manual de organización y funciones (MOF) “es un instrumento normativo de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y/o puestos de una institución o empresa” (Koontz, 1998, p.78).

El objetivo principal de este documento es suministrar la información necesaria de la empresa para alcanzar la máxima optimización de los recursos y el desarrollo de las tareas dispuestas a cada miembro de la institución (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005). (VILLAFUERTE, 2018).

De acuerdo a la investigación de López (2012), los organigramas son un elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso dentro de la organización, ya que permiten identificar la misión y las responsabilidades de cada puesto, esto a su vez sirve como guía para identificar las

competencias que el puesto requiere y llevar a cabo una óptima evaluación de desempeño. (VILLAFUERTE, 2018).

Gabriela Pintos (s.f) recomienda que “para elaborar un manual de organización y funciones, se deben aplicar técnicas como el análisis y diseño de la estructura organizacional, se debe analizar la distribución de trabajo y opcionalmente un análisis de antecedentes jurídicos”. (VILLAFUERTE, 2018).

Tabla 2-1: Partes del Manual de Funciones.

Descripción básica el cargo	Dentro de este aspecto se describe el nombre del puesto o cargo, la dependencia a la que pertenece y el cargo de su superior o jefe.
Objetivo estratégico	Se refiere a la función principal que define el grupo de funciones, tareas y responsabilidades y a la importancia que tiene dentro de la empresa.
Funciones básicas	Se incluyen las funciones y tareas que el empleado o trabajador debe realizar en el desempeño de sus labores.
Personal relacionado con el cargo	Este aspecto se lo describe mediante el organigrama de la institución ya que sirve para ubicar al puesto en la institución y reconocer con qué unidades y puestos debe interactuar para realizar su trabajo.

Fuente: Puertas (2007).

1.2.13. Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es una guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones.

Así como definir el orden, tiempo establecido, reglas o políticas y responsables de las actividades que serán desempeñadas.

Bien definido, un manual de procedimientos es una herramienta muy útil, con la que se introducirá rápidamente a las personas a entender y realizar sus actividades. (Sofgrade, 2020).

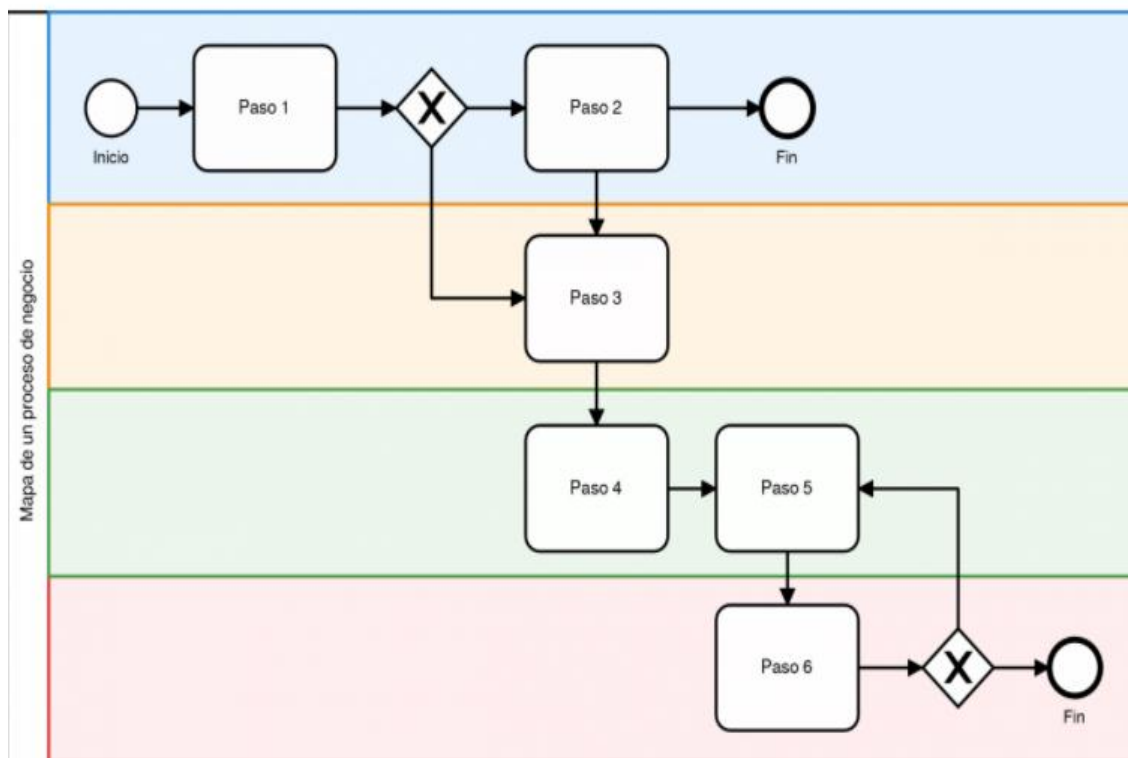


Figura 8-1: Modelo de un proceso.

Fuente: Sofgrade (2020).

1.2.14. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Espinoza, 2020).

Análisis Externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, la matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espinoza, 2020)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

La investigación se llevó a cabo gracias a la colaboración de los trabajadores de la Cooperativa que desempeñan en diferentes áreas de trabajo siendo estos de información muy fundamental para la elaboración del presente trabajo. Para el desarrollo de la investigación se levantó la información cualitativa y cuantitativa en la cual consiste en la combinación de estas dos que es denominado como enfoque mixto, recaudando datos e información necesaria que ayudan a comprender la situación actual y las condiciones en la cual se desempeña la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

2.1 Enfoque de investigación

De acuerdo a (Aguilar, 2016) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La investigación utilizó un enfoque mixto, fue cuantitativa debido a que se obtuvo información para su interpretación; además que se aplicó el enfoque cualitativo mediante el uso de herramientas digitales como las encuestas en línea, el cual permitió obtener resultados estadísticos.

2.2 Nivel de Investigación

Exploratorio

“La investigación exploratoria, se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Fernández, 2018).

Este método permitió tener una perspectiva clara sobre el problema que se trató, además de la obtención de la información inicial.

Descriptivo

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” (Tamayo M. , 2018).

Permitió definir la situación actual, como también los elementos que integran el problema de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de noviembre.

2.3 Diseño de investigación

No experimental - transversal porque se dio el levantamiento de datos.

2.3.1 Experimental

La investigación que se llevó a cabo es no experimental porque se enfocó más en la observación donde se recopila la información pertinente y el entorno de la COAC.

2.3.2 Transversal

La investigación es Transversal porque se realizó una sola intervención en el trabajo de campo en la cual la recopilación de datos en la Cooperativa 27 de Noviembre se la ejecuto por una sola vez.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Documental

Según (Robles, 2020) la investigación documental es un tipo de estudio de preguntas que utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: impresos, electrónicos o gráficos.

El tipo de estudio para el presente trabajo fue documental, se verifico fuentes de información utilizando libros de la biblioteca virtual y el repositorio de la Epoch, mientras que la de campo se aplicó de manera digital mediante encuestas en línea.

2.4.2 De campo.

Según (Stracuzzi & Martins, 2010, pág. 88) la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

La investigación de campo se aplicó, mediante la recolección de la información en el lugar en donde se origina el problema de estudio, es decir la asociación “COAC 27 DE NOVIEMBRE”. La información obtenida fue analizada e interpretada para identificar la fuente de problema de estudio partiendo de una conversación directa con los involucrados vía online.

Este tipo de investigación se aplicó en el Capítulo II y III, para la recolección y recopilación de la información.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Según (Tamayo M. , 2012, pág. 180) señala que 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 integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adherido a una investigación.

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son todos los que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre siendo un universo de 10 personas, a continuación, se muestra detalladamente:

Tabla 1-2: Población.

CARGO	N°
Gerente General	1
Jefe de Agencia	1
Crédito y cobranzas	3
Contabilidad	1
Cajeras	3
Atención al cliente	1
TOTAL	10

Fuente: Datos de la coop 27 de Noviembre (2021).

Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

2.5.2 Muestra

En la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre. Laboran 10 personas en la matriz como en las sucursales por lo tanto siendo una entidad pequeña se toma como muestra a toda la población.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Inductivo

Según el autor (Abreu, 2018, págs. 200-201) Plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin.

Este método nos ayudó a observar el listado y requisitos de los productos financieros, para poder ofertar productos y servicios, proponer funciones y perfiles del personal, esto nos permitirá hacer la propuesta de un nuevo proceso administrativo.

Deductivo:

De igual forma el autor (Abreu, 2018, pág. 200). Permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas. En este sentido, los futuros objetos de estudio, parecidos a los recopilados en la formulación científica general que se ha inducido, podrán ser entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran.

Mediante este método se obtuvo información sobre la cobertura de la cooperativa en relación a los servicios que brinda a los socios y las capacidades que estos mantienen en cuanto a la administración de los recursos, se realizó el análisis interno y externo de la Cooperativa 27 de noviembre con el propósito de determinar la capacidad de la Cooperativa y lograr una mayor ventaja competitiva.

Analítico:

“Es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.” (Jiménez, 2017, págs. 179-200)

Con este método se buscó descomponer y distinguir los elementos de un todo y revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado para descubrir los distintos elementos que lo componen como las causas y los efectos, definir el perfil de cada uno de los funcionarios, estudiar la propuesta del nuevo proceso administrativo, además de analizar la descripción y el diseño de indicadores.

Sintético:

De acuerdo a (Jiménez, 2017, págs. 179-200) la operación inversa establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza.

Este enfoque va de la mano de los métodos analíticos, ya que implica analizar e integrar los elementos resaltados para realizar un estudio holístico de los mismos que fueron utilizados para definir requisitos de formación, procedimientos y propuestas de nuevos procedimientos de gestión.

2.6.2 Técnicas e instrumentos

2.6.2.1 Técnicas.

La entrevista:

De acuerdo a (Murillo, 2016, págs. 1-20) la entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

Esta técnica se aplicó a las principales autoridades de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre tanto al gerente como al área contable mediante el instrumento que es la guía de entrevista consta de un formato que contiene preguntas abiertas.

2.1.1.1 Instrumentos

Encuesta:

“La encuesta es una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.” (López, 2015, pág. 8)

Esta técnica se aplicó a los colaboradores en la cual consta aplicar el instrumento de cuestionarios.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Sistema Administrativo de la COAC 27 de Noviembre.

La cooperativa cuenta con 10 personas que laboran a diario. Los demás trabajadores laboran mediante teletrabajo, otros son externos y los demás se encuentran laborando en las oficinas de la sucursal de la ciudad de Quito.

3.1.2 Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa

La encuesta fue realizada a 10 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, siendo los resultados los siguientes:

1. ¿Cree usted que la Cooperativa cumple a cabalidad las normas y procedimientos establecidos?

Tabla 1-3: Cumplimiento de normas y procedimientos.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

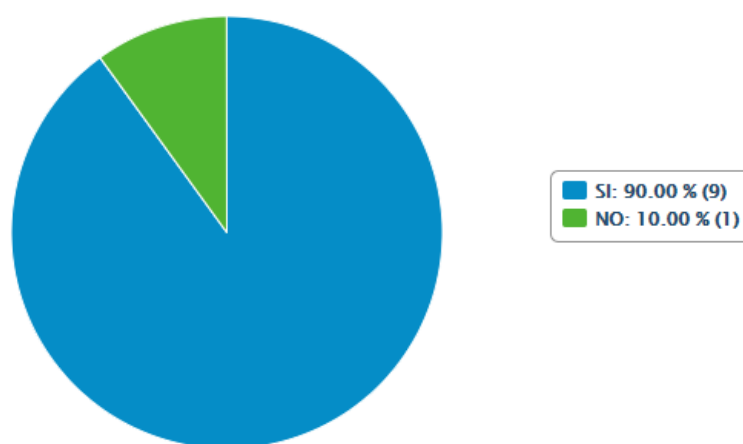


Gráfico 1-3. Cumplimiento de normas y procedimientos.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

Los colaboradores han dado respuesta a la interrogante siendo su respuesta que en un 90% la cooperativa si cumple a cabalidad las normas y procedimientos establecidos por el departamento administrativo siendo solamente el 10% que manifiesta lo contrario.

Interpretación.

Los colaboradores en su mayoría manifiestan que la cooperativa cumple a cabalidad con las normas y procedimientos establecidos, obteniendo de esta manera resultados satisfactorios que cumplan con las expectativas de los mismos, ayudando al crecimiento y desarrollo de la entidad financiera

2. ¿Conoce usted si la Cooperativa ha difundido las normas y procedimientos establecidos para su conocimiento?

Tabla 2-3: Difusión de políticas internas.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

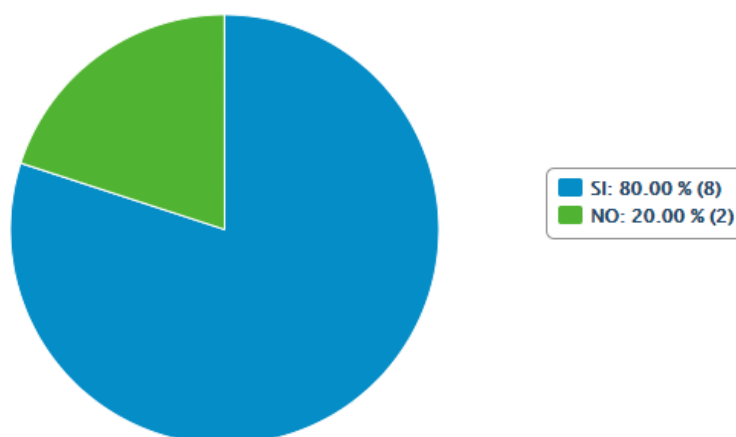


Gráfico 2-3. Difusión de políticas internas.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa se pudo constatar que en un 80% contestaron que la cooperativa si ha difundido las políticas internas, siendo solamente un 20% de los colaboradores que manifestaron que dichas políticas no han sido difundidas por las autoridades correspondientes.

Interpretación.

Los colaboradores de la entidad Financiera manifestaron en su mayoría que la cooperativa si ha difundido las políticas internas de la misma mediante un proceso de socialización en la cual se dio a conocer a detalle cada una de ellas.

3. ¿Conoce usted la misión y los objetivos a largo y corto plazo de la COAC 27 de Noviembre?

Tabla 3-3: Conocimiento sobre la misión y visión.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

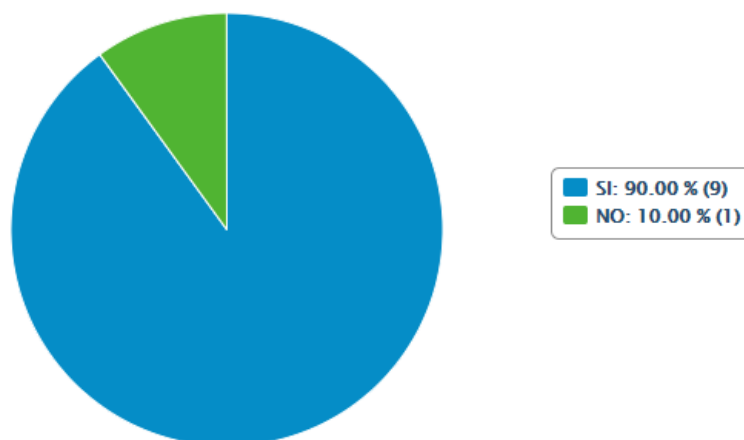


Gráfico 3-3. Conocimiento sobre la misión y visión.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

El 90% de los encuestados pertenecientes a la cooperativa manifestaron si conocer la misión y los objetivos a corto y largo plazo de la misma, siendo solamente el 10% que manifestó el no conocer la interrogante.

Interpretación.

En su mayoría los colaboradores de la cooperativa si conocen la misión y objetivos a corto y largo plazo de la entidad, siendo satisfactorio para que el empleado alcance resultados satisfactorios dentro de la misma, ayudando al desarrollo y crecimiento tanto personal como también al de la Cooperativa.

4. ¿Tiene usted el conocimiento del manual de funciones de su área de trabajo?

Tabla 4-3: Existencia del manual de funciones.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

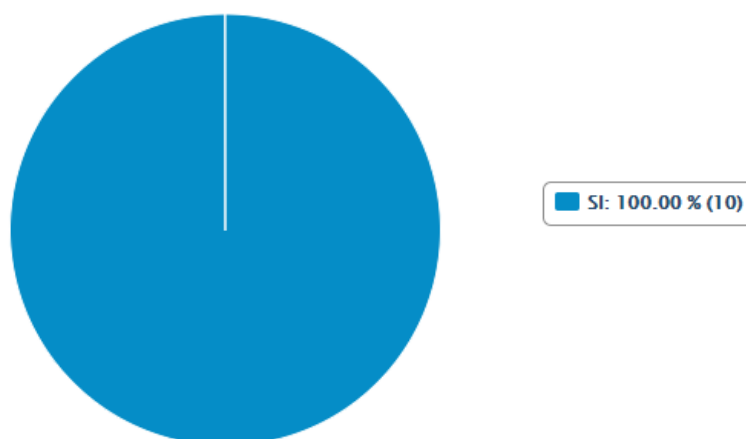


Gráfico 4-3. Existencia del manual de funciones.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

Al haber realizado la encuesta como un medio para dar respuesta a varias interrogantes dirigidas específicamente a los colaboradores de la cooperativa se obtuvo en un 100% el tener el conocimiento de su respectivo manual de funciones de su área de trabajo.

Interpretación.

Mediante la encuesta se pudo evidenciar en su totalidad que los colaboradores de la entidad conocen a cabalidad su manual de funciones de su respectiva área de trabajo, siendo satisfactorio obtener esta respuesta al conocer que cada actividad se desarrollara con un alto grado de eficacia y eficiencia obteniendo resultados satisfactorios para la misma, ya que conocerán como desarrollarlas minimizando el riesgo y optimizando tiempo y recursos.

5. ¿Evalúa y capacita la cooperativa permanentemente al personal?

