



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. EN EL PERIODO
2012 – 2013.**

Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial

Autores:

Lema Palango Doris Mercedes

Vega Otto María Susana

Director:

Lic. Mgs. Libia Almeida Lara

LATACUNGA - ECUADOR

Junio 2013



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes Lema Palango Doris Mercedes, María Susana Vega Otto, con el Título de Tesis **REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA., EN EL PERIODO 2012-213**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 11 de Junio del 2013

Para constancia firman

.....
PRESIDENTE
Ing. Walter Navas

.....
MIEMBRO
Dra. Cecilia Chancusig

.....
OPOSITOR
Ing. Rosario Cifuentes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. EN EL PERIODO 2012-2013”** son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Lema Palango Doris Mercedes
C.C. 050295049-6

Vega Otto María Susana
C.C. 050350743-6



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. EN EL PERIODO 2012 – 2013** de Lema Palango Doris Mercedes y Vega Otto María Susana postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Mayo 2013.

DIRECTORA

Lic. Mgs. Libia Almeida Lara

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por ser nuestro mejor amigo, nuestra fortaleza, por darnos todo lo que tenemos y no dejarnos caer nunca en nuestras vidas.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi Institución que nos acogió e impartió sus enseñanzas con sus autoridades, docentes y personal administrativo quienes estuvieron siempre prestos para ayudarnos.

A la Cooperativa “Integración Solidaria” con la facilitación de la documentación permitieron desarrollar este trabajo de tesis y adquirir experiencia profesional.

A toda mi familia, hermana y amigos, ustedes tienen toda mi admiración, respeto y gratitud por todo lo que han hecho por nosotras.

Doris Mercedes Lema

Susana Vega

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios que siempre me ha dado la salud y me ha guiado día a día, y lo más importante me ha puesto estos ángeles en mi camino llamados Familia.

A mi querido hijo Daniel Criollo que es la Luz de mi vida y el sentido verdadero de esfuerzo y sacrificio.

A mi querido esposo Johny Criollo quien con su apoyo, confianza y consejos diarios, supo inculcar en mí el deseo de superación, y la perseverancia necesaria que permitieron culminar con éxito mi carrera profesional.

Mi Madre porque con su sabiduría, tolerancia y amor supo inculcar en mí los valores necesarios para ser una mujer de bien.

A mi Padre por su apoyo incondicional para poder realizar este sueño que se convirtió en un logro.

Mis hermanos Danilo, Erika, Angélica, Ángel a mi sobrina Estefanía y mi Cuñado Álvaro que son mis mejores amigos y consejeros. A mi Familia por ser un soporte y un pilar lleno de sabiduría, comprensión y Amor.

Y a mi Amiga Susana por mantener ese lazo de amistad ante todas las adversidades.

Doris Mercedes Lema

DEDICATORIA

A dios por haberme dado la vida y permitir vivir con las personas que más amo en la vida, por ayudarme alcanzar uno de mis objetivos de ser una profesional.

Dedico con todo el amor a mí querido padre José Vega quien con su esfuerzo, apoyo en mis estudios y consejos diarios me supieron inculcar en mí el deseo de superación en mi carrera profesional.

A mi Madre: María Otto gracias por darme la vida, por todos los sacrificios que has tenido que pasar por hacer una profesional de mí.

A mis hermanos: Hernán, Edgar, Orlando, Vladimir, Renato, Carlos y mi cuñada Martha Vega a mi tía Elena Caiza gracias por estar en las buenas y en malas junto a mí apoyándome incondicionalmente en todo momento y especial cuando más los necesite.

A mis amigos/as en especial a Daniel Jácome, Norma Arequipa, Sandra Sarango, Doris Lema y a todas las personas quienes me brindaron su apoyo y confianza.

Susana Vega



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. EN EL PERIODO 2012 – 2013”.

Autores:

Lema Palango Doris Mercedes
Vega Otto María Susana

RESUMEN

La presente investigación, consiste en un rediseño organizacional en el departamento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”, para alcanzar la satisfacción de los socios, a través de la entrega de una atención con calidad y excelencia de servicios. El objetivo fundamental es proponer la contratación de nuevo personal más capacitado que realice las nuevas funciones que la cooperativa requiere, que cada día exige un mayor grado de calidad de todas las actividades.

Los resultados que se obtuvieron a través de la investigación mediante la observación directa y de campo demostraron que la cooperativa presenta grandes debilidades en el área de gerencia, recursos humanos y de operativo, debido a la falta de conocimiento claro de las funciones del personal, así como un organigrama estructural que guíe las actividades que a diario se realizan, todo esto ocasiona la pérdida de tiempo y recursos para la cooperativa y molestias para los clientes, para contrarrestar estos problemas es mejorar su filosofía, estructura organizacional y los procesos que actualmente se lleva a cabo en la organización.

El nuevo diseño organizacional establece los departamentos, cargos y funciones además el manual de funciones y de procedimientos es un instrumento de ayuda, apoyo y guía para entrenar al nuevo personal de la cooperativa para obtener un trabajo rápido, preciso y flexible.



UNIVERSITY TECHNICAL OF COTOPAXI

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES

Latacunga – Ecuador

TOPIC: “ORGANIZATIONAL REDESIGN IN THE ADMINISTRATIVE DEPARTMENT OF COOPERATIVA OF CREDIT AND SAVINGS “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTD., DURING THE PERIOD 2012-2013”

Authors:

Lema Palango Doris Mercedes
Vega Otto María Susana.

ABSTRACT

The present research consists of an organizational redesign at Cooperativa of Credit and Savings “Integración Solidaria” Ltd., so as to achieve satisfaction of its partners by offering a high-standard and top-quality service. The greatest aim is employing new and better trained staff, who can realize the performances that the Cooperativa requires, with day-by-day increasing quality.

The researchers obtained, by direct eye and reality observation in situ demonstrates that the Cooperativa shows great weaknesses in areas of management, human talent and organization labor. The staff has no exact idea of their duties. There is also a lack in the structural organization chart which should state everyone every day’s activities, in order to avoid any waste of time and economy for the Cooperativa and any inconveniences for the customers. This would improve the Cooperativa’s philosophy, structural organization and process that currently carried out in the organization.

The new organizational design sets down departments, positions and functions. Furthermore, the functions and procedures handbook is a support and guidance tool which will be very helpful during the Cooperativa’s new staff’s training, so as to acquire a faster, exact and flexible work.



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica De Cotopaxi, yo Lic. Xavier Borja Herrera con C.C. 050244315-3 **CERTIFICO** que he realizado la respectiva revisión del Abstract; con el tema: **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA. EN EL PERIODO 2012 – 2013”**, cuyas autoras son: Doris Mercedes Lema Palango, María Susana Vega Otto y el director de Tesis Lic. Mgs. Libia Almeida Lara.

Latacunga, 31 de Mayo del 2013

Docente:

Lic. Xavier Borja Herrera
C.C. 050244315-3

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
AUTORÍA.....	iii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
INTRODUCCIÓN	xx

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. ORGANIZACIÓN	1
1.1.1. Importancia de la Organización	2
1.1.2. Propósito de la Organización	2
1.1.3. Estructura Organizacional.....	2
1.1.3.1. Elementos de la Estructura Organizacional	3
1.1.3.1.1. Alta Dirección	3
1.1.3.1.2. Dirección Intermedia.....	3
1.1.3.1.3. Base Operativa	3
1.1.3.2. Principios que Estructuran la Organización.....	3
1.1.3.2.1. Departamentalización.....	3
1.1.3.2.2. División de trabajo y especialización.....	3
1.1.3.2.3. Jerarquía	4
1.1.3.2.4. Responsabilidad	4
1.1.3.2.5. Unidad de Mando	4
1.1.3.2.6. Unidad de Dirección	4

1.1.3.2.7. Coordinación	4
1.1.4. Direccionamiento Estratégico	5
1.1.4.1. Elementos que forman parte de un Direccionamiento Estratégico	5
1.1.4.1.1. Misión	5
1.1.4.1.2. Visión	5
1.1.4.1.3. Filosofía	5
1.1.4.1.4. Objetivos	6
1.1.4.1.5. Políticas	6
1.1.4.1.6. Estrategias	6
1.1.5. Instrumentos de la Organización.....	6
1.1.5.1. Organigrama.....	7
1.1.5.1.1. Clasificación de los Organigramas	7
1.1.5.2. Manual	8
1.1.5.2.1. Manual de Funciones	8
1.1.5.2.2. Manual de Procedimientos	9
1.1.5.2.3. Diagrama de Flujos	10
1.1.6. Cadena de Valor.....	10
1.1.6.1. Actividades de Valor.....	11
1.1.6.1.1. Actividades Primarias	11
1.1.6.1.2. Actividades Apoyo.....	12
1.1.7. Matriz FODA	13
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	14
1.2.1. Importancia	15
1.2.2. Características de la Cultura Organizacional	15
1.2.3. Clima Organizacional.....	16
1.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL	16
1.3.1. Objetivos	17
1.3.2. Importancia	17
1.3.3. Rediseño.....	18
1.3.4. Como rediseñar la estructura organizacional de una empresa	18
1.3.5. Cómo organizar una empresa.....	18
1.4. CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	19

1.4.1. Importancia	20
1.4.2. Objetivos	20
1.4.3. Clases de Cambios Organizacionales.....	20
1.4.3.1. Cambio en la Estructura Organizacional.....	20
1.4.3.2. Cambio en la Tecnología	21
1.4.3.3. Cambio en los Productos o Servicios.....	21
1.4.3.4. Mejoramiento del Talento Humano	21
1.4.3.4.1. Reclutamiento	22
1.4.3.4.2. Proceso de Reclutamiento	22
1.4.3.4.3. Selección	23
1.4.3.4.4. Proceso de Selección.....	23
1.4.3.4.5. Contratación	25
1.4.3.4.6. Inducción.....	25
1.4.3.4.7. Capacitación.....	25
1.4.3.4.8. Importancia	26
1.4.3.4.9. Beneficios de la Capacitación	26
1.4.3.4.10. Evaluación.....	27

CAPITULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	Pág.
2.1. MARCO INSTITUCIONAL	28
2.1.1. Caracterización de la Empresa/Institución.....	28
2.1.1.1. Reseña Histórica.....	28
2.1.1.2. Ubicación Geográfica.....	30
2.1.1.3. Misión	30
2.1.1.4. Visión.....	30
2.1.1.5. Objetivo General	31
2.1.1.5.1. Objetivos Específicos	31
2.1.1.6. Estructura Organizacional.....	32
2.1.1.7. Valores	34
2.1.1.8. Principios Institucionales	34
2.1.1.9. Productos y Servicios	34

2.1.1.10. Agencias.....	35
2.2. MARCO TEMPORAL/ESPACIAL	35
2.3. MARCO COMUNITARIO.....	36
2.4. MARCO LEGAL.....	37
2.5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
2.5.1. Tipos de Investigación	37
2.5.1.1. Investigación Documental.....	37
2.5.1.2. Investigación de Campo.....	37
2.5.2. Método de Investigación	38
2.5.2.1. Método Analítico	38
2.5.2.2. Método Deductivo.....	38
2.5.3. Técnicas de Investigación	38
2.5.3.1. Observación.....	39
2.5.3.2. Encuesta	39
2.5.3.3. Entrevista.....	39
2.5.4. Instrumentos.....	40
2.5.4.1. Ficha de Observación	40
2.5.4.2. Cuestionario	40
2.5.5. Fuentes de Información.....	40
2.5.5.1. Fuente Primaria	40
2.5.5.2. Fuente Secundaria	41
2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS	41
2.6.1. Población.....	41
2.6.2. Tamaño de la Muestra.....	42
2.7. Análisis e Interpretación de la Encuesta aplicada al Personal.	43
2.8. Análisis e Interpretación de la Entrevista realizada al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito “Integración Solidaria” Ltda.	53
2.9. MATRIZ FODA	58
2.9.1. MATRIZ ESTRATÉGICO FODA	59