Tabla 5-3: Evaluación y capacitación del personal.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

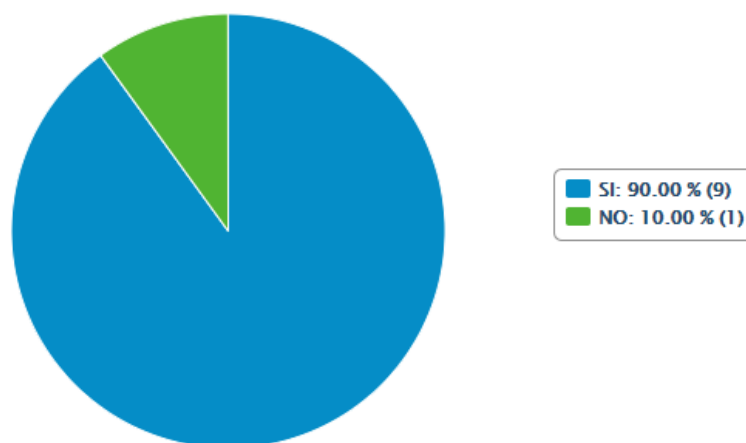


Gráfico 5-3. Evaluación y capacitación del personal.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

La evaluación y capacitación del personal es fundamental para las Empresas, obteniendo mediante la respectiva encuesta a los colaboradores de la cooperativa una respuesta del 90% que la entidad si evalúa y capacita permanentemente al personal, obteniendo solamente el 10% de su totalidad que manifiesta lo contrario.

Interpretación.

La Cooperativa si Evalúa y capacita a sus empleados permanentemente esto se pudo constatar en la encuesta realizada a los colaboradores de la misma quienes fueron los que dieron respuesta a la interrogante, siendo una herramienta fundamental para obtener los resultados esperados, siendo más competitivos, eficientes y eficaces a la hora de desarrollar sus actividades, las evaluaciones se las podría llevar a cabo mediante indicadores de eficacia y una retro alimentación de las falencias encontradas en los mismos dando solución a las problemáticas que se presenten.

6. ¿Considera usted que la Cooperativa debe contar con mecanismos de control que ayuden al logro de los objetivos?

Tabla 6-3: Criterio sobre mecanismos de control.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

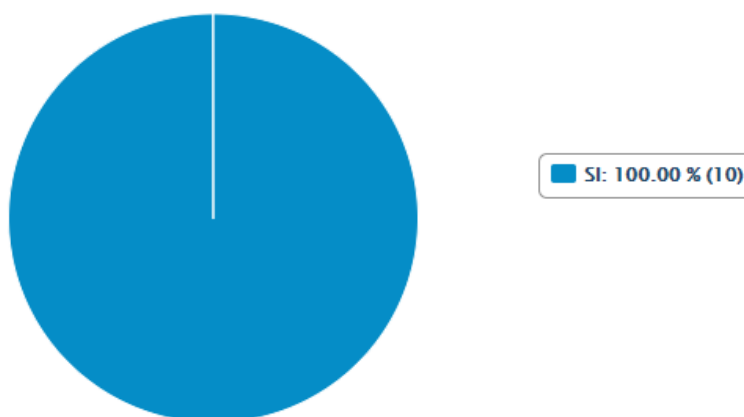


Gráfico 6-3. Criterio sobre mecanismos de control.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa se pudo obtener en un 100% de su totalidad como respuesta a la interrogante, que la entidad si debe contar con mecanismos de control que ayuden al logro de los objetivos.

Interpretación.

Todos los colaboradores de la cooperativa concordaron que la entidad debe contar con mecanismos de control que ayuden al logro de objetivos, es decir que se debe trabajar con indicadores de gestión que indiquen el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos de la empresa, realizando de esta manera una corrección a ciertas actividades que no estén cumpliendo con los resultados esperados.

7. ¿Cree usted que es fundamental que la cooperativa cuente con un diseño integral para una gestión eficiente?

Tabla 7-3: Criterios sobre diseño de gestión.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

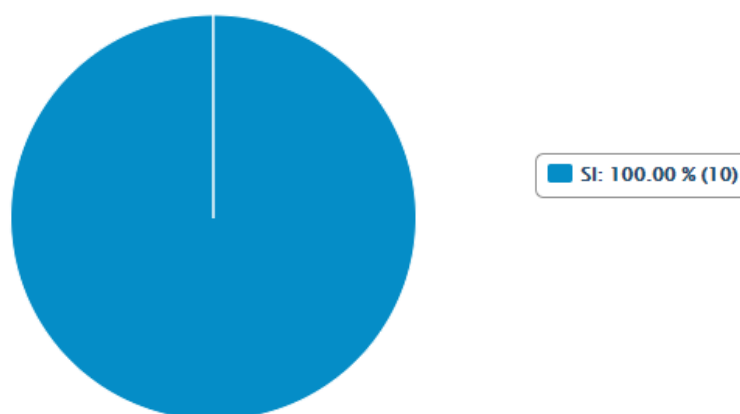


Gráfico 7-3. Criterios sobre diseño de gestión.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

Los colaboradores encuestados han respondido en un 100% que es fundamental que la cooperativa si debe contar con diseño integral para obtener una gestión eficiente, cabe recalcar que la gestión integral contiene todo lo relacionado a la parte administrativa y financiera.

Interpretación.

En su totalidad los colaboradores de la cooperativa manifestaron que es fundamental que la entidad cuente con un diseño integral de cada uno de sus procesos tanto administrativos y financieros obteniendo una gestión eficiente, es decir que se logre alcanzar los objetivos propuestos con resultados satisfactorios minimizando riesgos, optimizando tiempo y recursos al realizar una correcta planificación de procesos, presupuestos y actividades.

8. ¿Conoce usted acerca de algún plan estratégico que la cooperativa maneje actualmente?

Tabla 8-3: Conocimiento sobre planeación estratégica.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

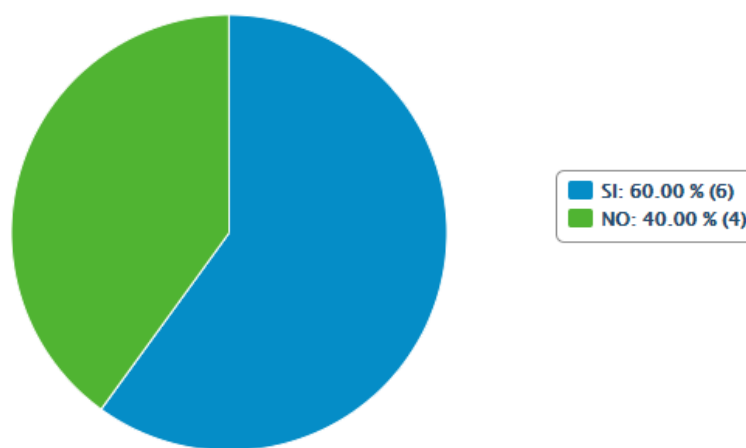


Gráfico 8-3. Conocimiento sobre planeación estratégica.

Fuente: Investigación de campo en la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Análisis.

De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa se pudo obtener como respuesta en un 60% de su totalidad el sí conocer sobre algún plan estratégico que la entidad este manejando actualmente, mientras que el 40% manifiesta el no conocer ningún plan estratégico que la cooperativa maneje actualmente, cabe recalcar que dichos planes son relevantes para el alcance de resultados satisfactorios y la competitividad en el mercado en el que se encuentran.

Interpretación.

Los planes estratégicos son muy importantes para las empresas por tal razón muchas de estas elaboran planes que le ayuden a sobresalir frente a la competencia obteniendo un plus en sus productos o servicios que la caractericen por ser diferente o mejor que las demás en el mercado, los colaboradores de la cooperativa manifestaron el sí tener conocimiento sobre algún plan estratégico que la entidad está manejando actualmente.

3.1.3 Entrevista desarrollada al Gerente.

1. ¿Cuál es el modelo de gestión integral que actualmente maneja la Cooperativa en base al SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)?

No cuenta con un sistema de gestión integral propio, manejándose únicamente en estatutos avalados por el SEPS y un sistema de gestión básico compartidos por la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo.

Análisis e Interpretación

Contar con un sistema de gestión integral es fundamental para toda empresa indistintamente cual sea su actividad económica, por tal razón durante la entrevista al representante administrativo de la cooperativa se pudo constatar que la Entidad no cuenta con un sistema de gestión integral propio manejándose solamente con estatutos previamente avalados por el SEPS y un sistema de gestión básico compartido por la UPROCACH, es vital incorporar un sistema integral de gestión propio para que la cooperativa cuente con una estructura organizacional más sólida.

2. ¿Según su criterio el modelo de gestión utilizado actualmente cumple satisfactoriamente con los objetivos propuestos? ¿Cómo se lo evalúa?

No cuenta con un modelo de gestión propio, pero se cumple con los objetivos satisfactoriamente midiéndolos mediante indicadores de gestión autorizados por la SEPS, ya que comparte un modelo de gestión al pertenecer a la UPROCACH, Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo.

Análisis e Interpretación

El modelo de gestión es importante para toda empresa lo cual beneficia en alcanzar sus objetivos al tener estipulaciones claras y precisas respecto a cada uno de los procedimientos a llevarse a cabo además de una evaluación que midan dicho cumplimiento, en la cooperativa no se cuenta con un sistema de gestión propio pero de acuerdo a declaraciones del representante administrativo se estaría cumpliendo con los objetivos propuestos midiéndolos bajo indicadores de gestión autorizados por la SEPS, ya que utiliza un sistema de gestión compartido por la UPROCACH, cabe recalcar que se debería implementar indicadores de gestión de gestión autorizados por la SEPS para un mayor control y entendimiento de la información Financiera.

3. ¿Podría indicarnos si dentro de la cooperativa existe un plan estratégico y de existir como se lo evalúa?

Si existe un plan estratégico y se lo evalúa de acuerdo a resultados obtenidos y plazos cumplidos previamente estipulados.

Análisis e Interpretación

La planeación estratégica es un proceso sistemático que permite alcanzar metas y objetivos propuestos con un alto grado de satisfacción, teniendo una ventaja sobre la competencia, por tal razón muchas empresas lo realizan con el fin de mejorar sus resultados, la cooperativa si cuenta con un plan estratégico siendo evaluado de acuerdo a plazos y resultados obtenidos.

4. ¿En base a que parámetros se califican o evalúan el desempeño de eficiencia del personal?

Se evalúa de acuerdo a indicadores de gestión autorizados por la SEPS.

Análisis e Interpretación

La evaluación al desempeño de eficiencia del personal es fundamental con el fin de encontrar falencias y corregirlas mediante capacitaciones constantes que brinden las herramientas necesarias para que con ello realicen sus funciones de un forma muy eficiente y eficaz que satisfagan las necesidades de la entidad, la cooperativa únicamente evalúa el desempeño de sus colaboradores mediante Indicadores de gestión autorizados por la SEPS para su segmento, provocando una desventaja para la misma ya que no se estaría controlando de acuerdo a todos y cada uno de los indicadores que la SEPS autoriza para este tipo de entidades pertenecientes al segmento 5 en cuanto al trabajo de sus empleados únicamente se estaría midiendo su eficacia, teniendo en cuenta también que la calidad de su trabajo es fundamental medido a través de otros indicadores de gestión sin dejar de lado los indicadores Financieros.

5. ¿Cuenta la Cooperativa con una estructura administrativa que indique funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados?

Cuenta con una estructura administrativa incompleta autorizada por la SEPS, además de manejarse mediante estatutos.

Análisis e Interpretación

La estructura administrativa es importante dentro de toda organización ya que dará a conocer a detalle funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa, siendo muy beneficioso al proporcionar información precisa sobre cargos y sus respectivas actividades previniendo la duplicidad de actividades minimizando el riesgo de errores, la cooperativa cuenta con una estructura incompleta inapropiada por tal razón es recomendable implementar los departamentos faltantes para con ello llevar un mejor manejo de su estructura integral.

6. ¿Cuál es su criterio acerca de la estructura integral de la cooperativa frente a sus competidores?

Su estructura es sólida, pero se debe mejorar para igualar y superar a sus principales competidores.

Análisis e Interpretación

La competencia en el mercado cada día va incrementándose debido a las constantes innovaciones que presentan las empresas como una estrategia por generar un mayor número de alternativas llamativas para sus clientes, la cooperativa cuenta con una estructura sólida basada únicamente por estatutos, sin embargo su representante administrativo mencionó que se debe mejorar dicha estructura con el fin de cumplir con los estándares establecidos por el SEPS brindando un servicio que cumpla con las exigencias de sus socios.

3.1.4 Entrevista desarrollada al personal administrativo (caja).

1. ¿A su criterio considera usted que la cooperativa, cumple con las expectativas de sus empleados en cuanto al ambiente laboral?

Si cumple, proporcionando un buen ambiente laboral, motivando continuamente a sus trabajadores.

Análisis e Interpretación

Dando respuesta a la interrogante expuesta al personal administrativo en este caso la encargada de caja se pudo observar que su respuesta fue satisfactorio ya que nos da a conocer que la empresa si cumple las expectativas de sus empleados además de otorgar un buen ambiente laboral motivándolos continuamente, además el estímulo a los colaboradores dentro de la empresa es importante para que de esta manera desarrollen cada una de sus actividades de forma eficiente, reduciendo errores y optimizando recursos y tiempo, obteniendo resultados satisfactorios.

2. ¿Según su criterio la cooperativa cumple con un eficiente y correcto proceso administrativo?

Si, somos una entidad regulada por la Superintendencia Intendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo necesario cumplir con todas las disposiciones o resoluciones que ella emite.

Análisis e Interpretación.

Los procesos administrativos son importantes ser cumplidos con eficiencia dando lugar al alcance de metas establecidas, la cooperativa cumple satisfactoriamente con un eficiente y correcto proceso administrativo manifestado de esta manera por el personal administrativo, obteniendo competitividad y liderazgo en el mercado frente a sus principales competidores.

3. ¿Cree usted que se está cumpliendo a cabalidad los objetivos de la cooperativa?

Bajo mi consideración la institución cumple a cabalidad los objetivos, ya que cada trimestre se realiza una evaluación de los diferentes objetivos planteados al inicio del periodo.

Análisis e Interpretación.

El establecimiento de objetivos es vital dentro de las empresas y cumplirlos a totalidad es importante para obtener resultados satisfactorios, la cooperativa si cumple a cabalidad con los objetivos planteados respuesta obtenida por el personal administrativo, manifestando además que al inicio de cada periodo se realiza una evaluación de cada uno de los objetivos midiendo el grado de cumplimiento de los mismo.

4. ¿Cuál es su recomendación personal para mejorar el desempeño de las operaciones de la cooperativa? ¿Por qué?

Tener capacitaciones constantes en diferentes áreas administrativas para el mejor desempeño de todos.

Análisis e Interpretación.

La mejora continua son procesos que actualmente muchas empresas están manejando como alternativa en lograr conseguir la competitividad y liderazgo en el mercado frente a sus principales competidores, por tal razón es de vital importancia mejorar cada una de las operaciones de la entidad para con ello lograr cumplir lo planificado, mediante la entrevista realizada al personal administrativo se pudo obtener como respuesta que a su criterio se debe tener capacitaciones constantes en diferentes áreas administrativas mejorando el desempeño laboral de todos los colaboradores, esto se lograra mediante una capacitación continua a todos los empleados.

5. ¿Según su criterio la cooperativa cumple con la calidad de sus servicios hacia sus clientes?

La institución cumple con la calidad de sus servicios, sin embargo, considero que se puede mejorar a medida que la institución sigue creciendo, seguir mejorando los procesos de una manera eficiente.

Análisis e Interpretación.

La satisfacción del cliente es lo más relevante para las empresas que ofertan bienes o servicios ya que con ello se conseguirá un mayor crecimiento y por lo consiguiente rentabilidad al incrementar su cartera de clientes, el personal administrativo manifestó de acuerdo a su criterio que la cooperativa si cumple con la calidad de sus servicios a sus clientes, pero también se puede mejorar a medida que la institución vaya creciendo, mejorando los procesos de manera eficiente, es decir mientras la entidad tenga un crecimiento progresivo los procesos deberán de mejorarse continuamente para brindar un servicio que cumpla con los estándares de calidad y con la satisfacción de los clientes.

3.1.5 Descripción de la estructura organizacional de la COAC 27 de Noviembre.

La cooperativa cuenta con una estructura organizacional incompleta, manejándose únicamente mediante estatutos avalados por la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cual presenta una dificultad para que los socios como clientes conozcan la información jerárquica y departamental con que cuenta la empresa.

Teniendo presente que para poder crear la cooperativa se necesita una estructura organizacional básico, lo cual la cooperativa posee uno incompleto ya que no contiene detalladamente cada departamento, tampoco cuenta con una estructura organizacional funcional ni flujo gramas que den a conocer información relevante que posee la Entidad.

Cabe mencionar que en la cooperativa existe un manual de funciones pero de acuerdo a testimonios de los colaboradores quienes deben realizar actividades ajenas a las cuales son sus puestos de trabajo, es decir son funcionarios poli funcionales lo cual podría presentar un riesgo a largo plazo al provocar duplicidad de actividades, aumentando gastos operativos en caso que exista algún tipo de error o a su vez las funciones no sean cumplidas a total cabalidad cubriendo los estándares de calidad en sus servicios exigidos por la ley.

3.1.6 *Análisis de la situación de la COAC 27 de Noviembre.*

Mediante una matriz foda se determinará la situación actual de la cooperativa 27 de Noviembre en la cual se recopilara información que permitirá conocer los problemas que esta presenta, sus fortalezas y oportunidades con el fin de mejorar la eficiencia de los activos actuales, la reducción de la cara fiscal, la integración a los empleados en el proceso de creación de valor, eficiencia en la operatividad y desarrollo de recursos humanos, las mismas que permitirán una mejor planificación estratégica para la correcta toma de decisiones por parte de los directivos.

Tabla 9-3: Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios atractivos para los socios. 2. Personal adecuado con experiencia y conocimientos en las diferentes áreas. 3. Excelente clima laboral. 4. Buena imagen corporativa para los socios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de microcréditos en el mercado. 2. Prestación de servicios financieros para los pueblos pluriculturales. 3. Convenios Institucionales. 4. Reactivación económica nacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente gestión administrativa. 2. Deficiente estructura organizacional. 3. Inexistencia de indicadores de gestión que midan la rentabilidad. 4. Procesos administrativos no estandarizados a nivel de toda la entidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconfianza en el sistema financiero nacional. 2. Alta competitividad en el sector financiero 3. Pandemias 4. Delitos informáticos

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Como se puede observar en la matriz foda la cooperativa presenta deficiencias internas más notorias en su sistema de gestión integral del cual carece, el mismo que ha derivado problemáticas como falta de una adecuada estructura organizacional y deficiente gestión administrativa, cabe mencionar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos pero estos no cuentan con indicadores de gestión que midan su grado de eficacia en los que fueron cumplidos, los procesos administrativos no se encuentran estandarizados en su totalidad por lo cual se presenta funcionarios poli funcionales, es decir que los empleados desarrollan actividades ajenas a su área de trabajo lo cual podría generar duplicidad de actividades disminuyendo la calidad de los servicios de la entidad.