CAPITULO III

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	Pág.
3.1. Tema.....	61
3.2. Presentación	62
3.3. Justificación.....	62
3.4. OBJETIVOS	63
3.4.1. Objetivo General	63
3.4.2. Objetivos Específicos.....	63
3.5. Direccionamiento Estratégico	64
3.5.1. Misión	64
3.5.2. Visión	64
3.5.3. Objetivos	65
3.5.3.1. Objetivo General	65
3.5.3.2. Objetivos Específicos	65
3.5.4. Valores	65
3.5.5. Políticas	66
3.5.6. Estrategias	67
3.6. Cadena de Valor.....	67
3.7. Organigrama.....	68
3.7.1. Organigrama Estructural	69
3.7.2. Organigrama Funcional.....	70
3.7.3. Organigrama Posicional	71
3.8. Manual de Funciones	73
3.8.1. Introducción	74
3.8.2. Objetivo.....	75
3.8.3. Alcance.....	76
3.8.4. Descripción de Puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria”.....	77
a) Gerente General	77
b) Sub-Gerente	78
c) Coordinador Financiero _Director Financiero.....	79

d) Contador General	80
e) Asistente de Contabilidad	81
f) Auxiliar Contable	82
g) Auditor Interno	83
h) Asistente de Crédito.....	84
i) Jefe Operativo.....	85
j) Asesor de Captaciones de Inversiones	86
k) Recibidor – Pagador /Cajero	87
l) Jefe de Crédito y Cobranzas	88
m) Atención al Cliente	89
n) Oficial de Crédito	90
ñ) Jefe de Personal	91
o) Guardia de Seguridad	92
p) Conserje	93
q) Jefe de Sistemas.....	94
r) Jefe de Agencia.....	95
3.9. Manual de Procedimientos.....	96
3.9.1. Introducción	97
3.9.2. Objetivo.....	97
3.9.3. Simbología	98
3.10. Procesos Administrativos.....	99
a) Reclutamiento, Selección e Inducción del personal	100
b) Capacitación	102
c) Evaluación.....	104
3.11. Procesos Financieros.....	106
a) Realización de Compras y Pago	107
b) Pago de Remuneración	109
c) Manejo de Caja Chica.....	111
3.12. Procesos Operativos	113
a) Apertura de Cuenta de Ahorros	114
b) Créditos.....	116
c) Liquidación de Créditos	116

d) Transacción Depósito	120
e) Transacción Retiros	122
f) Recepción de Depósitos en Pólizas	124
g) Recuperación de Cartera.....	126
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	138

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG. #
TABLA # 1: FUNDADORES Y FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA.....	33
TABLA # 2: GRUPOS OCUPACIONALES DE LA COOPERATIVA	41
TABLA # 3: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	43
TABLA # 4: ORGANIGRAMA	44
TABLA # 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
TABLA # 6: FUNCIONES CADA AREA	46
TABLA # 7: FUNCIONES A DESEMPEÑAR	47
TABLA # 8: PERFIL PROFESIONAL	48
TABLA # 9: HERRAMIENTAS NECESARIAS	49
TABLA # 10: CAPACITACIÓN	50
TABLA # 11: AMBIENTE DE TRABAJO	51
TABLA # 12: REDISEÑO ORGANIZACIONAL	52
TABLA # 13: ANÁLISIS FODA.....	58
TABLA # 14: MATRIZ ESTRATÉGICO FODA.....	59
TABLA # 15: DIAGRAMA DE FLUJO SIMBOLOGÍA.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG. #
FIGURA # 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.....	32
FIGURA # 2: MAPA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA.	36

FIGURA # 3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA.	69
FIGURA # 5: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA.	70
FIGURA # 4: ORGANIGRAMA POSICIONAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA.	71
FIGURA # 6: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	101
FIGURA # 7: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	103
FIGURA # 8: EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	105
FIGURA # 9: COMPRA Y PAGO.....	108
FIGURA # 10: REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.....	110
FIGURA # 11: MANEJO DE CAJA CHICA.....	112
FIGURA # 12: APERTURA DE CUENTA DE AHORROS.....	115
FIGURA # 13: CRÉDITO	118
FIGURA # 14: LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO.....	119
FIGURA #15: DEPOSITO EN EFECTIVO.....	121
FIGURA #16: RETIRO DE EFECTIVO.....	123
FIGURA #17: INVERSIONES	125
FIGURA #18: RECUPERACIÓN DE CARTERA	128

ÍNDICE DE GRAFICOS

	PÁG. #
GRAFICO # 1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	43
GRAFICO # 2: ORGANIGRAMA	44
GRAFICO # 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
GRAFICO # 4: FUNCIONES CADA AREA	46
GRAFICO # 5: FUNCIONES A DESEMPEÑAR	47
GRAFICO # 6: PERFIL PROFESIONAL	48
GRAFICO # 7: HERRAMIENTAS NECESARIAS	49
GRAFICO # 8: CAPACITACIÓN	50
GRAFICO # 9: AMBIENTE DE TRABAJO	51
GRAFICO # 10: REDISEÑO ORGANIZACIONAL	52
GRAFICO # 11: CADENA DE VALOR	68

INTRODUCCIÓN

En la Provincia de Cotopaxi las cooperativas han crecido notablemente en los últimos años, ubicándose en segundo lugar después de los bancos como entidades de intermediación financiera, ofreciendo productos financieros como captaciones y colocaciones, es el medio más oportuno para alcanzar la satisfacción de sus socios y su fidelidad, a través de la entrega de una atención con calidad y excelencia de productos y servicios beneficiando a sus socios, mejorando la calidad de vida de los ecuatorianos.

En el Cantón Salcedo las cooperativas han tenido una participación en el mercado financiero que existe mayor diversidad en la oferta y mayor exigencia por parte de los demandantes, en cuanto a la oferta se puede encontrar varios productos financieros capaces de cubrir todo tipo de alternativas tanto para personas que trabajan en el sector público como en el privado, es por ello que existe un sin número de cooperativas ubicados en distintos sectores que contribuyen con el incremento de la producción y productividad agropecuaria y comercial de sus socios mejorando su nivel de vida, los productos financieros son el motor principal de las instituciones financiera para atraer más clientes y socios como son ahorro y créditos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., es una institución financiera creada el 29 de Junio del 2009, con 5 años de existencia en el mercado cantonal; se encuentra en el Cantón Salcedo en las calles Juan León Mera y 24 de Mayo. Es una identidad financiera controlada por la Dirección Nacional de cooperativas, administrada por jóvenes conocedores de cooperativismo que han adquirido experiencia en instituciones que tienen aceptación social, como es; en las cooperativas Mushuk Runa, Chibuleo, Banco Solidario, Ambato, con el propósito de reactivar la micro economía del campo y la ciudad, ayudando al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos constituyéndose como el principal motor de la economía solidaria.

De esta manera la cooperativa pretende un cambio organizacional para la mejora en la organización, el cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes variables la independiente con el rediseño organizacional y la dependiente es la eficiencia, eficacia y productividad, para la recopilación de información se aplicaron las técnicas de investigación de campo, tales como la entrevista, encuesta y observación directa al personal administrativo que trabajan en la cooperativa “Integración Solidaria” obteniendo información por cada uno de las personas, realizando un análisis de la información e interpretación de los datos obtenidos trabajando con una población de 22 personas.

El tema de estudio realizado está dividido en tres capítulos:

CAPÍTULO I. Inicia con el marco teórico referente a la organización, cultura organizacional, diseño organizacional y cambio organizacional que contiene conceptos breves de la investigación que se pretende realizar, en el cual se enuncian citas textuales de diferentes autores que ayuden a sustentar y fortalecer los conocimientos.

El CAPÍTULO II. Se da a conocer el análisis e interpretación de datos obtenidos de la encuesta y entrevista realizada a los miembros de la cooperativa, ayudando a determinar el problema que se está generando actualmente dentro de la misma, también los métodos de investigación, las técnicas de investigación e instrumentos que se utilizaron para detectar las falencias existentes. .

El CAPÍTULO III. Contiene la propuesta del rediseño organizacional para la cooperativa “Integración Solidaria” en el cual contiene el mejoramiento del direccionamiento estratégico que se pretende dar una orientación para el

desarrollo de la cooperativa, se elabora la respectiva cadena de valor en base al proceso administrativo y los procesos operativos, con la finalidad de establecer una estructura organizacional, además se presenta el manual de funciones que permite describir con claridad todas las actividades y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos para de esta manera evitar pérdida de tiempo y duplicidad de funciones entre los funcionarios de cooperativa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones una vez culminado el trabajo de investigación, de igual forma las bibliografías consultadas y los anexos se incluyen formularios de las encuestas aplicadas al personal y entrevista aplicada al gerente general.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ORGANIZACIÓN

DELGADO, Susana (2008). Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. *Pág. 2.*

CHIAVENATO, Idalberto (2011). La organización es el proceso de disponer y destinar al trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas, identificar las actividades requeridas, agruparlas en áreas y puestos de trabajo y jerarquizar tanto los puestos como las funciones correspondientes. *Pág.4.*

Una organización es el proceso de planificar, organizar, coordinar y ordenar un conjunto de normas entre cargos directivos o de autoridad sirven de guía y proporcionan dirección a los trabajadores y a las labores que deben realizar, por lo tanto, son los encargados de ayudar a alcanzar las metas propuestas por la organización.

1.1.1. Importancia de la Organización

La importancia de la organización es un medio que permite alcanzar los objetivos de una manera ordenada y sistemática para la eficiente utilización de todos sus recursos, evitando la ineficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, de esta manera incrementando la productividad y reduciendo costos.

- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

1.1.2. Propósito de la Organización

Es ayudar a la estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que faciliten la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

1.1.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa es aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Por tanto, puede decirse que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñen.

1.1.3.1. Elementos de la Estructura Organizacional

1.1.3.1.1. Alta Dirección

Está formado por aquellas personas que realizan funciones de dirección general de la empresa y por tanto similares a las de empresario, como son la toma de decisiones estratégicas y la fijación de objetivos generales de la empresa. Serían personas con responsabilidad general de la organización.

1.1.3.1.2. Dirección Intermedia

Está formado por mandos intermedios o personal ejecutivo, cada uno de ellos tiene a su cargo un número determinado de trabajadores. Su labor sería fundamental relacionar los objetivos generales de la empresa con los objetivos operativos de los distintos departamentos.

1.1.3.1.3. Base Operativa

Está formada por el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) directamente relacionados con la producción, venta y prestación de servicios.

1.1.3.2. Principios que Estructuran la Organización

1.1.3.2.1. Departamentalización

Este principio se agruparía las diferentes tareas o funciones en áreas funcionales o departamentos de forma que estas áreas coordinen las distintas relaciones existentes en la empresa.

1.1.3.2.2. División de trabajo y especialización

Este principio se descompondría las tareas propias de una actividad entre diferentes personas, de forma que a cada persona se le asignaría una función específica con el objetivo de que se convierta en un experto en la realización de dicha función.