Una vez realizado un análisis de los aspectos administrativos de la Cooperativa en estudio se establecen los puntos fuertes y débiles actuales de la institución.

Puntos fuertes

- Personal altamente capacitado
- Servicios atractivos
- Una buena imagen corporativa

Puntos débiles.

- Falta de una adecuada estructura organizacional
- Falta de gestión administrativa

3.1.7 Productos y Servicios de la Cooperativa 27 de Noviembre

3.1.7.1 Cuenta de ahorro a la vista

Un ahorro a la vista que le permite realizar depósitos y generar ahorros, refleja el saldo proveniente de las transacciones del día a día.

Un Producto creado para los socios, donde sus ahorros generan mayor rentabilidad.

- Se puede aperturar la cuenta a nombre de una o más personas.
- Se puede aperturar la cuenta personas naturales o jurídicas

Beneficios

- Los ahorros crecen con la mejor tasa de interés del mercado.
- Disponibilidad de dinero.
- Cero costos mantenimiento de cuenta.
- Seguridad de tu dinero.

- Puedes ahorrar en nuestras agencias, o en sitio (lugar de trabajo o domicilio) a través de recaudación móvil.
- Acceso a los servicios de la cooperativa.

Requisitos

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado.
- Foto tamaño carnet. (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.2 Cuenta de ahorro socio en finanzas

Un ahorro a la vista que permitirá realizar depósitos, retiros y proyectar a préstamos dirigidos a miembros de las organizaciones con personería jurídicas como compañías de transportes, taxis, camionetas, buses, entre otros.

- Se puede aperturar la cuenta a nombre de una o más personas.
- Se puede aperturar la cuenta personas naturales o jurídicas

Beneficios

- Los ahorros crecen con la mejor tasa de interés del mercado.
- Disponibilidad de dinero.
- Cero costos mantenimiento de cuenta.
- Seguridad de tu dinero.
- Puedes ahorrar en nuestras agencias, o en sitio (lugar de trabajo o domicilio) a través de recaudación móvil.
- Acceso a los servicios de la cooperativa.

Requisitos

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado.
- Foto tamaño carnet. (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.3 Cuenta ahorro socio amuleño

Cuenta de ahorro a la vista que permitirá realizar depósitos, retiros y proyectar a préstamos.

Un ahorro pensado en el desarrollo de nuestra comunidad de origen.

- Se puede aperturar la cuenta a nombre de una o más personas.
- Se puede aperturar la cuenta personas naturales o jurídicas

Beneficios

- Los ahorros crecen con la mejor tasa de interés del mercado.
- Disponibilidad de dinero.
- Cero costos mantenimiento de cuenta.
- Seguridad de tu dinero.
- Puedes ahorrar en nuestras agencias, o en sitio (lugar de trabajo o domicilio) a través de recaudación móvil.
- Acceso a los servicios de la cooperativa.

Requisitos

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado.
- Foto tamaño carnet. (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.4 Cuenta ahorro inclusión

Una cuenta de ahorros creada para niños, niñas y adolescentes que tiene como objetivo incentivar la cultura de ahorro

Una cuenta de ahorro que permitirá realizar depósitos, retiros y proyectar a préstamos.

- Se puede aperturar la cuenta a nombre de una o más personas.
- Se puede aperturar la cuenta personas naturales o jurídicas

Beneficios

- Los ahorros crecen con la mejor tasa de interés del mercado.
- Disponibilidad de dinero.
- Cero costos mantenimiento de cuenta.
- Seguridad de tu dinero.
- Puedes ahorrar en nuestras agencias, o en sitio (lugar de trabajo o domicilio) a través de recaudación móvil.
- Acceso a los servicios de la cooperativa.

Requisitos

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado.
- Foto tamaño carnet. (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.5 Cuenta ahorro programado

Ahorro a la vista orientada a los socios cuyo propósito sea ahorrar en un determinado tiempo para el cumplimiento de un objetivo o propósito

Cuenta de ahorro a la vista que permitirá realizar depósitos, retiros y proyectar a préstamos.

- Se puede aperturar la cuenta a nombre de una o más personas.
- Se puede aperturar la cuenta personas naturales o jurídicas

Beneficios

- Los ahorros crecen con la mejor tasa de interés del mercado.
- Disponibilidad de dinero.
- Cero costos mantenimiento de cuenta.
- Seguridad de tu dinero.
- Puedes ahorrar en nuestras agencias, o en sitio (lugar de trabajo o domicilio) a través de recaudación móvil.
- Acceso a los servicios de la cooperativa.

Requisitos

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado.
- Foto tamaño carnet. (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.6 Crédito de Consumo

Financiamos gastos emergentes o imprevistos, bienes, servicios o gastos individuales.

- Créditos para personas naturales para la adquisición de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva.

Beneficios

- Tasas de interés flexibles.
- Pagos mensuales, semanal.
- Acceso a crédito inmediato.

Requisitos

- Ser socio de la Coac 27 de noviembre.
- Formulario de solicitud de crédito - Descargar aquí
- Rol de pagos o certificados de ingresos de los últimos 3 meses
- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado (agua, luz o teléfono).
- Dirección domiciliaria (Croquis).
- Garante(s) deben presentar la misma documentación que el Deudor. * Solo si aplica.
(COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.7 Microcrédito

Financiamos emprendimientos para diversas actividades productivas, de comercialización o prestación de servicios.

Coac 27 de noviembre apoya tus propuestas para emprendimientos.

- Es otorgado a una persona natural o jurídica.
- Destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala.

Beneficios

- Tasas de interés flexibles.
- Implementar tu propio negocio.
- Ampliación de negocio.
- Incrementar tu capital de trabajo.
- La cuota de pago se ajusta al flujo de caja del proyecto

Requisitos

- Ser socio de la Coac 27 de Noviembre.
- Formulario de solicitud de crédito - Descargar aquí
- RUC o RISE (Justificación de ingresos)

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado (agua, luz o teléfono).
- Dirección domiciliaria (Croquis).
- Garante(s) deben presentar la misma documentación que el Deudor. * Solo si aplica.
(COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.1.7.8 *Credirápido*

CREDI RÁPIDO de Coac 27 de Noviembre es una solución para gastos emergentes o capital de trabajo.

- Créditos para personas naturales o jurídicas.
- Un préstamo para hacer realidad todos tus proyectos.
- Aprobación inmediata

Beneficios

- Tasas de interés flexibles.
- Pagos mensuales, semanal.
- Acceso a crédito inmediato.
- Desde 50 USD

Requisitos

- Ser socio de la Coac 27 de Noviembre.
- Formulario de solicitud de crédito - Descargar aquí
- RUC o RISE (Justificación de ingresos)
- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado (agua, luz o teléfono).
- Dirección domiciliaria (Croquis).
- Garante(s) deben presentar la misma documentación que el Deudor. * Solo si aplica.
(COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

Inversiones

3.1.7.9 *Depósito a plazo fijo*

Tu inversión crece día a día con la mejor tasa de interés del mercado generando la mejor rentabilidad en tu dinero con seguro y confianza.

- Tu inversión ganará desde el primer día.
- Capital disponible al vencimiento, con intereses pactados desde el inicio.

Beneficios

- Mejor tasa de interés del mercado.
- Inversión segura y confiable garantizado por la COSEDE.
- Podrás escoger el plazo deseado.
- Tu interés se capitaliza de forma mensual.
- Tasas de interés negociable de acuerdo al plazo y monto de inversión.
- Accede al crédito de forma rápido.
- Con opción a renovación automática. (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

Requisitos

- Original y copia de cédula de ciudadanía o pasaporte a color.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada a color.
- Planilla de pago del servicio básico actualizado (agua, luz o teléfono). (COAC 27 DE NOVIEMBRE, 2020)

3.2 Discusión de resultados

La investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión integral para mejorar sus procesos administrativos-financieros de la cooperativa 27 de Noviembre del cantón Riobamba en base a la normativa vigente del sector cooperativo. Una vez analizado los resultados de las encuestas y entrevistas en las cuales se determinó que la cooperativa no cuenta con un sistema de gestión integral, datos que al ser comparados con los encontrados por (Chamba, 2013) en su tesis titulada “Diseño de un sistema integrado de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito Popular y Solidaria del cantón Santa Rosa, socio de la red de entidades financieras equitativas de la región siete (REFSE)”, el autor concluye que es necesaria la aplicación de un sistema integrado de gestión, que aspira mejorar los procesos y evaluarlos de forma permanente, además de la disponibilidad de recursos humanos y económicos para el buen funcionamiento y crecimiento de la Cooperativa tanto económico, financiero y social, con estos datos se afirma que diseñar e implementar un sistema de gestión integral contribuye notablemente en la gestión administrativa y financiera alcanzando una mejora en sus procesos, además, (González, 2004) manifiesta que. “Un sistema de Gestión es simplemente la estructura que se da a la organización para que esta pueda desarrollar su labor”.

Según el objetivo específico el cual es estructurar los componentes del sistema de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa, como se puede apreciar en los resultados en el gráfico 7-3 define el cumplimiento de normas y procedimientos a cabalidad con una confirmación de los colaboradores del 90%, en la entrevista realizada al gerente manifiesta que la entidad no cuenta con un sistema de gestión, en la que únicamente se utiliza estatutos autorizados por el SEPS. Datos que al ser comparados con lo encontrado por (LUCÍA, 2015) en su tesis titulada “Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito coopindígena Ltda.”-agencia Otavalo”, menciona que el propósito del modelo de gestión diseñado, es proporcionar a la entidad competente una herramienta de fácil aplicación, a través de lineamientos y una guía en la que se detalla cada uno de los pasos, contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas por la entidad para cada área funcional, con estos datos se afirma que es imprescindible definir un sistema de gestión integral que sea fácil de manejar a fin de facilitar su adaptación, inducción y comunicación de información, contribuye de manera favorable a incrementar la rentabilidad de la cooperativa, según (Huamán Pulgar-Vidal, 2015, pág. 34), define que en este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia.

Para el objetivo específico, establecer el marco metodológico para realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa, los resultados obtenidos en el gráfico 13-3 aseguraron que es necesario la implementación de un sistema de gestión integral con una aceptación del 100% a fin

de mejorar sus procesos, en la entrevista realizada al gerente define el no contar con una estructura administrativa, datos al ser comparados con (Masache Alvarado, 2017) en su tesis titulada, “Diseño de un sistema de gestión integral para la Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. del cantón Riobamba provincia Chimborazo”, menciona la existencia de problemas dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Alrededor de funcionalidad de procesos, funciones, estructuras que se espera sosegar en parte con el sistema integral de gestión, así como también la ausencia de un oficial de crédito y de cobranza, con estos datos se afirma que diseñar dichos procesos administrativos y de gestión facilita la comprensión de sus funciones y responsabilidades, optimizando el tiempo y recursos al conocer el debido procedimiento que se debe manejar, además, según (Navarro, 2016, pág. 9), define que es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

3.3 Propuesta

En la siguiente tabla se dará a conocer los procesos que se llevará a cabo para la realización del sistema de gestión integral el cual está fundamentado en el modelo de enfoque basado en procesos, dando lugar a cada una de las actividades, objetivo, responsables, presupuesto, alcance, cronograma y monitoreo que se ejecutará con el fin de mejorar los resultados en la cooperativa, obteniendo una mejor competitividad y calidad en su servicio.

Tabla 10-3: Matriz de la Propuesta.

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COAC 27 DE NOVIEMBRE.						
Actividades	Objetivo	Responsables	Presupuesto	Alcance	Cronograma	Monitoreo
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO						
Desarrollo de las mejoras en la estructura administrativa	Implementar una eficiente dirección administrativa	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$400	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	1 semana	Indicador de efectividad
ORGANIZACIÓN						
Desarrollo de la estructura organizacional	Presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la COAC.	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$500	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	1 semana	Indicador de eficacia
Desarrollo de la estructura organizacional funcional.	Indicar las funciones que debe cumplir cada departamento de la COAC.	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$500	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	1 semana	Indicador de eficiencia
DIRECCIÓN						

Realización del manual de funciones.	Enumeras las funciones y responsabilidades de cada empleado.	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$740	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	3 semanas	Indicador de eficiencia y productividad
Desarrollo del manual de procesos.	Proporcionar una visión integral de los procesos que componen las labores de la Cooperativa.	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$800	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	4 semanas	Indicador de eficiencia
Realización de Flujogramas	Indicar el flujo de trabajo de un departamento y toda la cooperativa.	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$800	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	3 semanas	Indicador de eficiencia
CONTROL						
Diseño de indicadores de Gestión.	Medir si la COAC está logrando sus metas y objetivos.	Presidente del consejo de administración y asesor administrativo	\$700	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	3 semanas	
Aprobación por el consejo de administración.	Aprobar los diferentes documentos y actividades de la entidad.	Asamblea general y Gerente general	\$500	Todos los departamentos que conforman la cooperativa	1 semana	
Presupuesto total			\$2960			

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

En la siguiente matriz se dará a conocer la forma en la cual se desarrollará el sistema de gestión dentro de la cooperativa, el mismo que cuenta con sus respectivas fases, actividades, objetivos, recursos, responsables y tiempo estimado.

Tabla 11-3: Matriz de Operación del sistema de Gestión.

FASES	ACTIVIDADES	OBJETIVO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Planeación	Diseño de un sistema de gestión	Diseñar un adecuado sistema de gestión integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	17 semanas
Asignación	Metas y responsables del sistema de gestión	Establecer metas y responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	1 semana
Medición	Indicadores que midan el grado de cumplimiento del sistema de gestión	Establecer Indicadores de efectividad que midan el nivel de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	1 semana
Evaluación	El empleado es quien evalúa su nivel de desempeño y propone nuevas formas de mejora.	Proponer cuestionarios de autoevaluación y mejoras del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	1 semana
Comunicación	De acuerdo a informes dar a conocer a la asamblea general los resultados obtenidos	Elaborar Informes en foros de gestión de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	1 semana
Retroalimentación	Mejorar continuamente los resultados el sistema de gestión	Elaboración y seguimiento de planes de acción a desviación de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del consejo de administración • Asesor administrativo 	4 semanas

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

3.3.1 Análisis Administrativo: Antecedentes Históricos

La cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre, nació como iniciativa de desarrollo de jóvenes visionarios y emprendedores quienes formaron esta Entidad Financiera, originalmente se fundó en un colegio militar de la ciudad de Quito en la cual la cooperativa contaba únicamente con un cuarto donado por la Institución militar, presentando riesgos de cierre absoluto debido a que solo una persona era la encargada de administrarla, por tal razón se decide convocar profesionales con un alto nivel de conocimiento para reestructurar la cooperativa y consolidarse lo que hoy en día es.

Con el apoyo de la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria, les concedió el permiso de apertura y así, el 13 de Julio del 2009 abrió sus puertas a la población de la ciudad de Riobamba.

Finalmente, el 12 de abril del 2013 fueron aprobados sus estatutos mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000237, la principal actividad es la intermediación monetaria, el crédito y ahorro con la finalidad de impulsar y apoyar el crecimiento de pequeños comerciantes, agricultores, ganaderos y productores.

3.3.2 Filosofía organizacional actual

3.3.2.1 Misión

Somos una cooperativa que brindamos servicios financieros de calidad, administrada por un equipo humano con principios y valores fundamentales de SERVICIO, SOLIDARIDAD INTEGRIDAD, DIVERSIDAD, IGUALDAD, EXCELENCIA y TRANSFORMACIÓN con las que impulsamos el bienestar y desarrollo económico, social y cultural de nuestros socios y la comunidad.

3.3.2.2 Visión

Ser una cooperativa referente en la población de Chimborazo, reconocida por su autogestión, integración y transparencia entre sus asociados.

3.3.3 Filosofía Institucional Propuesta

3.3.3.1 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito enfocados en brindar servicios financieros de calidad, basados en valores y principios que garanticen la satisfacción de nuestros servicios, impulsando el desarrollo y bienestar económico de nuestros socios y la comunidad.

3.3.3.2 Visión

Ser una cooperativa de ahorro y crédito líder en la población intercultural de Chimborazo, reconocida por su autogestión, integración, transparencia entre sus asociados y valores cristianos.

3.3.3.3 Valores Corporativos

- Solidaridad
- Integridad
- Diversidad
- Igualdad
- Excelencia
- Responsabilidad social.

3.3.4 Organización: Propuesta de la estructura Organizacional de la COAC 27 de Noviembre.

Tomando de referencia la Ley de Economía Popular y Solidaria, Estatutos y Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, consideramos que la entidad debe contar con una estructura organizacional que presente la información de la jerarquía pertinente de todos los departamentos que forman la cooperativa, manejándose únicamente mediante estatutos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COAC 27 DE NOVIEMBRE

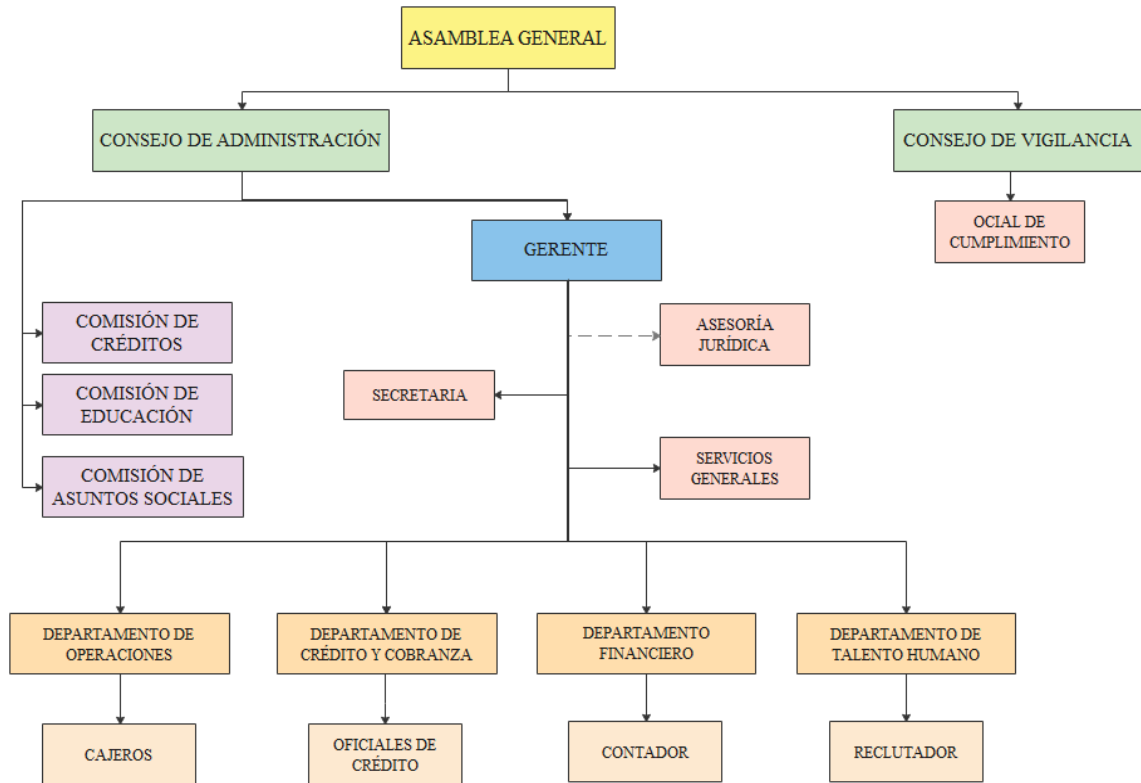


Gráfico 9-3. Estructura Organizacional COAC 27 de Noviembre.