1.1.3.2.3. Jerarquía

Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

La jerarquización es importante para cada empleado que conozca cuál es su grado de autoridad y responsabilidad así como quién es su superior inmediato para que pueda reportar sobre todas las actividades que realiza.

1.1.3.2.4. Responsabilidad.

Es la obligación que adquiere el personal de realizar las tareas a él encomendadas con claridad y puntualidad, autoridad debe ir siempre acompañada de responsabilidad.

1.1.3.2.5. Unidad de Mando.

Según este principio cada subordinado debe tener únicamente un solo superior directo. Cada trabajador debe recibir órdenes de un sólo superior de manera preferente.

1.1.3.2.6. Unidad de Dirección.

Es preciso que cada uno de los puestos que tengan subordinados, no sólo desempeñe el rol de controlador sobre las acciones de los mismos, sino que además funja como director de las actividades que éstos desempeñan.

1.1.3.2.7. Coordinación

Este principio debe existir un cierto nivel de coordinación entre las personas o áreas funcionales de un mismo nivel jerárquico o entre personas o áreas funcionales de distinto nivel jerárquico relacionados.

1.1.4. Direccionamiento Estratégico

MUNCH, Galindo Lourdes (2008). Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. ***Páginas 11-35.***

1.1.4.1. Elementos que forman parte de un Direccionamiento Estratégico

1.1.4.1.1. Misión

Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.

1.1.4.1.2. Visión

Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

1.1.4.1.3. Filosofía

Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización la filosofía incluye:

- ✓ **Credo:** Conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.

- ✓ **Valores:** Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.

- ✓ **Compromiso:** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

1.1.4.1.4. Objetivos

Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles, y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

1.1.4.1.5. Política

Son lineamientos y directrices orientadores que indican la manera de realizar o ejecutar las funciones de su ámbito de competencia, dentro del nivel jerárquico respectivo, dentro del cual están orientadas a la toma de decisiones.

1.1.4.1.6. Estrategias

Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.

1.1.5. Instrumentos de la Organización

Dentro de los instrumentos de la organización se pueden mencionar los siguientes:

1.1.5.1. Organigrama

Son la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos u otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad que existen entre dichas unidades.

1.1.5.1.1. Clasificación de los Organigramas

Según la información que proporcionan: basándonos en este criterio tendríamos:

- a) **Organigrama de estructura:** A partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa, facilitando información sobre: denominación de los elementos, colocación en la línea jerárquica y relaciones funcionales y de autoridad existentes.
- b) **Organigrama funcional:** Representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que configuran el organigrama.
- c) **Organigrama de personal:** Refleja los cargos o puestos de trabajo, figurando el nombre de la persona que ocupa dicho cargo o puesto de trabajo. Ponen así de relieve las líneas jerárquicas existentes en la organización.

Según su forma: distinguiríamos entre:

- a) **Organigrama de forma ramificada:** Es el más usual, en él una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía a partir de un tronco común se van ramificando líneas y figuras geométricas que a su vez representan funciones, puestos de trabajo o departamentos. Estos organigramas pueden elaborarse de forma vertical o de forma horizontal.

Vertical: Las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte superior, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía lo hacen en la parte inferior.

Horizontal: Las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte izquierda, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía lo hacen en la parte derecha.

1.1.5.2. Manual

Es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Es el principal mecanismo de operación que debe ser creado en todo sistema organizacional y empresarial, para conocer con detalle el desarrollo de las funciones a través de la ejecución de actividades, en todas las áreas y dependencias de la organización.

1.1.5.2.1. Manual de Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

a) Descripción de Puestos: La descripción del puesto es un documento donde se hace la descripción escrita de lo que debe hacer el ocupante al puesto de trabajo,

consiste en detallar las funciones, tareas, actividades y responsabilidades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa.

Ventajas:

- ✓ Optimiza la estructura organizativa de la empresa.
- ✓ Asigna de forma racional las personas a los puestos de trabajo.
- ✓ Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo.

1.1.5.2.2. Manual de Procedimientos

BENJAMÍN, Enrique (2009). Es un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización. ***Pág. 253.***

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

a) Elementos que integran un Manual

- ✓ **Portada:** La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, título, fecha, responsable).
- ✓ **Presentación o Introducción:** Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él, incluyendo una explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; Incluye información de cómo se usará, quién,

cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular.

- ✓ **Objeto:** El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida que persigue el proceso. El motivo de su existencia. Se puede denominar también la misión de proceso.
- ✓ **Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
- ✓ **Desarrollo:** Es la secuencia de actividades que permiten el proceso. Se representan gráficamente mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información.

Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados (instrucciones, especificaciones, planes etc.).

- ✓ **Responsable:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

1.1.5.2.3. Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

1.1.6. Cadena de Valor

TARZIJA, Jorge (2008). La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la descomposición de una empresa

en partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. *Pág.110-112.*

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de creación de valor a un costo inferior al de sus rivales, o ejecutar actividades que generen diferenciación y una mayor disposición de los consumidores a pagar por un producto o servicio.

La cadena de valor permite describir la empresa como una serie de actividades, de proceso u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considere como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad. El margen de utilidad de una compañía debe entenderse como el resultado conjunto de una serie de interacciones internas entre actividades, procesos y operaciones que permiten el funcionamiento de la empresa como un todo.

1.1.6.1. Actividades de Valor

Para identificar las actividades de valor de una empresa, se deben separar sus actividades entre aquellas que se denominan “Primarias” y aquellas denominadas de “Apoyo”.

1.1.6.1.1. Actividades Primarias

Estas son actividades, procesos u operaciones que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega, y a la comercialización del mismo, incluyendo su venta y el servicio que se entregue con posterioridad.

Logística Interna: Son actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto o servicio ofrecido por la empresa.

- ✓ **Operaciones:** Son actividades relacionadas con la transformación de los insumos en productos o servicios finales por parte de la empresa.
- ✓ **Logística Externa: Que almacena, ordena y distribuye el producto a los consumidores, son las** actividades relacionadas con los almacenes de productos finales, el mantenimiento de los productos, la distribución, etc.
- ✓ **Marketing y Ventas: Son** actividades asociadas con el proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Incluye actividades como selección y manejo de canales de distribución, planificación y ejecución de la publicidad y promoción, manejo de fuerzas de ventas, establecimiento de políticas comerciales, y determinación de políticas de precios.
- ✓ **Servicios:** Actividades relacionadas asociadas con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta de un producto o servicio, tales como la instalación, reparación y el mantenimiento.

1.1.6.1.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice de manera adecuada.

- ✓ **Infraestructura de la Empresa:** Son actividades que soportan los aspectos administrativos generales de la empresa. Incluyendo actividades y procesos como administración general, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, entre otras. Son importantes para el rendimiento de las actividades primarias de una organización. La infraestructura de la empresa apoya a la cadena de valor completa.

Administración de Recursos Humanos: Son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, formación, desarrollo, y compensaciones de las diferentes personas que conforman la empresa.

- ✓ **Desarrollo de la Tecnología:** Es muy probable que cada actividad de la cadena de valor requiera de tecnología para su desarrollo. Esta actividad involucra el desarrollo del conocimiento, procesos, sistemas, y en general, cualquier actividad relacionada con la mejora e innovación de productos y servicios de la empresa.
- ✓ **Aprovisionamiento:** Se refiere a las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y recursos de cualquier tipo (materias primas, maquinarias, equipos, etc.) para permitir el desarrollo del negocio de la empresa.

1.1.7. Matriz FODA

La Matriz DAFO radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

Utilización de la Matriz FODA

La MATRIZ FODA, ayuda al investigador a determinar la situación actual de la institución donde se podrá determinar los problemas internos y externos, en este caso de la Cooperativa donde se utilizara este análisis para determinar su situación.

Elementos de la Matriz FODA

Oportunidades

- ✓ Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas

- ✓ Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Fortalezas

- ✓ Actividades y atribuciones internas de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades

- ✓ Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

COULTER, Robbins (2010). La cultura organizacional es un conjunto de hábitos, creencia, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representan la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la

organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. *Pág. 46.*

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar (2009). Es la experiencia que el grupo adquiere a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona lo suficientemente bien para que se considere válida. Por lo tanto, esa experiencia puede enseñarse a los nuevos integrantes como forma correcta de percibir, pensar y sentirse en relación con esos problemas. *Pág. (297).*

Modo de vida propio que cada organización que desarrolla con sus miembros sean estos valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas, es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

1.2.1. Importancia

Permite identificar valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales que dan sentido a la existencia de la organización.

1.2.2. Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, reunidas, representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja.

- ✓ **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.

- ✓ **Normas:** Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
- ✓ **Valores dominantes:** Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.
- ✓ **Filosofía:** Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- ✓ **Reglas:** Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo.

1.2.3. Clima Organizacional

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

Involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnológica utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.

1.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

ROBBI, Stephen P. y COULTER Mary (2010). El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución

de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las tareas. *Pág.259 - 260.*

CHIAVENATO, Idalberto (2009). “El diseño de la estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que integran la organización, distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible. *Pág. 121.*

El diseño organizacional es el cambio de la estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, es un esfuerzo muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, con este cambio se pueden enfrentar a problemas y desafíos que surgen constantemente, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante las actividades coordinadas dentro de la organización.

1.3.1. Objetivos

Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles, (humanos, financieros, tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido.

1.3.2. Importancia

La importancia del diseño organizacional radica en que permite diagnosticar la situación que afronta una organización, así como seleccionar y ensamblar la estructura organizacional más indicada para la misma.

1.3.3. Rediseño

El rediseño implica modificar las responsabilidades y tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia.

1.3.4. Como Rediseñar la Estructura Organizacional de una Empresa

El rediseñar la estructura organizacional, afectará de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que les corresponde realizarlas.

En la medida en que se agrupan las funciones en unidades básicas de la empresa, es conveniente considerar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos o fines de la entidad, se recomienda la integración de: una asamblea de accionistas, un consejo de administración, una dirección o gerencia general, una área de producción, un área de mercadotecnia, una área de finanzas.

1.3.5. Cómo Organizar una Empresa

- ✓ **Conocer los objetivos:** Todos los esfuerzos que se desarrollen en la organización, deben ir enfocados a alcanzar el o los objetivos que la misma se ha planteado, por ello la importancia de que el personal los conozcan.

- ✓ **Dividir el trabajo en operaciones:** Cierta cantidad de actividades, subordinarán a otras, por lo tanto, todas las operaciones, por pequeñas que sean, debe llevar un detalle de las mismas, para crear un agrupamiento de todas las actividades que tengan similitud entre ellas.

- ✓ **Indicar quién deberá desempeñar cada una de las actividades:** El administrador asignará, qué es lo que debe realizarse y quién lo debe realizarlo, con el fin de que los trabajadores tengan una clara idea de lo que la administración espera de ellos.

- ✓ **Asignar personal especializado:** Al haber realizado los pasos anteriores, ya se tiene determinado el tipo de labor que habrá que desarrollar, el paso que continua, es llenar esos puestos con el personal capacitado.

- ✓ **Delegar autoridad:** Es importante la autoridad que se debe conferir a los empleados para que lleven a cabo el trabajo que se les ha asignado, por consiguiente, el trabajador deberá saber qué actividad desarrollará dentro de la organización y conocer qué relación tendrá con el resto de la empresa.