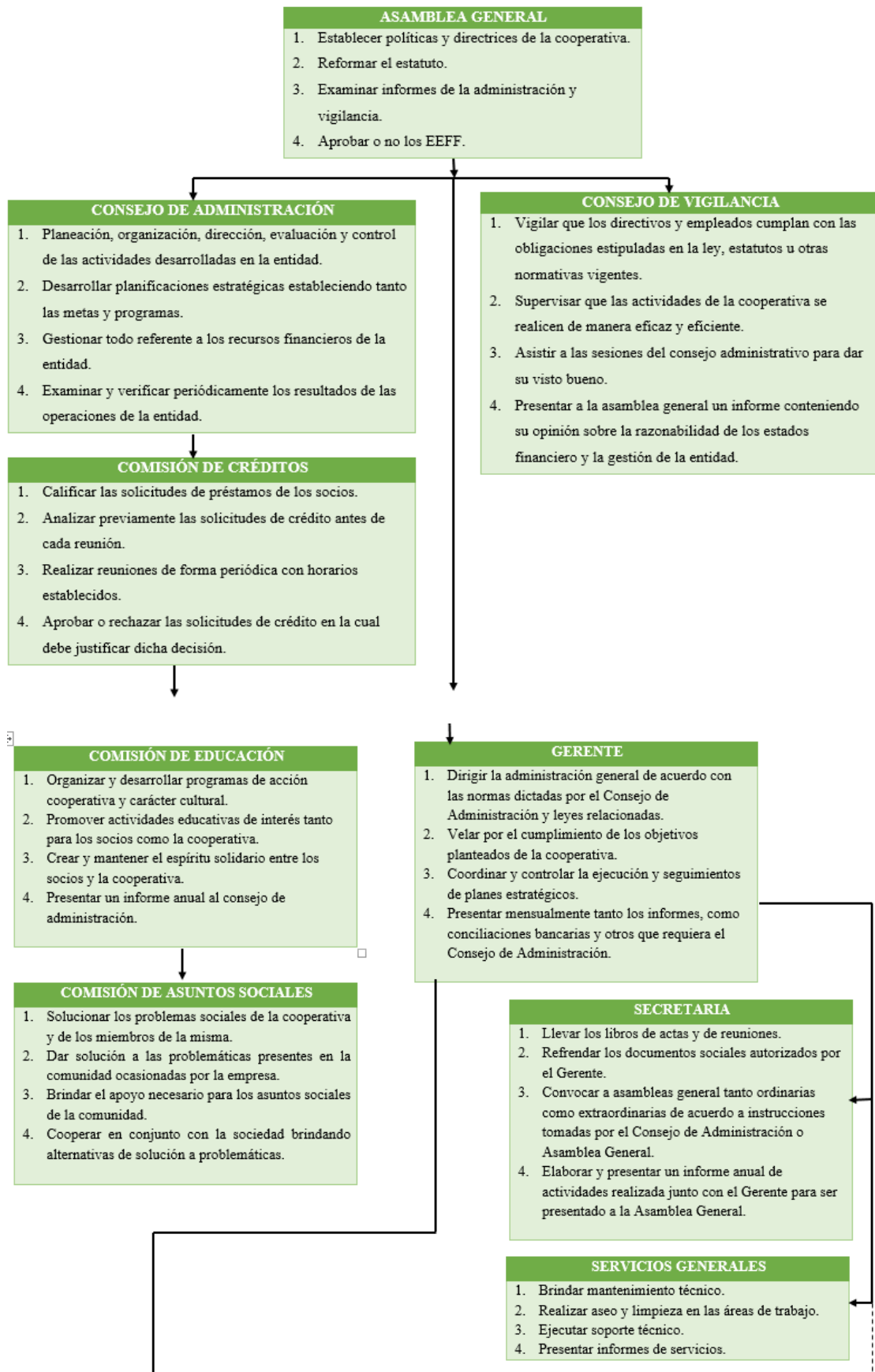
Fuente: Documentos de la COAC 27 de Noviembre (2021).

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

La siguiente estructura organizacional propuesta se lo ha desarrollado por un orden jerárquico, se puede observar como máximo organismo de autoridad la Asamblea general de socios quienes son los encargados de tomar las decisiones más importantes para la empresa u organización, seguidos por el consejo de administración y el consejo de vigilancia ubicados en los niveles directivos siendo quienes ayudan a la toma de decisiones en la cooperativa.

Para el tema operativo se considera que al menos sea formado por tres secciones, la comisión de créditos, comisión de educación y comisión de asuntos sociales, seguido el Gerente y bajo el mando del gerente tenemos el Departamento de Operaciones, Créditos y Cobranzas, Financiero y Talento Humano, siendo este último departamento una alternativa propuesta para el manejo adecuado del recurso humano, y como asesoría tenemos a un asesor legal para cualquier problema o inconveniente jurídico que se presente en la institución, en servicios generales tenemos a una persona encargada de la tecnología quien se encarga de dar solución a los temas de mantenimiento, instalación y reparación de todo el equipo tecnológico de la cooperativa.

3.3.5 Propuesta de la Estructura Organizacional Funcional.



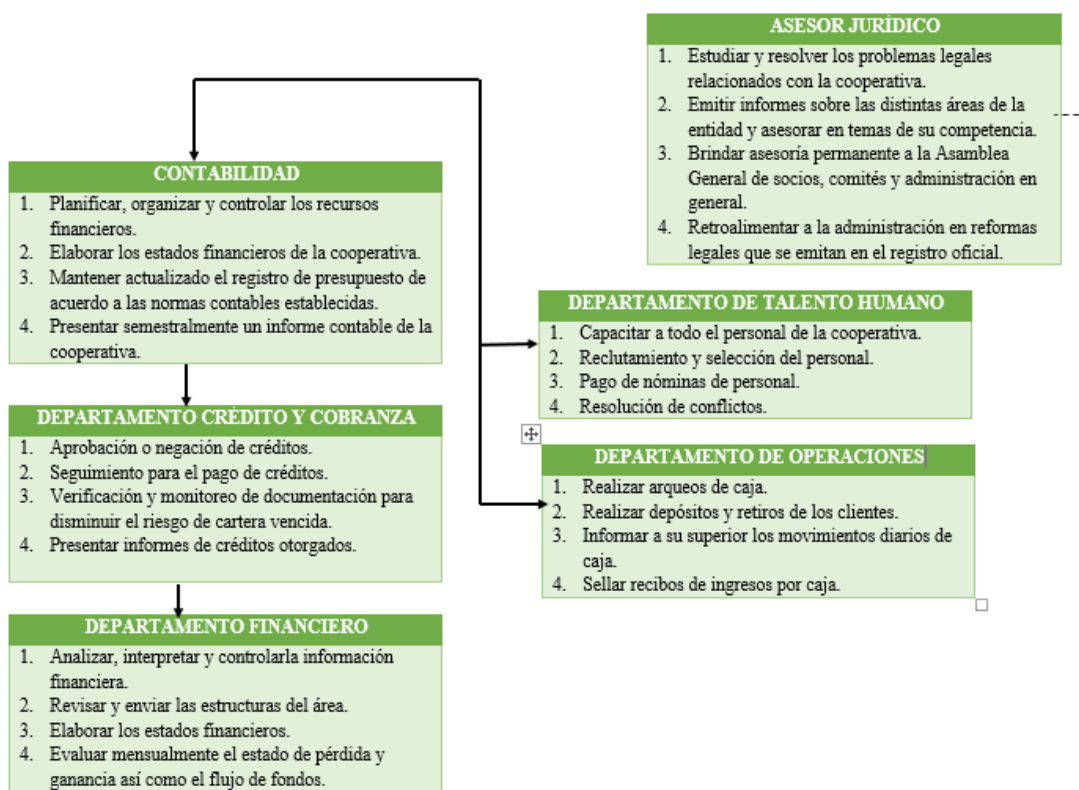



Gráfico 10-3. Estructura Organizacional Funcional COAC 27 de Noviembre.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).


3.3.6 Dirección: Propuesta de Manual de Funciones

Tabla 12-3: Gerente

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
2.- DEPENDE DE:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
3.- SUPERVISA A:	JEFES DE DEPARTAMENTO
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Administrar legalmente a la cooperativa cumpliendo las directrices del Consejo de Administración, las leyes estatutarias y normas que rigen al sector de manera eficiente.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y controlar a la COAC 27 de Noviembre. 2. Ejecutar acuerdos que por mandato de la Asamblea y Consejo de Administración se tomaran. 3. Velar porque los libros de contabilidad sean llevados al día y forma clara. 4. Vigilar diariamente el estado de caja y la seguridad de activos, recursos en general de la cooperativa. 5. Firmar a nombre de la cooperativa en la cual se deberá hacer cumplir las estipulaciones de las mismas. 6. Nombrar, remover y sancionar a los empleados de la cooperativa previa comunicación al Consejo de Administración. 7. Facilitar una buena relación entre los empleados y la cooperativa. 8. Reajustar los planes si fuere necesario. 9. Presentar mensualmente informes en general, balances, conciliaciones bancarias entre otros que requiera la Junta Directiva. 10. Establecer métodos de control administrativo. 11. Elaborar de común acuerdo con la Junta Directiva el anteproyecto de presupuesto. 12. Convocar a reuniones con los diferentes jefes de operativos para constatar las funciones que se han desarrollado. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Administración de Empresas
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia relacionada con la administración en Cooperativa.
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legislación cooperativa ➤ Proyectos ➤ Análisis financiero
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Sistemas integrados de gestión ➤ Asesoría Tributaria
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Don de Liderazgo ➤ Capacidad negociadora ➤ Integridad y confianza


Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 13-3: Secretaria

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	SECRETARIA
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Apoyar al personal de la cooperativa en sus actividades administrativas.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar los documentos 2. Lleva el control y archivo de las actas, correspondencia, expedientes y documentación 3. Manejar la agenda del personal de la Cooperativa. 4. Llevar el registro de las reuniones del departamento. 5. Manejar adecuadamente la información del departamento. 6. Realizar las demás funciones asignadas por el superior jerárquico, conforme a la naturaleza y nivel del cargo. 7. Atender oportunamente al público general y darle la información que solicite en cuanto a su ubicación de dependencia donde atienden el asunto que motiva su llamada ó su visita. 8. Tomar los dictados y ejecutar correctamente los trabajos de mecanografía que le presente su jefe inmediato. 9. Redactar las comunicaciones que le delegue el jefe inmediato. 10. Informarle a su jefe inmediato sobre las llamadas, juntas, reuniones y demás compromisos que deba atender. 11. Brindar asistencia registrando información y realizando el mantenimiento de la base de datos. 12. Recopilar información de diferentes herramientas con el objetivo de estudiar los datos y generar los reportes correspondientes. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Licenciada en Secretariado Ejecutivo
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia relacionada con la Secretaria.
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Redacción comercial ➤ Secretariado ejecutivo bilingüe
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención telefónica ➤ Informática ➤ Atención al cliente
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Manejo de la agenda ➤ Comunicación efectiva y eficiente.

Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 14-3: Contador

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Liderar, planear y organizar las actividades contables, presupuestarias y financiera de la cooperativa siendo responsable con el fin de garantizar el registro de las operaciones de manera correcto y oportuno.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una gestión con calidad enfocado en el cumplimiento eficiente. 2. Ejercer el control previo de las transacciones financieras de la cooperativa. 3. Verificar diariamente los comprobantes contables con sus respectivos cheques y comprobantes de retención. 4. Revisar las conciliaciones bancarias y los libros de auxiliares de mayor. 5. Examinar la información contable, tributaria y estadística que se registra y tramita en la cooperativa. 6. Manejar la contabilidad actualizada y aplicar cambios de la legislación contable y tributaria. 7. Verificar y firmar certificaciones de proveedores. 8. Elaborar y presentar mensualmente los indicadores financieros dispuesto por la Superintendencia de Cooperativas. 9. Elaborar mensualmente la declaración de impuesto. 10. Realizar rol de pagos, horas extras, retenciones en la cual legaliza con su firma y conjuntamente con el gerente. 11. Disponer de los estados financieros consolidados y anexados que proporcione la información respectiva para su respectivo análisis y toma de decisión. 12. Elaborar los cálculos de fin de mes y presentar el respectivo informe general. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Contabilidad Ingeniero/a en Finanzas
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en actividades similares en instituciones financieras.
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualización contable ➤ Plan de cuentas ➤ Contabilidad de costos
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tributación ➤ Cooperativismo ➤ Sistemas informáticos
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Trabajo a presión ➤ Ético.


Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 15-3: Cajero/a.

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	CAJERO/A
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Atender y cooperar con respeto y amabilidad en las ventanillas de caja al público en las operaciones del ingreso y salida del dinero. .	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar con anticipación a la hora de atención del público en los materiales y equipos. 2. Recibir y entregar dinero en efectivo, cheque, depósitos bancarios y otros documentos que sean de valor. 3. Verificar que los comprobantes de depósito, retiro y documentos de identificación sean originales y correctos. 4. Examinar la autenticidad de los cheques, firmas y números de cedula. 5. Verificar la autenticidad de las monedas y billetes que ingresen. 6. Registrar directamente al sistema los movimientos de caja ya sean entrada y salida de dinero. 7. Sellar y firmar recibos de ingresos por caja y otros documentos. 8. Realizar fajos del dinero ingresado de acuerdo por su denominación. 9. Realizar arquezos de caja. 10. Informar a su superior los movimientos diarios de caja. 11. Cumplir con normas y procedimientos en materia de seguridad integral estipulados por la cooperativa. 12. Es responsable por el adecuado archivo de toda la documentación. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Administración o carreras afines.
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	De 1 a 2 años en actividades similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informática ➤ Contabilidad general ➤ Calculo de tasas de interés
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Identificación de dinero falso ➤ Sistemas informáticos
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negociación ➤ Trabajo bajo presión ➤ Ético.


Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 16-3: Talento Humano.

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
2.- DEPENDE DE:	GERENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementar, coordinar y supervisar los diferentes procedimientos del personal de la cooperativa así también como reclutar y seleccionar personal cuando sea necesario.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación e inducción del personal. 2. Plantear a Gerencia un plan de capacitación y entrenamiento para todo el personal para la mejora del desempeño laboral. 3. Conceder permisos a los empleados ya sea por enfermedad, maternidad u otras condiciones conforme la ley. 4. Elaborar contratos laborales. 5. Gestionar y liquidar la nómina de la cooperativa. 6. Monitorear y evaluar los programas de capacitación y entrenamiento con el fin de dar cumplimiento de manera eficaz. 7. Manejar un sistema actualizado respecto a todo el personal que la labora en la cooperativa. 8. Realizar y Archivar los avisos del ingreso y salida de cada personal. 9. Examinar el cumplimiento y vigencias de contratos de personal. 10. Elaborar un plan de incentivos para el personal. 11. Velar por un talento humano motivado, comprometido y productivo en un ambiente laboral óptimo. 12. Reportar mensualmente a Gerencia las novedades que se presente en el área de Talento Humano. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Gestión del Talento Humano Ingeniero/a en Administración
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informática ➤ Redes ➤ Programación
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo ➤ Gestión integral de RRHH
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo ➤ Resolución de conflictos.


Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 17-3: Comisión de Educación.

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	COMISIÓN DE EDUCACIÓN
2.- DEPENDE DE:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementa programas de capacitación tanto para los socios como para sus colaboradores.	
I.- FUNCIONES	
1. Organizar y desarrollar programas de acción cooperativa y carácter cultural. 2. Promover actividades educativas de interés tanto para los socios como la cooperativa. 3. Crear y mantener el espíritu solidario entre los socios y la cooperativa. 4. Presentar un informe anual al consejo de administración. 5. Lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios.	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Administración de Empresas
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia relacionada con la administración en Cooperativa.
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legislación cooperativa ➤ Proyectos ➤ Análisis financiero
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Sistemas integrados de gestión ➤ Asesoría Tributaria
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Don de Liderazgo ➤ Capacidad negociadora ➤ Integridad y confianza


Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 18-3: Asesor Jurídico.