1.4. CAMBIO ORGANIZACIONAL

GARETH, Jones (2008). El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. *Pág. 68.*

SLOCUM, Hellriegel (2009). El cambio organizacional menciona como “Aquellas tareas que presentan complejos desafíos, el cambio podría no funcionar o tener consecuencias muy diferentes las organizaciones deben poder adaptarse con la rapidez necesaria, por lo tanto los gerente y empleados deben comprender

la esencia de los cambios que se necesitan y los probables efectos de los distintos enfoques para producir el cambio”. *Pág. 42.*

Mediante estos autores podemos decir que toda organización debe realizar un cambio organizacional para obtener mejores resultados en el futuro y aumentar su eficacia y poder competir con otras instituciones.

1.4.1. Importancia del Cambio Organizacional

Los gerentes necesitamos cambiar las formas de organizar las empresas debido a las fluctuaciones tecnológicas, las tendencias económicas y los efectos de la globalización de los mercados, los cuales le requieren a las organizaciones tener mayor velocidad y agilidad en hacer sus negocios. Sin embargo, una organización tiene que cambiar para mantener su competitividad y evitar ser obsoleto en su medio ambiente de negocios.

1.4.2. Objetivos de Cambio

Por lo general el cambio organizacional planeado se dirige a aumentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes: Talento Humano, recursos Funcionales, Capacidades Tecnológicas y Capacidades Organizacionales.

1.4.3. Clases de Cambios Organizacionales

1.4.3.1. Cambios en la Estructura Organizacional

Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones, departamentos y secciones, que son creados, eliminados a través de nuevos socios), las redes de información interna y externa, los niveles jerárquicos (que generalmente se reducen para horizontalizar las comunicaciones), etc. Además los cambios estructurales también implican modificaciones en el esquema de diferenciación e integración existente.

- ✓ Rediseño de la estructura de órganos y cargos.
- ✓ Nuevos paradigmas organizacionales.
- ✓ Reducción de niveles jerárquicos.
- ✓ Nuevas redes de comunicación.

1.4.3.2. Cambios en la Tecnología.

Afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos organizacionales, etc. La tecnología representa la manera de ejecutar las tareas y elaborar los productos o servicios en la organización.

- ✓ Rediseño del flujo de trabajo
- ✓ Nuevas máquinas, equipos e instalaciones
- ✓ Nuevos procesos de trabajo
- ✓ Nuevos métodos de trabajo

1.4.3.3. Cambios en los Productos o Servicios.

Afectan los resultados o salidas de la organización.

- ✓ Creación y desarrollo de nuevos productos
- ✓ Creación y desarrollo de nuevos servicios
- ✓ Mejoramiento de los productos o servicios actuales
- ✓ Mejoramiento de los servicios al cliente

1.4.3.4. Mejoramiento del Talento Humano

CHIAVENATO, Idalbeto (2011). El talento humano son los activos más importantes de una organización. Al final, las competencias distintivas de una empresa radican en las habilidades y capacidades de sus empleados, debido a que son estas habilidades y capacidades las que dan a las organizaciones su ventaja competitiva, estas deben monitorear continuamente sus estructuras para encontrar

la manera más efectiva de motivar y organizar su talento humano a fin de que se adquirieran y utilicen sus habilidades. *Pág. 95.*

1.4.3.4.1. Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos idóneos y capacitados, de forma oportunamente que cumplan con las características necesarias que demanda la organización. Es el proceso mediante el cual una organización obtiene un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para cubrir un puesto de trabajo, entre los cuales puede elegir el más idóneo.

1.4.3.4.2. Proceso de Reclutamiento

Desde el punto de vista, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso intervienen dos factores importantes. Estos son:

a) Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares en donde se puede encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las etapas más importantes del proceso de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes en la que se pueden encontrar los candidatos que probablemente reúnan los requisitos establecidos por la organización.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos:

Fuentes Internas: Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- ✓ La planta de trabajadores de la propia organización.
- ✓ Los contactos con sindicatos de la organización.
- ✓ Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

Fuentes Externas: Son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Se considera como fuentes externas.

- ✓ Bolsa de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones.
- ✓ Oficinas de colocación.
- ✓ Otros empleos.
- ✓ El público en general.

b) Medios de Reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización entre ellos tenemos.

- ✓ Solicitud oral y escrita hecha a trabajadores.
- ✓ La carta y el teléfono.
- ✓ El periódico.
- ✓ La radio y televisión.
- ✓ Los folletos y boletines.
- ✓ Redes sociales.

1.4.3.4.3. Selección

Es un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidad de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

1.4.3.4.4. Proceso de Selección

Este proceso es vital para la administración de personal.

a) Revisión de solicitudes

Estas son las hojas de datos personales, en la que se anotan los antecedentes laborales, escolares y otros tipos lo cual permite al reclutador conocer las características, habilidades y rendimientos del candidato.

b) Prueba de empleo

En esta etapa se aplican pruebas que le permiten al reclutador obtener información relativamente objetiva la cual puede compararse con los otros candidatos y la de los trabajadores actuales.

c) Entrevista

En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes incapaces o no adecuados que han pasado la fase preliminar de selección.

También le permiten al reclutador explicar en qué consiste el trabajo y sus requisitos, y aclarar las dudas del candidato en cuanto al puesto y la organización.

d) Selección final por el supervisor

En esta etapa se acostumbra que el jefe del departamento que tiene el o los puestos vacantes entreviste a los candidatos que el departamento de recursos humanos seleccionó en forma preliminar. Los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección.

e) Exámenes Médicos

En esta etapa, después de que el candidato ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no solo para determinar la correcta elección del solicitante para el seguro de vida de grupo, de

salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

1.4.3.4.5. Contratación

Una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico), puede ser contratado.

1.4.3.4.6. Inducción

Es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleo respecto a la organización y su ambiente de trabajo. El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos a las políticas de la empresa.

1.4.3.4.7. Capacitación

Proceso donde se establecen acciones de capacitación para el personal, orientadas a la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo profesional e individual que contribuyan a elevar la productividad, eficiencia y eficacia de sus labores, aportando valor a la organización.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, favorece el bienestar de los miembros de la organización y representa nuevas ventajas competitivas para el funcionamiento general de la empresa.