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	ASESOR JURÍDICO
2.- DEPENDE DE:	GERENTE GENERAL
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementa programas de capacitación tanto para los socios como para sus colaboradores.	
I.- FUNCIONES	
1. Asesorar legalmente a directivos, funcionarios y empleados de la entidad referente a temas relacionados con el giro del negocio. 2. Patrocinar las demandas de carácter civil, penal, administrativo, laboral o de otra índole que presente la institución contra sus empleados o terceras personas. 3. Elaborar contratos cuando la institución realice actos contractuales con empleados o terceras personas y legalizarlos en los tiempos requeridos. 4. Revisar y sugerir modificaciones a los reglamentos, manuales de políticas y procedimientos que mantiene la institución, para que se ajusten a la norma legal. 5. Gestionar los permisos de funcionamiento de publicidad con instituciones públicas y privadas. 6. Integrar los comités de crédito y cumplimiento. 7. Revisar los certificados de gravámenes y antecedentes de la propiedad de 15 años 8. atrás y después de la constitución de la garantía a favor de la institución.	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Administración de Empresas
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia relacionada con la administración en Cooperativa.
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legislación cooperativa ➤ Proyectos ➤ Análisis financiero
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Sistemas integrados de gestión ➤ Asesoría Tributaria
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Don de Liderazgo ➤ Capacidad negociadora ➤ Integridad y confianza


Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 19-3: Departamento de Crédito y Cobranza

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	COMISIÓN DE CRÉDITOS
2.- DEPENDE DE:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
3.- SUPERVISA A:	DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementar, coordinar y supervisar los diferentes procedimientos del personal de la cooperativa así también como reclutar y seleccionar personal cuando sea necesario.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar las solicitudes de préstamos de los socios. 2. Analizar previamente las solicitudes de crédito antes de cada reunión. 3. Realizar reuniones de forma periódica con horarios establecidos. 4. Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito en la cual debe justificar dicha decisión. 5. Definir la tasa de interés de acuerdo a la SEPS a la cual se les asignará para el otorgamiento de crédito. 6. Actualizar y regular periódicamente el sistema de crédito con garantía de la SEPS. 7. Determinar las políticas y estrategias adecuadas para la recuperación de la cartera morosa. 8. Verificar si las garantías propuestas están acordes y son las suficientes para la colocación de la cartera. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Gestión Administrativo Ingeniero/a en Administración
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otorgamiento de Crédito y cobranza ➤ Recuperación de cartera ➤ Estrategia de captaciones de cartera PYMES
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo ➤ Análisis financiero
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo ➤ Resolución de conflictos


Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 20-3: Consejo de Vigilancia

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	CONSEJO DE VIGILANCIA
2.- DEPENDE DE:	ASAMBLEA GENERAL
3.- SUPERVISA A:	A TODOS LOS DEPARTAMENTOS
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementar, coordinar y supervisar los diferentes procedimientos del personal de la cooperativa así también como reclutar y seleccionar personal cuando sea necesario.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar que los directivos y empleados cumplan con las obligaciones estipuladas en la ley, estatutos y la SEPS. 2. Supervisar que las actividades de la cooperativa se realicen de manera eficaz y eficiente. 3. Asistir a las sesiones del consejo administrativo para dar su visto bueno. 4. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financiero y la gestión de la entidad. 5. Verificar que se apliquen controles detectivos, preventivos y/o posteriores. 6. Verificar si cumplen las normas de salud y seguridad ocupacional. 7. Evaluar el nivel de desempeño de los colaboradores así como el grado de cumplimiento de objetivos y metas. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en Gestión Administrativo Ingeniero/a en Administración
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salud y seguridad ocupacional ➤ Gestión de procesos ➤ Gestión de calidad
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo ➤ Análisis financiero
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo ➤ Resolución del problema

Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).


Tabla 21-3: Comisión de Asuntos Sociales

 MANUAL DE FUNCIONES 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO: COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES
2.- DEPENDE DE:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementar, coordinar y supervisar los diferentes procedimientos del personal de la cooperativa así también como reclutar y seleccionar personal cuando sea necesario.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de la misma. 2. Dar solución a las problemáticas presentes en la comunidad ocasionadas por la empresa. 3. Brindar el apoyo necesario para los asuntos sociales de la comunidad. 4. Cooperar en conjunto con la sociedad brindando alternativas de solución a problemáticas. 5. Proponer procedimientos publicitarios y/o de otro tipo, para lograr la participación e intervención de los socios. 6. Gestionar la firma de convenios con entidades, organizaciones o entidades que permitan la contratación de auspicios en la cual intervenga la cooperativa. 7. Coordinar eventos sociales auspiciados por la cooperativa. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero/a en contabilidad y auditoria Ingeniero/a en Administración
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación efectiva ➤ Negociación financiera ➤ Resolución de conflictos
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo ➤ Análisis financiero
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo ➤ Resolución de problemas

Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

3.3.7 Propuesta del Manual de Procesos

Tabla 22-3: Aprobación de créditos.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”	
NOMBRE DEL PROCESO	Aprobación de créditos	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Establecer la aprobación o negacion de un credito de acuerdo a los procedimientos establecidos.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para aprobación o negación de crédito • Normas de control en base al SEPS. 	
Proceso de aprobación de créditos.		
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente solicita la información de crédito de manera verbal en el área de crédito y cobranzas • Ser cliente de la cooperativa, de acuerdo a la apertura de una cuenta. • Recepción de la documentación personal del cliente. • Solicitar requerimientos: historial crediticio del cliente en la Súper Intendencia de Bancos y Compañías y referencias bancarias. • El cliente cuenta con los requerimientos solicitados • Se le solicita los papeles de requerimientos • Se pacta las condiciones de pago • Se le da una cita para cerrar el trato con el encargado de finanzas. • Se cierra el trato en junta con directivos • Fin • El cliente no cuenta los requerimientos solicitados • Se le informa que no cuenta con los requerimientos. • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaboración: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

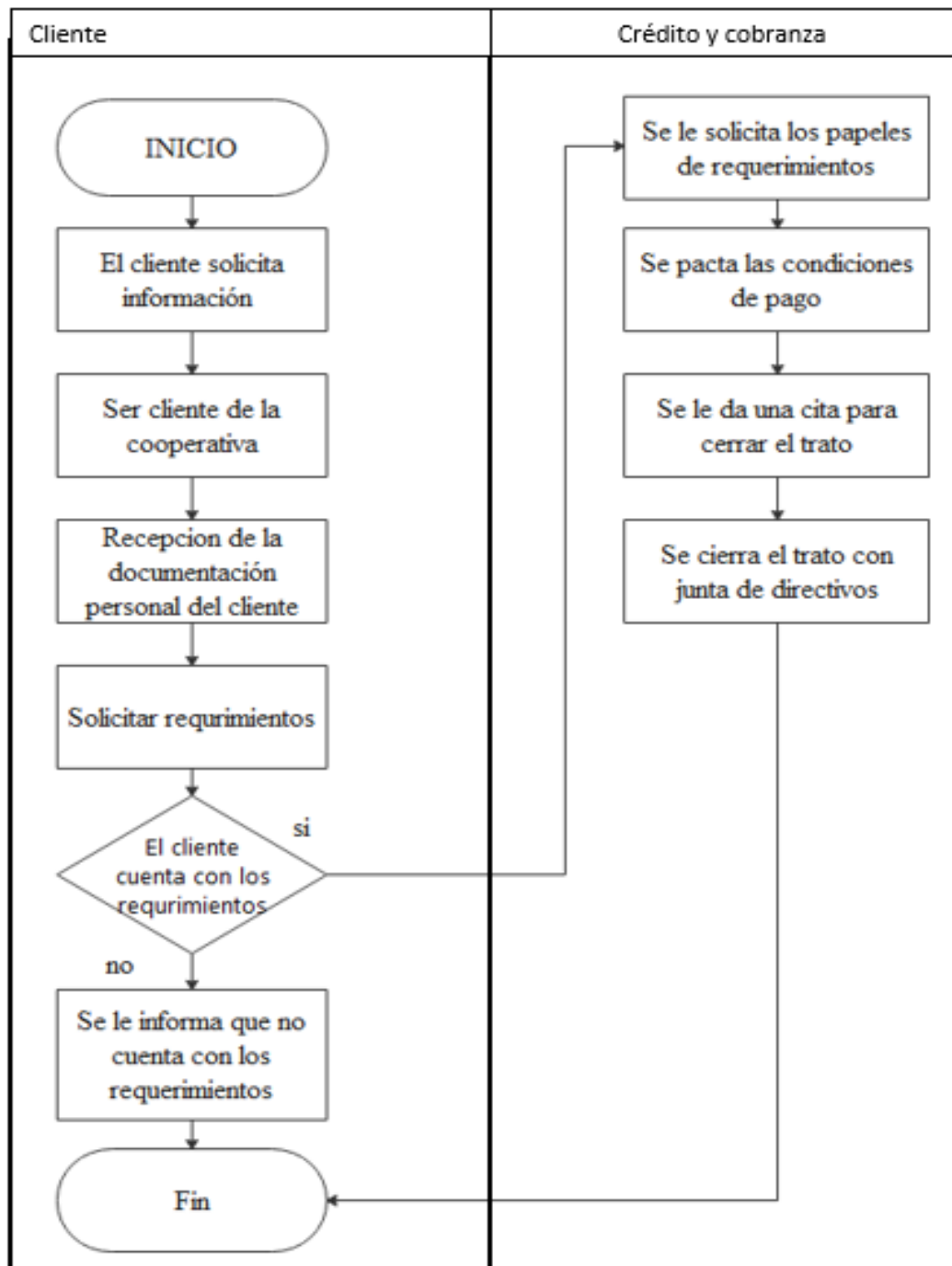



Gráfico 11-3. Diagrama de Flujo, Aprobación de crédito

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 23-3: Pago de crédito.

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC "27 DE NOVIEMBRE"	
NOMBRE DEL PROCESO	Pago de créditos	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Realizar el pago eficiente de los créditos otorgados.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para el pago de crédito • Normas de control en base al SEPS. 	
Proceso de pago de créditos.		
<ul style="list-style-type: none"> • En caja se revisa la información contable en el sistema (módulo de créditos) • Se procede al registro de pago de crédito, con cargos adicionales (intereses) • Se verifica datos y la carpeta del cliente (revisar notificaciones adjuntas) • Si existe inconsistencias se procede a realizar modificaciones y nueva revisión • Si no existe novedades, el cliente llena la papeleta de depósito • El cliente deposita el valor de la cuota, detallado en la tabla de amortización • En caja se recibe el dinero y se verifica los datos en la papeleta • En caso de existir inconsistencias se procede a llenar nueva papeleta • Si los documentos están correctos se imprime el comprobante de depósito y actualización de crédito • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

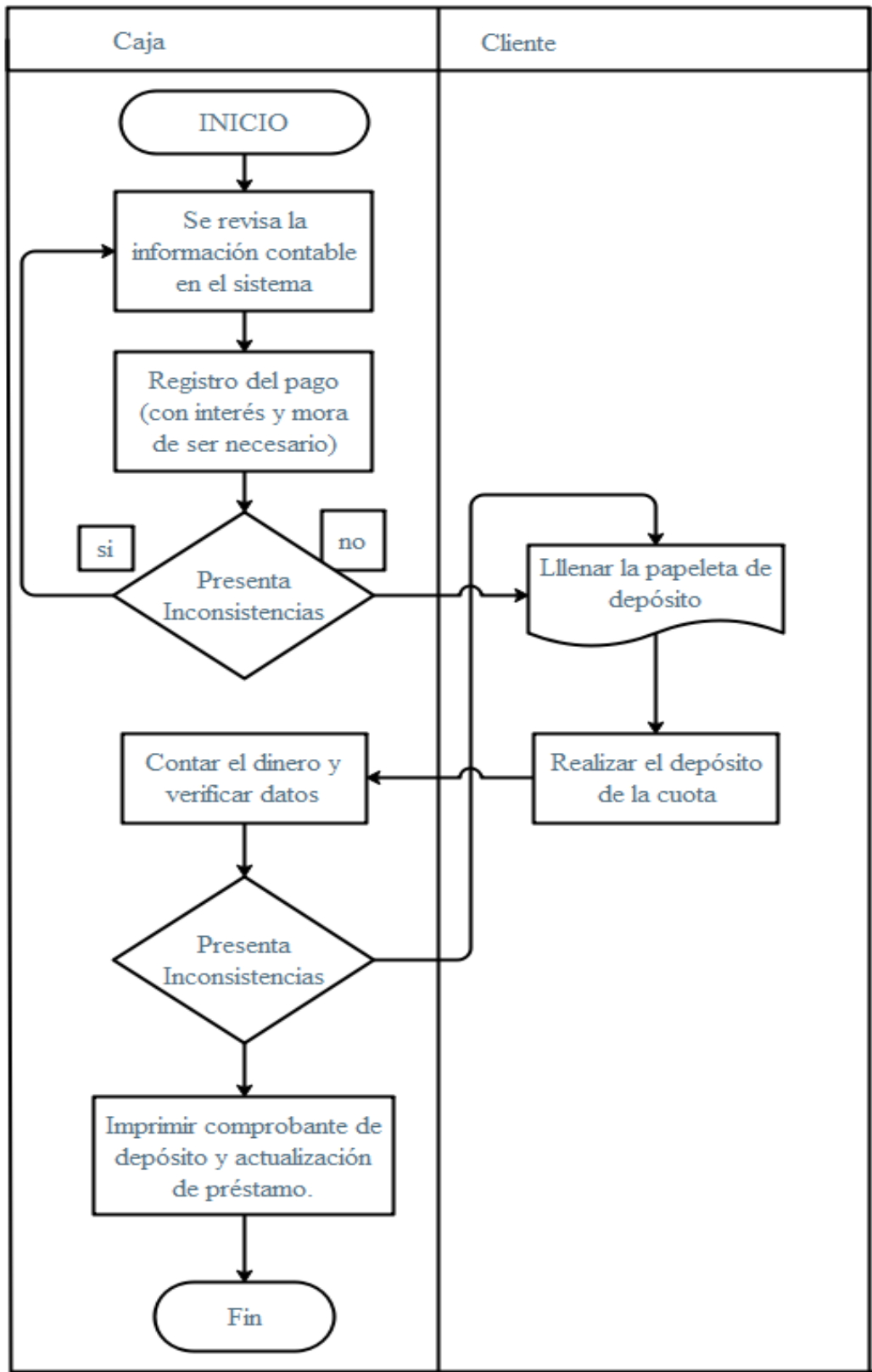



Gráfico 12-3. Diagrama de Flujo de Pago de Préstamo.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 24-3: Apertura de cuenta.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC "27 DE NOVIEMBRE"	
NOMBRE DEL PROCESO	Apertura de cuenta	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Otorgar la información pertinente para la apertura de cuenta.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para aprobación de la apertura de cuenta. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de apertura de cuenta.		
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente solicita la información pertinente de manera verbal. • El cliente determina si ser socio de la cooperativa de acuerdo a la cuenta que decida abrir. • Se solicita los documentos personales del cliente para la apertura de cuenta. • Se genera un formulario de registro en el sistema. • Se entrega la libreta de ahorros o corriente para el primer deposito. • En el área de caja se realiza el primer deposito. • Se habilita como cuenta activa • Se registra la transacción en la libreta. • Se registra la transacción en el área de contabilidad a través del sistema cooperativo. • Se actualiza la información financiera. • Conciliación de apertura de cuentas de acuerdo a ingresos. • fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

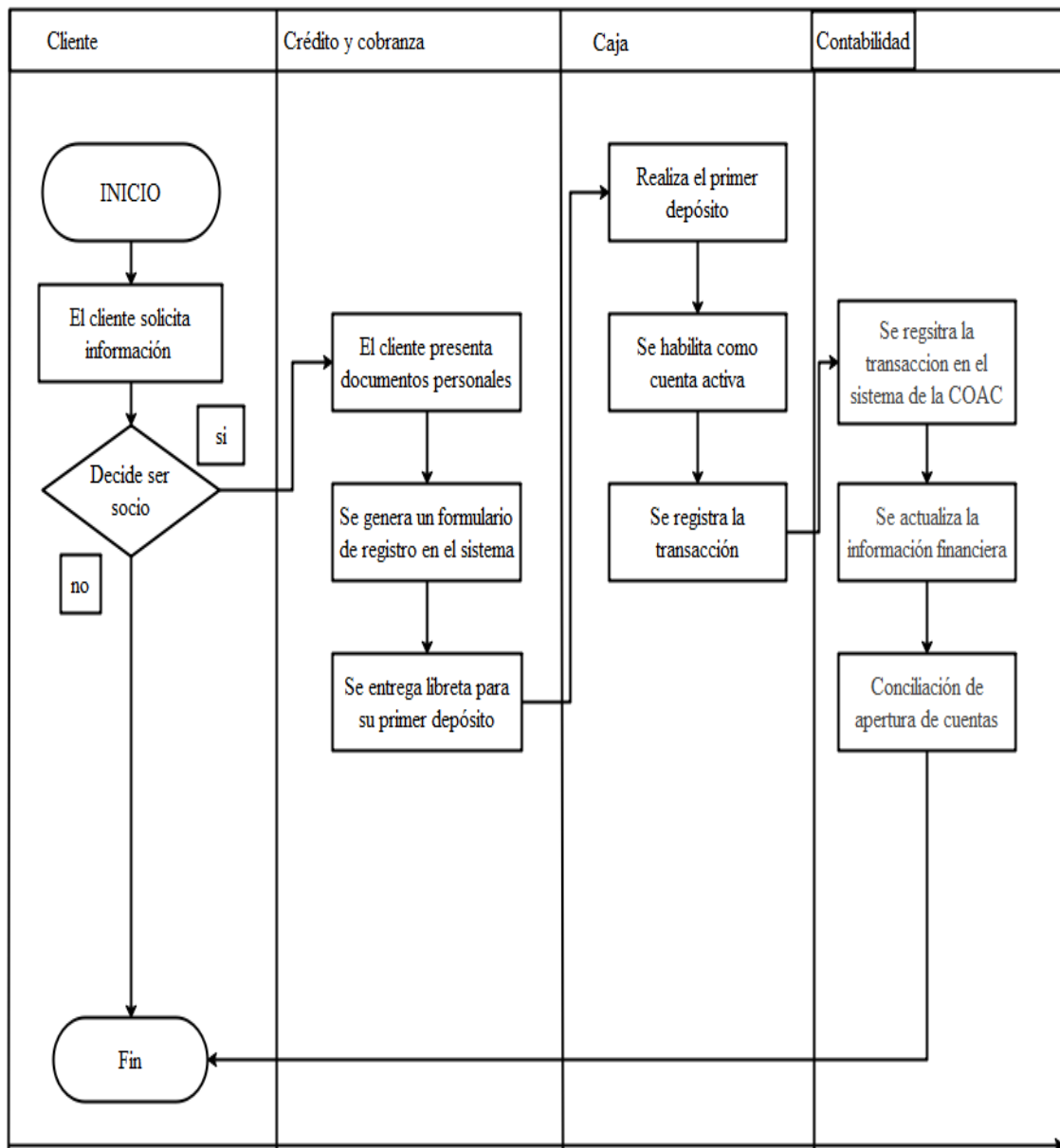



Gráfico 13-3. Diagrama de Flujos Apertura de Cuenta.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 25-3: Atención al cliente.

 27 de NOVIEMBRE Cooperativa de Ahorro y Crédito		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC "27 DE NOVIEMBRE"	
NOMBRE DEL PROCESO	Atención al cliente	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Satisfacer las necesidades del cliente..	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para atención al cliente. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de apertura de cuenta.		
<ul style="list-style-type: none"> • En el área de información el cliente solicita información de los servicios que ofrece la COAC. • El responsable del área de información le da a conocer al cliente sobre los servicios de la cooperativa • El cliente solicita información adicional, sobre dudas e inquietudes que puede tener. • El oficial de información responde las incógnitas del cliente. • Si el cliente está de acuerdo con la información recibida decide formar parte de la cooperativa y si no el oficial de información pregunta las razones. • Se llena un formulario de registro para dar apertura al cliente • Se realiza la apertura de cuenta • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

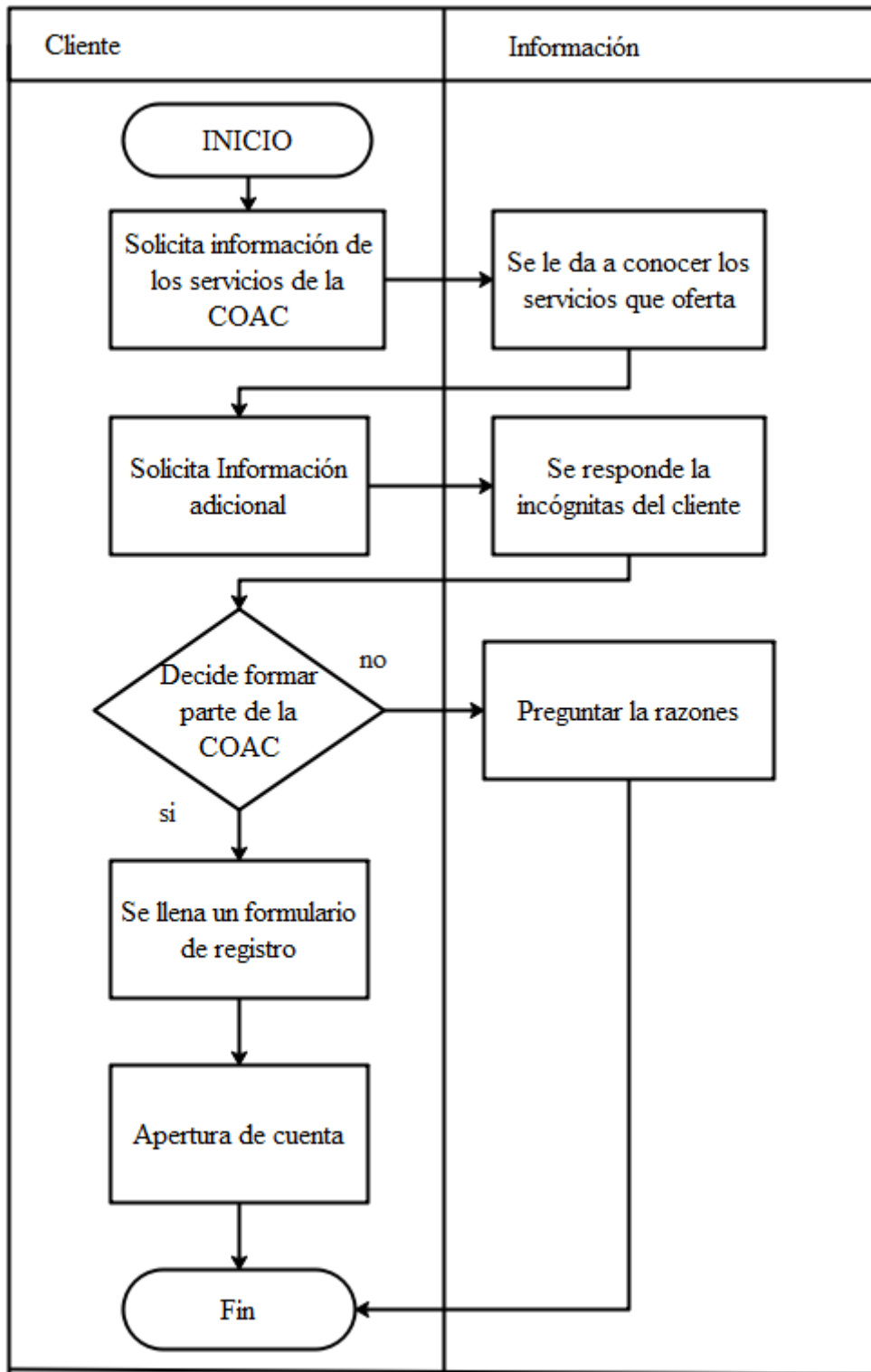



Gráfico 14-3. Diagrama de Flujo Atención al cliente.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 26-3: Depósito de Fondos.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC "27 DE NOVIEMBRE"	
NOMBRE DEL PROCESO	Depósito en cuenta	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Brindar el servicio pertinente para el depósito de efectivo en la cuenta del cliente.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para aprobación del depósito en cuenta. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de depósito en cuenta.		
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente presenta la papeleta de depósito, el dinero, papeleta de depósito y documento de Identificación. • En caja recibe los documentos mencionados, necesarios para la transacción • Verifica los datos físicos en la papeleta y en el sistema de la COAC. • Si existe inconsistencias se realiza cambios y nueva verificación • Si no existe inconsistencias se procede a realizar la transacción • En caja se recibe el dinero a ser depositado • Se verifica el valor físicamente, si el valor físico no coincide con el valor a depositar se informa al cliente y se procede a nueva revisión • Si el valor a depositar esta correcto se imprime el comprobante de depósito y se actualiza datos en la libreta • La transacción de depósito se carga al sistema de captaciones de la cooperativa • En contabilidad se genera un duplicado en el sistema contable de la cooperativa • Se actualiza automáticamente los libros de la cooperativa • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

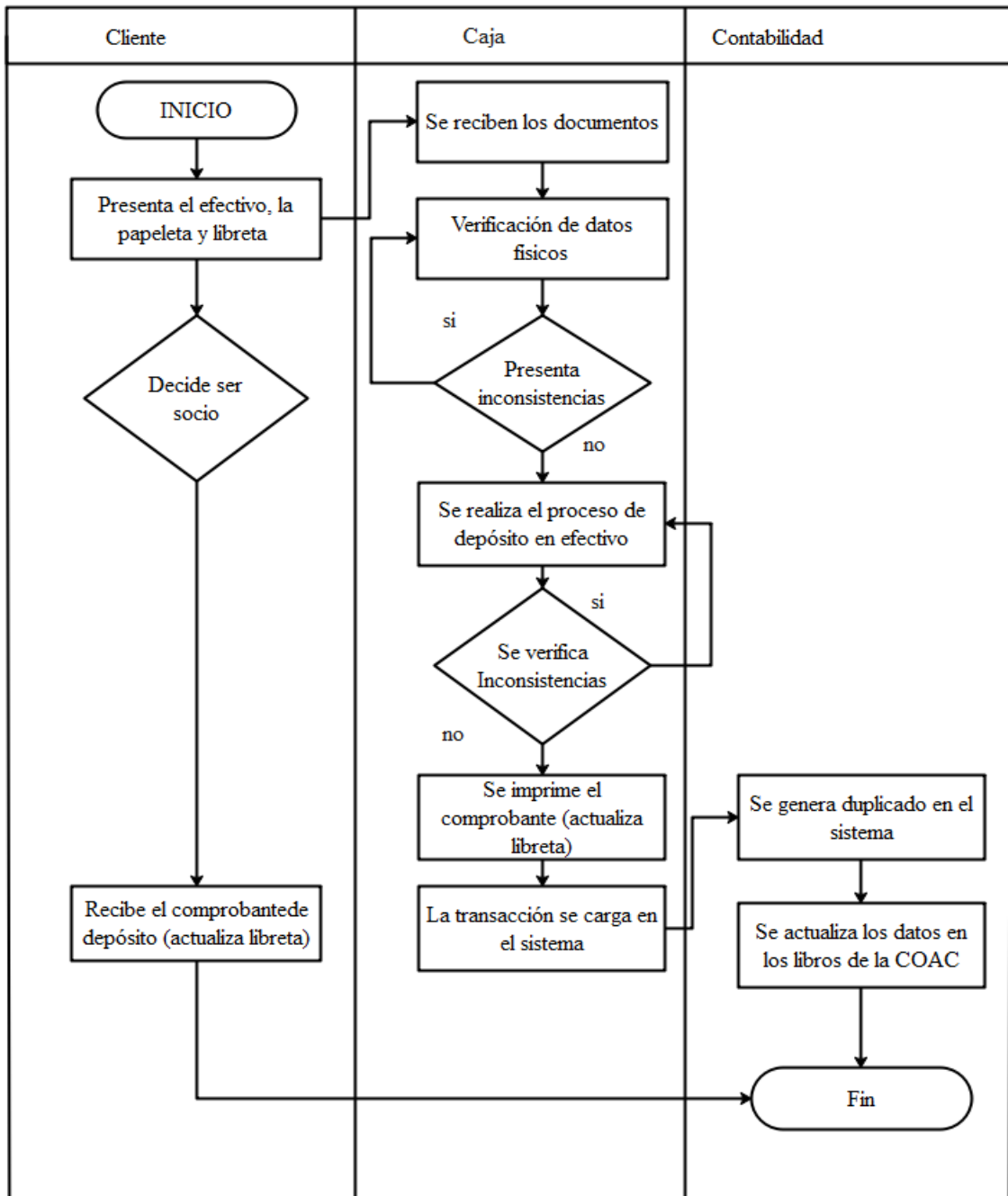



Gráfico 15-3. Diagrama de Flujo Depósito de efectivo.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 27-3: Retiro de Fondos.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”	
NOMBRE DEL PROCESO	Retiro Fondos	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Brindar el servicio pertinente para el retiro de fondos de la cuenta del cliente.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para aprobación de retiro de cuenta. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de Retiro de fodos.		
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente presenta la papeleta de retiro, la libreta y documento de identificación • En caja se recibe los documentos correspondientes • Se verifica datos • Si existe inconsistencias en el llenado se procede a realizar una nueva papeleta de retiro • Si los documentos solicitados para el retiro están en orden se procede a contar el valor de dinero a ser retirado • Se actualiza la libreta • Si no hay inquietudes el cliente recibe y verifica el dinero solicitado, en caso de que hubiese se procede a realizar las modificaciones correspondientes • En contabilidad se carga al sistema de captaciones de la cooperativa • Se genera un duplicado en el sistema contable de la cooperativa • Se actualiza automáticamente los libros de la cooperativa • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

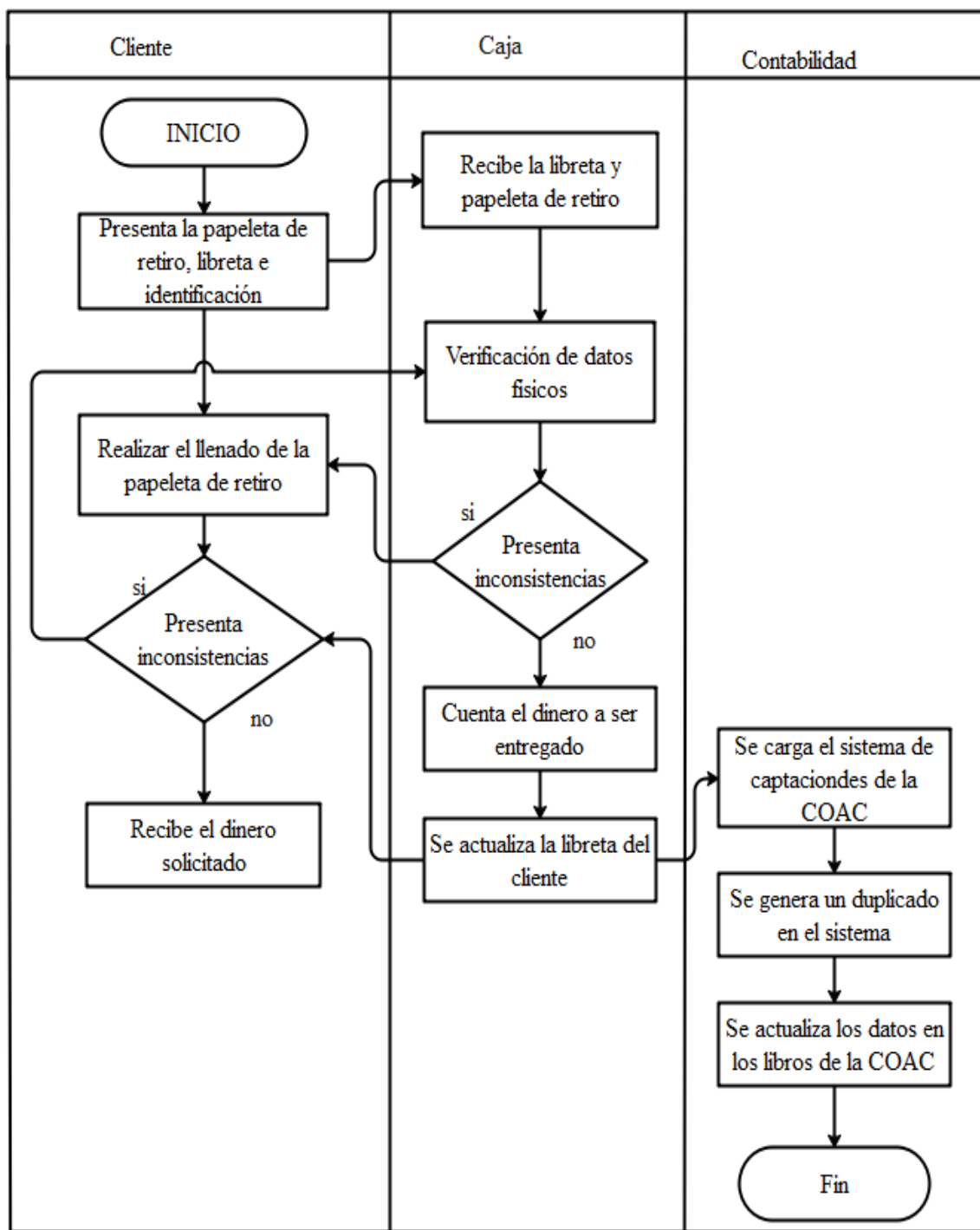


Gráfico 16-3. Diagrama de Flujos, Retiro de Fondos.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 28-3: Proceso contable.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso Contable	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Proveer información sobre determinados hechos económicos y financieros en la cooperativa.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para la realización de los informes contables. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso Contable.		
<ul style="list-style-type: none"> • El personal contable encarado realiza la apertura de libros de registros financieros en el sistema • Procede a la revisión de soportes de ingresos y egresos • Si existe inconsistencias realiza nueva revisión y ajustes correspondientes • Si no existe modificaciones se procede a clasificar documentos (cheques, etc.) • Se identifica y se procede a registrar los hechos contables • Se realiza la mayorización de cuentas • Cuando ya esté completado la mayorización se realiza el balance de comprobación ajustado • Se genera reporte de indicadores • Presenta informes a la asamblea de socios para su aprobación, si existe inconsistencia se procede a modificaciones • Si los informes presentados están correctos la asamblea de socios autoriza su difusión • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

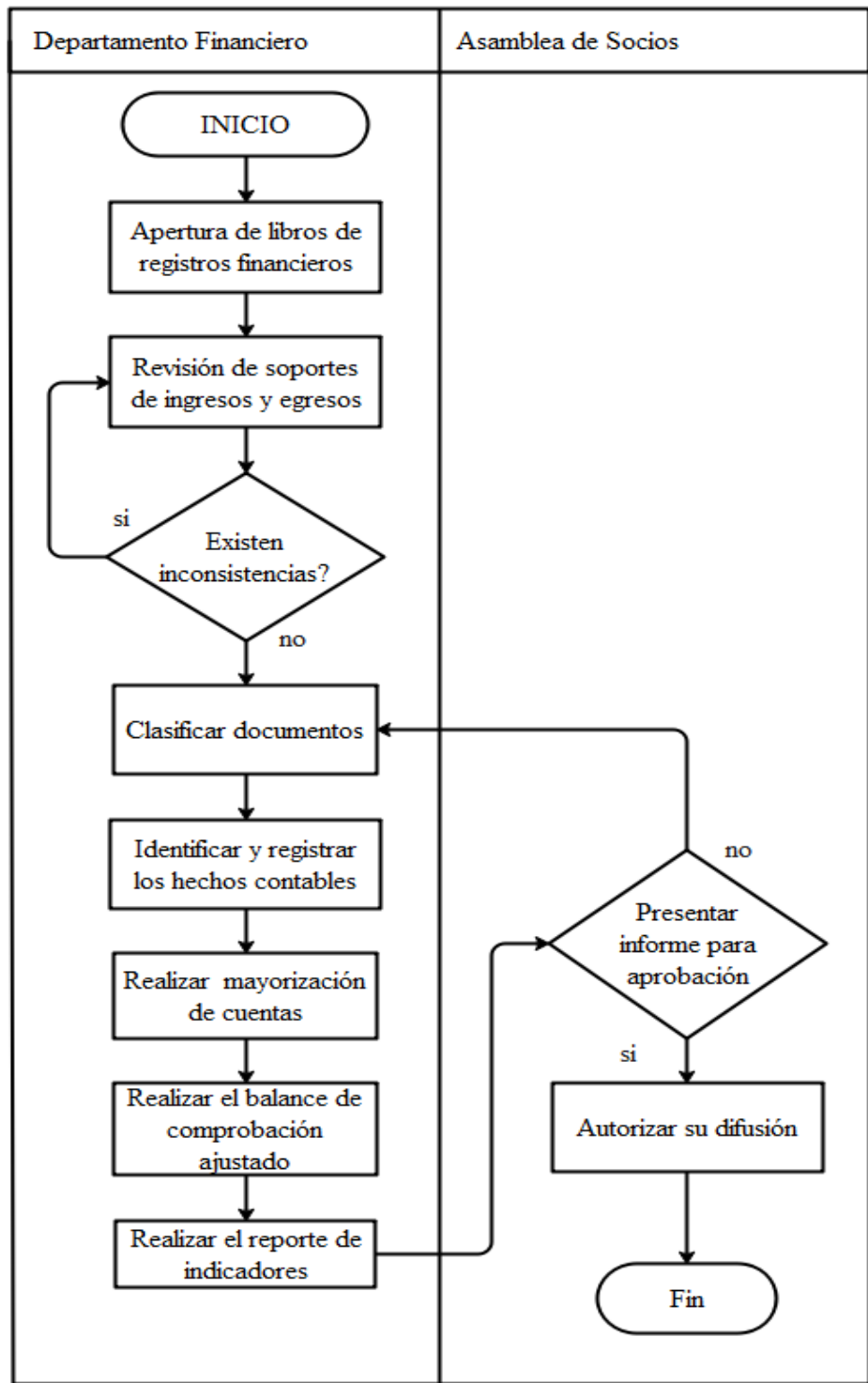



Gráfico 17-3. Diagrama de Flujos, Proceso contable.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 29-3: Elaboración Estados Financieros.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”	
NOMBRE DEL PROCESO	Elaboración de Estados Financieros	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Elaborar los estados financieros de manera clara, objetiva y eficaz.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para la Elaboración de Estados Financieros. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de Elaboración de Estados Financieros.		
<ul style="list-style-type: none"> • El contador/a debe identificar los depósitos a la vista, a plazos y pólizas • Identificar los egresos, pagos, depreciaciones, amortizaciones y colocaciones • Calcular la utilidad operacional del ejercicio • Deducir el 15% de participación de trabajadores • Calcular la utilidad antes de impuestos • Deducir el 22% del impuesto a la renta • Realizar y presentar a la asamblea de socios el estado de pérdidas y ganancias del periodo • Si existe inconsistencias se procede a realizar las modificaciones correspondientes • Si el informe presentado esta correcto la asamblea de socios autoriza su difusión • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

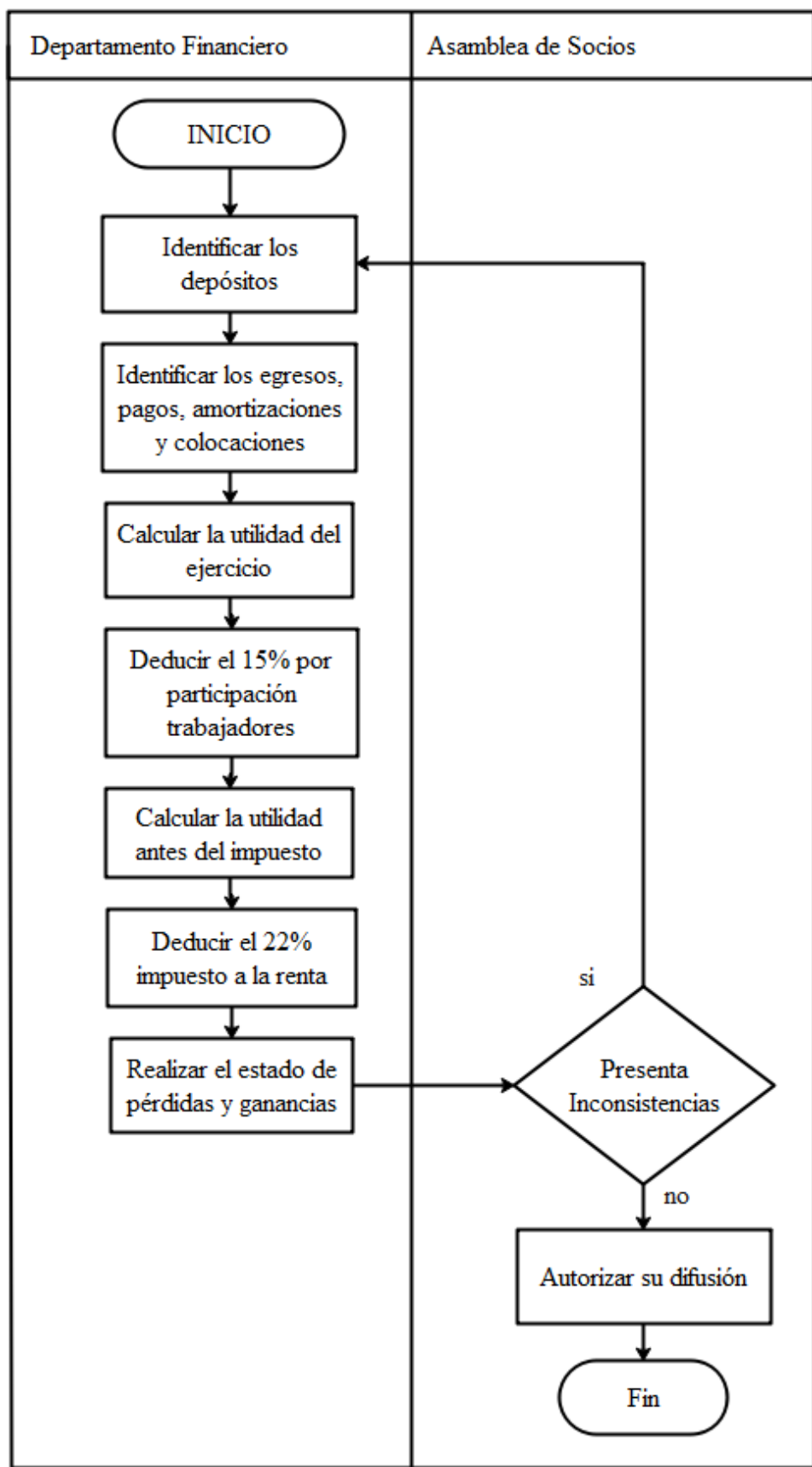



Gráfico 18-3. Diagrama de Flujos, Elaboración de Estados Financieros.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 30-3: Pago de Nómina.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”	
NOMBRE DEL PROCESO	Pago de Nómina	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Ejecutar el debido procedimiento para el pago de nómina de los miembros de la Cooperativa.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para el pago de Nómina. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de Pago de Nómina.		
<ul style="list-style-type: none"> • En el departamento financiero revisa el sistema de ingreso • Contabilizar las horas trabajadas de acuerdo al registro • Establecer el costo de horas de trabajo • Realizar el cálculo de los beneficios de ley • Realizar el cálculo de la remuneración total • Proceder a realizar el rol de pagos • Asignar cheques para el pago • Si el cheque adjuntado a nómina presenta inconsistencias procede a modificaciones pertinentes • Si el cheque adjunto es correcto se entrega a nómina. • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

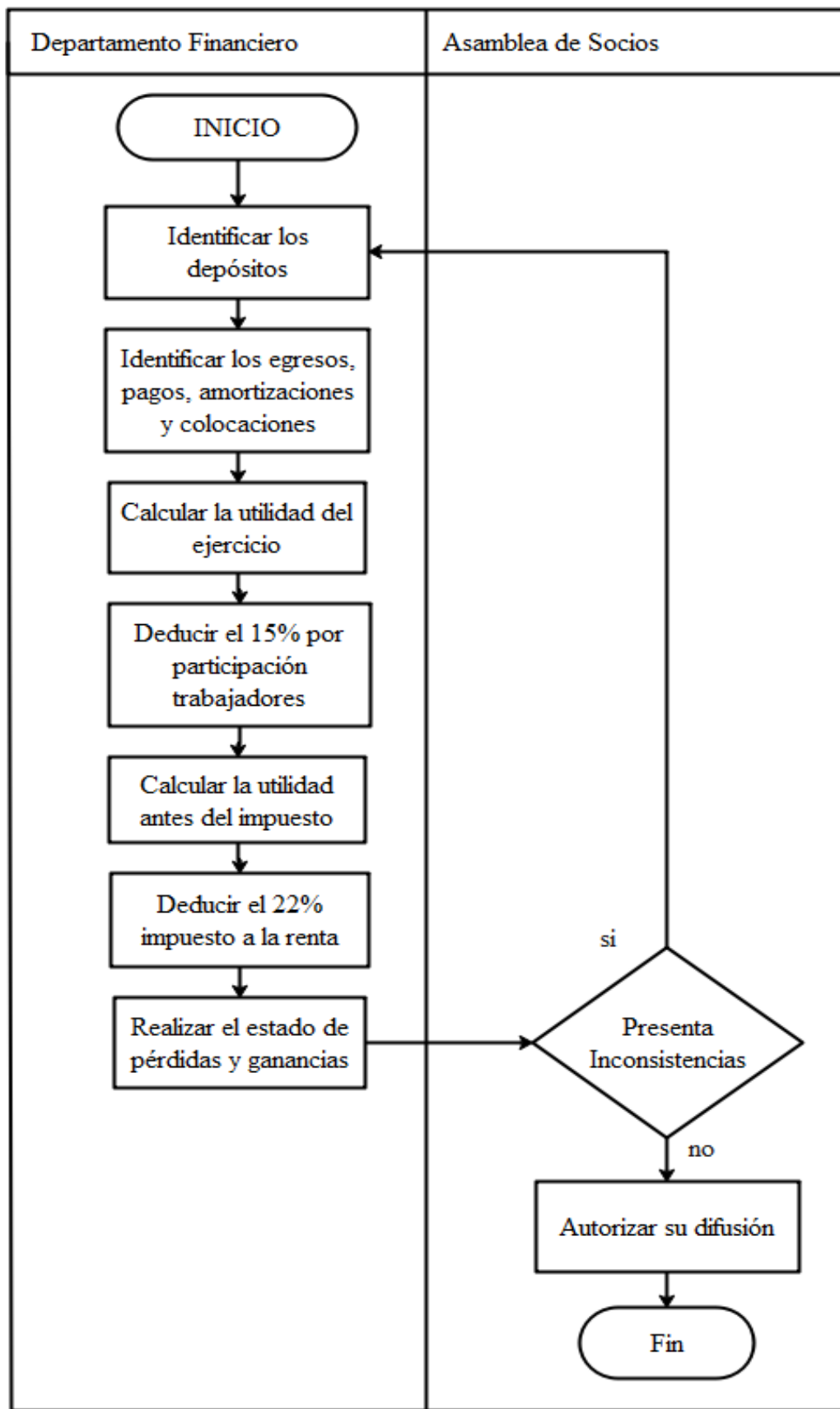



Gráfico 19-3. Diagrama de Flujos, Pago de Nómina.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 31-3: Evaluación de Gestión Financiera.

		
NOMBRE DE LA EMPRESA	COAC “27 DE NOVIEMBRE”	
NOMBRE DEL PROCESO	Evaluación de Gestión Financiera	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Gerencia	
OBJETIVO	Proporcionar la adecuada evaluación a la gestión financiera.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para la Evaluación de Gestión Financiera. • Normas de control para las instituciones Financieras 	
Proceso de Evaluación de Gestión Financiera.		
<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de vigilancia solicita información financiera de la cooperativa • Contabilidad recibe el comunicado y realiza informes financieros correspondientes (Estados Financieros) • Entrega informes financieros • Consejo de vigilancia recibe los informes presentados por contabilidad • Analiza dichos informes • Verifica inconsistencia en caso de haber entrega a contabilidad para los cambios pertinentes • Si los informes no presentan novedades consolida un informe general • Emite el informe de gestión a contabilidad y gerencia • Contabilidad recibe los informes emitido por el consejo de vigilancia • Gerencia recibe los informes emitido por el consejo de vigilancia • Analiza y verifica novedades sujetas a cambio • En caso de existir da aviso al consejo de vigilancia para modificaciones • Si no se presenta novedades el gerente sumilla el informe • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

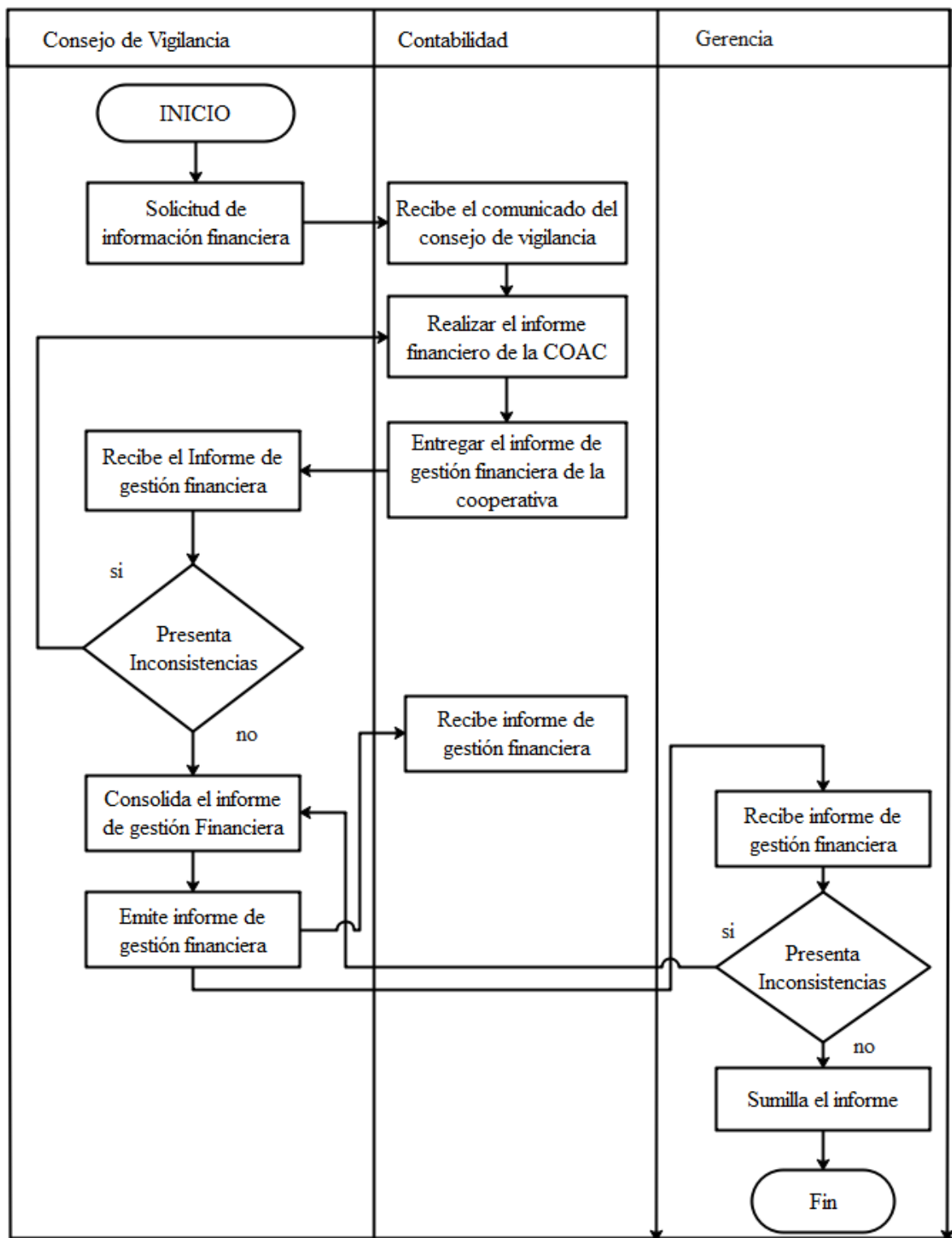


Gráfico 20-3. Diagrama de Flujo, Evaluación de Gestión Financiera.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

3.3.8 Evaluación: Propuesta de Indicadores de Gestión.

Mediante la entrevista que se realizó al personal directivo de la “Cooperativa de Ahorro y crédito 27 de Noviembre” se determinó que no cuenta con indicadores que ayuden a monitorear y corregir falencias detectadas en sus procesos, cabe mencionar que al utilizar indicadores de gestión que midan la parte cualitativa de la cooperativa es fundamental para llevar un control que nos ayude a obtener un correcto funcionamiento de la entidad Financiera.

Por tal razón proponemos los siguientes objetivos estratégicos que ayudaran a mejorar los resultados de la cooperativa y a su vez contribuirá a detectar falencias que podrán ser corregidas a tiempo mejorando su productividad.

Tabla 32-3: Perspectiva de Indicadores.

PERSPECTIVA	OBJETIVO
Financiera	Incrementar los ingresos por apertura de cuentas y créditos para la entidad.
Procesos Internos	Reducir errores en los procesos de cada área.
Colaboradores	Proporcionar de herramientas pertinentes que cumplan con los estándares de calidad.
Socios	Aumentar la satisfacción del Cliente mediante la disminución de reclamos.

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 33-3: Indicadores de Gestión.

Nombre	Objetivo	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Normativa SEPS
Eficiencia	Cumplir las metas propuestas optimizando recursos.	$\frac{((\text{Resultado alcanzado}/\text{costo real}) * \text{Tiempo invertido})}{((\text{Resultado previsto}/\text{costo previsto}) * \text{Tiempo previsto})}$	Cada 3 meses	La base de datos para la construcción de los indicadores fue obtenida de los datos generados a partir de la estructura B11 de Estados Financieros que las entidades bajo supervisión remiten mensualmente para los segmentos 1, 2 y 3, y trimestralmente para los segmentos 4 y 5.
Eficacia (como razón)	Determinar el número del personal capacitado.	$\frac{\text{Número Personas capacitadas}}{\text{Total empleados}}$	Cada 3 meses	
Efectividad	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades esperadas (planificadas)}}$	Cada 3 meses	
Productividad	Conocer el desempeño de los empleados.	$(\text{eficiencia}) * (\text{eficacia})$	Cada 3 meses	

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

Tabla 34-3: Indicadores Financieros.

INDICADOR FINANCIERO	FÓRMULA	PROPORCIÓN	NORMATIVA SEPS
Solvencia	$\frac{\text{ACTIVO}}{\text{PASIVO}}$	\$ 1, 11	La base de datos para la construcción de los indicadores fue obtenida de los datos generados a partir de la estructura B11 de Estados Financieros que las entidades bajo supervisión remiten mensualmente para los segmentos 1, 2 y 3, y trimestralmente para los segmentos 4 y 5.
Liquidez	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	\$ 1,00	
	$\frac{\text{Act. Corriente* Cartera de crédito}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 0,07	
Endeudamiento sobre activos totales	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	90%	
Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	9,06 veces	
Concentración de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	93 %	
	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Total Pasivo}}$	7 %	
Rentabilidad	ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	1 %	
	ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	12 %	

Elaborado por: Gladys Janeta, Lenin Ladino (2021).

CONCLUSIONES.

- Los productos y servicios que oferta la COAC 27 de Noviembre, cumple con las necesidades de sus clientes en cuanto a estándares de calidad dispuestos por la ley de economía popular y solidaria. Sin embargo, la cooperativa no cuenta con un sistema de gestión integral propio que le ayude al manejo eficiente de sus procesos, manejándose únicamente mediante estatutos y un sistema de gestión compartido por la UPCACH.
- La cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico y administrativo adecuado, debido a que carece de una estructura organizacional que muestre las necesidades operativas de la entidad.
- El mecanismo de seguimiento y control que existe está incompleto, ya que ayudara a verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de sus colaboradores.
- Existe desconocimiento parcial y confusión en las funciones y responsabilidades que deben ser cumplidas por el personal de la cooperativa, a causa de que desempeñan labores ajenas a su área de trabajo, debido a que no se cuenta con manuales de funciones y procesos que detallen cada una de sus funcionalidades y procedimientos.
- Según los datos e información obtenida de la COAC 27 de Noviembre a través de las entrevistas y encuestas, es necesario realizar un estudio de su funcionalidad y procesos en cuanto a la selección, reclutamiento y resolución de conflictos de su personal.

RECOMENDACIONES.

- Realizar un estudio de mercado para la COAC 27 de Noviembre para identificar las necesidades de sus clientes, dando lugar a la incorporación de nuevos servicios que se acoplen a las exigencias del mercado. Además, se sugiere aplicar un sistema de gestión integral propio para alcanzar un eficiente desempeño de sus procesos, obteniendo mejores resultados y una excelente rentabilidad.
- Analizar y aprobar el nuevo diseño de la estructura organizacional para la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre para cumplir las disposiciones legales del sector cooperativo.
- Además, se recomienda el diseño y aplicación de un sistema de indicadores de gestión y financieros que faciliten un correcto seguimiento y control de sus procesos, así como también del desempeño de sus colaboradores.
- Aplicar los nuevos manuales de funciones y procesos que ayuden a definir funciones y responsabilidades de cada una de las áreas dentro de la Entidad, con el fin de nominar a las personas responsables, y de esta manera evitar posibles conflictos y falencias dentro de los procesos establecidos.
- Crear un departamento de Talento Humano ya que es importante, porque ayudará a mantener y mejorar las relaciones personales entre sus directivos y colaboradores de la Entidad en todas sus áreas.

GLOSARIO.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, con una división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad. (Hernández, 1998)

Estrategia: La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (Westreicher, economipedia.com, 2020)

Gestión: La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. (Westreicher, economipedia.com, 2020)

Manuales de Funciones: Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. (Jobandtalent, 2013)

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados. (Ardila, 2009)

Manual de Procedimientos: Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre los procedimientos del trabajo, con la especificación de su naturaleza, requerimientos, alcances, descripción de operaciones secuenciales para lograr el objetivo y una representación gráfica del mismo. (Hernández, 1998)

Solvencia: Es una herramienta básica para que un posible acreedor pueda tomar decisiones sobre la conveniencia de conceder financiación al que lo solicita, pero además es útil para conocer la situación actual de un deudor que actualmente ya está haciendo frente a sus obligaciones. (Ferrari J, 2015)

Sistema Integral: es simplemente la estructura que se da a la organización para que esta pueda desarrollar su labor. En la economía clásica se hablaba de la especialización del trabajo como la herramienta para alcanzar la mayor productividad. (Masache, 2017)

Matriz DAFO: Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Espinoza, 2020)

Procedimiento: Describe de forma clara e inconfundible los pasos para iniciar, desarrollar u concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado un documento, producto o servicio. (Ardila, 2009)

Iso 8000: Es el estándar internacional de calidad de los datos, su finalidad principal es la de ser utilizado para especificar la calidad de los datos que se intercambian entre dos partes. (kontenix, 2018)

Iso 9000: El ISO (Organización Internacional de Normalización) 9000 consiste en una serie de normas inherentes a la calidad y a la administración continua de la calidad, que se aplica en las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, que están dedicadas a la producción de bienes y de servicios. (Ucha, 2012)

Implícita: Es algo que está incluido en otra cosa sin que esta lo exprese o lo manifieste de manera directa. (Pérez J, 2021)

REFSE: Red de entidades financieras equitativas de la región siete

OHSAS: La norma OHSAS 18001 es en estándar que se utiliza para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Toro, 2015)

BIBLIOGRAFIA.

- Abreu, J. (2018). *Método de Investigación*. Obtenido de International Journal of Good: <https://es.scribd.com/document/381193874/el-metodo-de-la-investigacion-jose-luis-abreu-pdf>
- Aguilar, M. (14 de Octubre de 2016). *METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de sites.google.com: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Ardila, S. (2009). *Diccionario de Términos Administrativos*. Bogotá: SENA. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>
- Carrillo M, G. C. (2016). *Indicadores de gestión: manual básico de aplicación para MIPYMES*. Obtenido de elibro.net: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70280>
- Carrión Y, T. V. (2013). *“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR Y SOLIDARIA DEL CANTON SANTA ROSA, SOCIO DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGION SIETE”*. (Tesis de Ingeniería, Universidad Nacional de Loja). Loja: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de [dspace.unl.edu.ec: https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4764/1/Carrion%20Medina%20Jemmy%20Yajaira.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4764/1/Carrion%20Medina%20Jemmy%20Yajaira.pdf)
- COAC 27 DE NOVIEMBRE. (2020). *Coac 27 de Noviembre*. Obtenido de <https://www.coac27noviembre.com/>
- COAC 27 DE NOVIEMBRE. (2020). *coac27denoviembre.com*. Obtenido de Cuenta ahorro socio en finanzas populares – COAC 27 DE NOVIEMBRE: <https://www.coac27noviembre.com/cuenta-ahorro-socio-en-finanzas-populares/>
- Coba E, D. J. (13 de Noviembre de 2020). *Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales: https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063431016/html/index.html#redalyc_28063431016_ref8
- Colombain, M. (2015). *Gestión administrativa-financiera; Cooperativas*. Obtenido de eumed.net: [https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/cooperativa.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Mauricio%20Colombain%20\(1956%3A21,resolver%20esas%20dificultades%2C%20principalmente%20administrando](https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/cooperativa.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Mauricio%20Colombain%20(1956%3A21,resolver%20esas%20dificultades%2C%20principalmente%20administrando)

- Espinoza, R. (23 de Marzo de 2020). *Robertoespinoza.com*. Obtenido de La matriz de análisis Foda: <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Fernández, H. B. (2018). *Investigación Exploratoria según autores*. Obtenido de tesisplus.com: <https://tesisplus.com/investigacion-exploratoria/investigacion-exploratoria-segun-autores/>
- Ferrari J, C. F. (30 de Noviembre de 2015). *economipedia*. Obtenido de Solvencia: <https://economipedia.com/definiciones/solvencia.html>
- Hernández, C. (1998). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. Costa Rica: EUMED.
- Huamán L., R. F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Obtenido de Diseño organizacional: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294>
- Jiménez, A. (2017). Metodos Científicos. *Revista EAN*, 179-200.
- Jobandtalent. (27 de Junio de 2013). *Blog de Empleo - Jobandtalent*. Obtenido de El manual de funciones de la Empresa: <https://blog.jobandtalent.com/2013/06/27/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- kontenix. (17 de Junio de 2018). *kontenix*. Obtenido de Que es Iso 8000: <https://www.kontenix.com/sitio/index.php/es/blog-es/que-es-iso-8000-el-estandar-internacional-para-calidad-de-datos#:~:text=ISO%208000%20es%20el%20est%C3%A1ndar,se%20intercambian%20entre%20dos%20partes.>
- López, P. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Males, L. (2015). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COPINDÍGENA LTDA- AGENCIA OTAVALO*. (Tesis de Ingeniería, Uniandes), Ibarra. Obtenido de “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA: <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/1747/1/TUICYA024-2015.pdf>
- Masache, K. (2017). *“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA CHIMBORAZO.”*. (Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de DspaceESPOCH.: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5613/1/82T00486.pdf>
- Murillo, J. (2016). Metodología de Investigación Avanzada. *La Revista*, 1-20.

- Navarro, T. (2016). *Gestión Integral*. Obtenido de eLibro.net:
<https://elibro.net/es/ereader/esepoch/51688?page=7>
- Pérez J, G. A. (2021). *definicion.de*. Obtenido de Implícito: <https://definicion.de/implicito/>
- Robles, D. (2020). *Guía de Investigadores*. Obtenido de Investigación científica:
<https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- SEPS. (2015). *Reglamento de la ley orgánica de la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Seps.gob.ec: https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf
- SEPS. (2019). *Economía popular y solidaria*. Obtenido de seps.gob.ec:
<https://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20popular%20y%20solidaria%20es%20la%20forma%20de%20organizaci%C3%B3n,satisfacer%20necesidades%20y%20generar%20ingresos.>
- SEPS. (2022). *Constitución de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*. Obtenido de Gob.ec:
<https://www.gob.ec/seps/tramites/constitucion-organizaciones-economia-popular-solidaria>
- Sofgrade. (2020). *Sofgrade*. Obtenido de Manual de Procedimiento: <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/#:~:text=Un%20manual%20de%20procedimientos%20es,las%20actividades%20que%20ser%C3%A1n%20desempe%C3%B1adas.>
- Stracuzzi, P., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación*. 2a. ed.
- Tamayo, M. (2012). *Metodología de investigación pautas para hacer la tesis*.
- Tamayo, M. (2018). *Investigación Descriptiva según autores*. Obtenido de tesisplus.com:
<https://tesisplus.com/investigacion-descriptiva/investigacion-descriptiva-segun-autores/>
- Toro, R. (16 de Octubre de 2015). *Nueva ISO 45001*. Obtenido de Qué es la OHSAS 18001. Definición y origen: <https://www.nueva-iso-45001.com/2015/10/que-es-la-ohsas-18001/>
- Ucha, F. (Noviembre de 2012). *Definición ABC*. Obtenido de Iso 900:
<https://www.definicionabc.com/negocios/iso-9000.php>
- VILLAFUERTE, C. (2018). *“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE*

SERVICIOS". (Tesis de grado, Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de Manual de Funciones: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

Westreicher, G. (6 de Agosto de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de Estrategia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Westreicher, G. (7 de Agosto de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de Gestión: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0690075636001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL: URQUIZO VALDEZ ALFREDO
CONTADOR: MEJIA RAMIREZ CARLOS OLMEDO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI **CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/03/1998
FEC. INSCRIPCIÓN: 06/04/1999 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 11/04/2019
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS. LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS, COMO PRÉSTAMOS, HIPOTECAS, TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO, ETC.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: CHILE Numero: 31-32 Interseccion: ARCHER HARMAN Y LAVALLE Referencia ubicacion: DIAGONAL A LA CLINICA SAN ANTONIO Celular: 0997667210 Email: coop27noviembre@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

*San derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.*

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	ZONA 31 CHIMBORAZO	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2019001164365
Fecha: 08/05/2019 09:16:44 AM



ANEXO B: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



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

TÍTULO:

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COAC 27 DE NOVIEMBRE, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO EN BASE A LA NORMATIVA VIGENTE DEL SECTOR COOPERATIVO.

ENTREVISTA

AL GERENTE DE LA COAC 27 DE NOVIEMBRE.

Objetivo

Indagar la información pertinente de acuerdo a la situación actual de la COAC 27 de Noviembre en referencia a su sistema de gestión.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda según usted lo considere

1. ¿Cuál es el modelo de gestión integral que actualmente maneja la Cooperativa en base al SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)?
2. ¿Según su criterio el modelo de gestión utilizado actualmente cumple satisfactoriamente con los objetivos propuestos? ¿Cómo se lo evalúa?
3. ¿Podría indicarnos si dentro de la cooperativa existe un plan estratégico y de existir como se lo evalúa?
4. ¿En base a que parámetros se califican o evalúan el desempeño de eficiencia del personal?
5. ¿Cuenta la Cooperativa con una estructura administrativa que indique funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados?
6. ¿Cuál es su criterio acerca de la estructura integral de la cooperativa frente a sus competidores?

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (SECRETARÍA, CAJA)

Objetivo

Indagar la información pertinente de acuerdo a la situación actual de la COAC 27 de Noviembre en referencia a su sistema de gestión.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda según usted lo considere

1. A su criterio considera usted que la cooperativa, cumple con las expectativas de sus empleados.

2. ¿Según su criterio la cooperativa cumple con un eficiente y correcto proceso administrativo?

3. ¿Cree usted que se está cumpliendo a cabalidad los objetivos de la cooperativa?

4. ¿Cuál es su recomendación personal para mejorar el desempeño de las operaciones de la cooperativa? ¿Por qué?

5. ¿Según su criterio la cooperativa cumple con la calidad de sus servicios hacia sus clientes?

ENCUESTA

PERSONAL DE LA COAC 27 DE NOVIEMBRE

Objetivo: Recolectar la información pertinente para realizar un diagnóstico del estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda con una X según usted lo considere.

1. ¿Cree usted que la Cooperativa cumple a cabalidad las normas y procedimientos establecidos?

SI ()

NO ()

2. ¿Conoce usted si la Cooperativa ha difundido dichas políticas internas para su conocimiento?

SI ()

NO ()

3. ¿Conoce usted la misión y los objetivos a largo y corto plazo de la COAC 27 de Noviembre?

SI ()

NO ()

4. ¿Tiene usted el conocimiento del manual de funciones de su área de trabajo?

SI ()

NO ()

5. ¿Evalúa y capacita la cooperativa permanentemente al personal?

SI ()

NO ()

6. ¿Considera usted que la Cooperativa debe contar con mecanismos de control que ayuden al logro de los objetivos?

SI ()

NO ()

7. ¿Cree usted que es fundamental que la cooperativa cuente con un diseño integral para una gestión eficiente?

SI ()

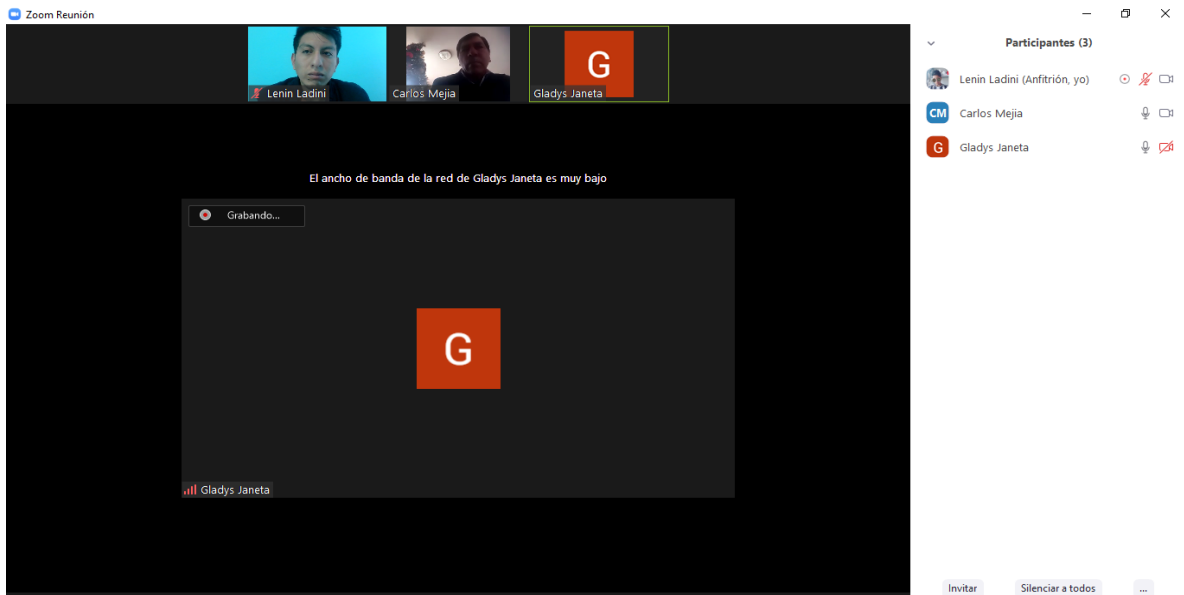
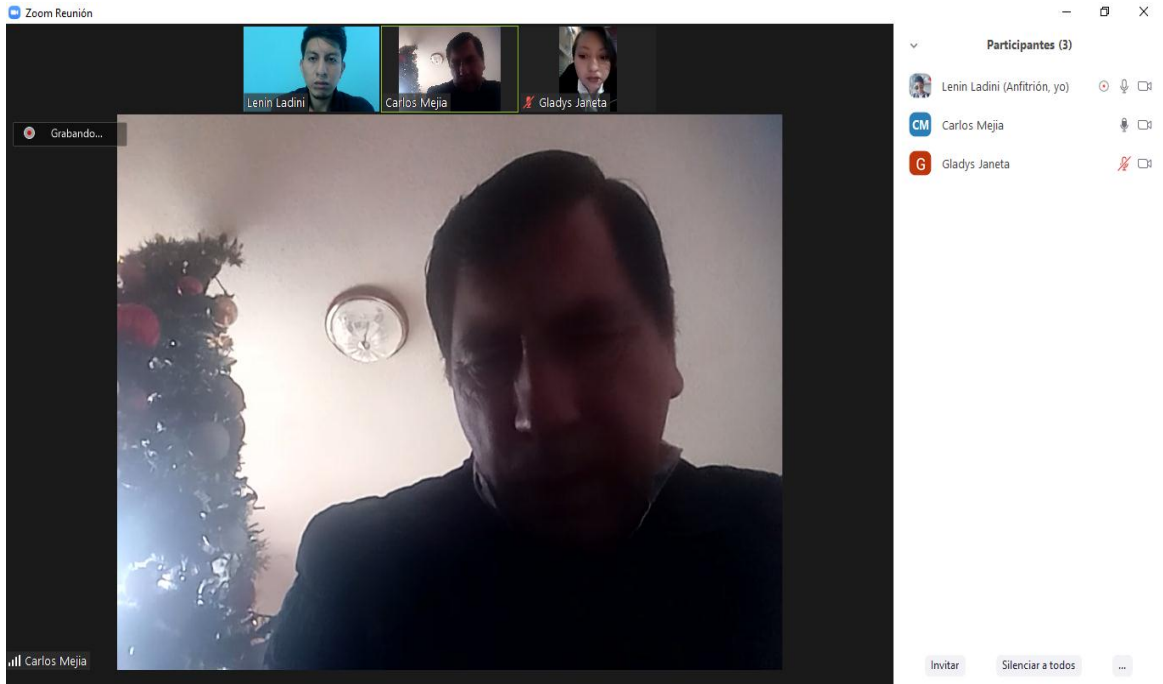
NO ()

8. ¿Conoce usted acerca de algún plan estratégico que la cooperativa maneje actualmente?

SI ()

NO ()

ENTREVISTA MEDIANTE ZOOM CON EL REPRESENTANTE DE LA COAC 27 DE NOVIEMBRE



ANEXO C: DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