La capacitación es un elemento muy importante para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria, debido a que el objetivo principal de los eventos de capacitación es fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo y de esa manera alcanzar los objetivos organizacionales y el éxito institucional.

1.4.3.4.8. Importancia

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

En la empresa: La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

1.4.3.4.9. Beneficios de la capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

a) Beneficios a las organizaciones: Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

b) Beneficios al personal

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- ✓ Alimenta la confianza y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1.4.3.4.10. Evaluación

Una vez que hemos seleccionado y contratado al trabajador, se establecerá, una nueva relación entre este y la organización en la que es virtualmente importante evaluar su desempeño real en la tarea que realiza.

En la actualidad algunas organizaciones manejan el reclutamiento y selección de personal de forma mecánica, debido a que el departamento de recursos humanos carece de procedimientos, políticas, manuales propiamente establecidos para una efectiva selección del personal.

Los nuevos mecanismos de gestión del talento humano como por ejemplo la gestión por competencias, proporciona a las organizaciones la identificación de un personal con alto grado de profesionalismo, competitivo y lleno de valores éticos, que serán el soporte para lograr el éxito de la organización y la calidad del servicio que esta brinda a la sociedad.

El gran reto de los gerentes hoy en día se ve enfocado en la administración del talento humano pues, es el elemento que necesita más cuidado dentro de la organización, si se le proporciona un ambiente de trabajo adecuado y motivación, el personal podrá ser más proactivo y de allí se verá reflejado los resultados y el alcance de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. MARCO INSTITUCIONAL

2.1.1. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

2.1.1.1. Reseña Histórica

La cooperativa de Ahorro y Crédito INTEGRACIÓN SOLIDARIA Ltda., creada mediante Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N°. 014-09 con fecha 05 de junio del 2009, es una sociedad con personería jurídica de derecho, sin fines de lucro y dedicada principalmente a brindar servicios de ahorro y crédito a la sociedad en general.

Esta institución nació gracias a la iniciativa de los jóvenes indígenas y mestizos de la Parroquia Pilahuin, Juan Venigno Vela y Picaihua liderado por el Ing. Carlos Pandi Capuz, Juan Carlos Chango Telenchana y otros, tras largas conversaciones y análisis deciden por invitar a un grupo de amigos y líderes indígenas de las diferentes comunidades pertenecientes a la Provincia de Tungurahua pensando en mejorar las condiciones de vida de nuestras comunidades y el pueblo en general.

Es así que se unen las familias, Chango, Pandi, Capuz, Ipiales, Palate, Freire, Llambo, Shulqui, Yucailla, Isalema de Pilahuin y Chibuleo Provincia de

Tungurahua, se realizó la primera reunión el 8 de abril del año 2008 en la casa de la familia Carlos Pandi en donde deciden dar inicio al proyecto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La segunda reunión se realizó el 15 de abril en donde se recibe el asesoramiento necesario y contratar los servicios profesionales del Dr. Luis Chaluis, hasta que el 25 de abril del mismo año se acordó poner una cantidad de dinero con la finalidad de capitalizar, y formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, estos fondos fueron depositados en la Cooperativa San Francisco a nombre del Ing. Segundo Carlos Pandi Gerente Provisional con Número de Cuenta N° 0031001529.

Al transcurrir el tiempo para cada uno fue una dura tarea de buscar el nombre de una nueva institución seleccionando algunos nombres y optando por INTEGRACIÓN SOLIDARIA, momento en que se inicia los trámites pertinentes con el asesoramiento del Dr. Luis Chaluisa, llegando así a cristalizar nuestro sueño de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito, abriendo sus puertas un día domingo 29 de junio del año 2009 en la ciudad de Salcedo en las calles Juan León Mera y 24 de Mayo de esta ciudad.

Hoy son una identidad financiera controlada por la Dirección Nacional de cooperativas, administrada por jóvenes conocedores de cooperativismo que han adquirido experiencia en instituciones que tienen aceptación social, como es; Mushuk Runa, Cooperativa Chibuleo, Banco Solidario, Cooperativa Ambato. Para realizar intermediación Financiera con el pueblo en general, con el propósito de reactivar la micro economía del campo y la ciudad, contamos con personal calificado y de amplia experiencia en manejo de micro crédito.

Para ayudar el desarrollo de las personas de escasos recursos económicos no solo de un socio ni de la Comunidad, sino de toda la Provincia y de Centro del País, se constituyendo el motor de la economía solidaria.

2.1.1.2. Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., se encuentra ubicada en:



País: Ecuador.

Provincia: Cotopaxi.

Cantón: Salcedo.

Dirección: Avenida 24 de Mayo entre Calle Juan León Mera.

Presidente: Sr. Milton Palate.

Gerente: Ing. Carlos Pandi.

E-mail: www.coacis.com.

Telf: 032-730-275

2.1.1.3. Misión

La “Integración Solidaria” es una cooperativa financiera con visión social que busca el desarrollo integral de la población marginada del centro del país y del Ecuador, en áreas rurales y urbanas populares, a través de la prestación de servicios financieros, no financieros administrando eficientemente los recursos de los socios; ofreciendo servicios ágiles, oportunos y con tasas de interés competitivos a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionistas y bienestar a sus trabajadores.

2.1.1.4. Visión

Ser una institución financiero líder e innovador consolidado entre las primeras del centro del País, en prestar servicios de calidad que superen las necesidades y expectativas de los socios, en el desarrollo de las finanzas rurales y urbanas populares activando la microeconomía popular.

2.1.1.5. Objetivo General

Fomentar la solidaridad entre los socios, buscando mecanismos que permitan mejorar su nivel de vida, al propio tiempo estimular la virtud del ahorro. Otorgar créditos de manera oportuna con intereses razonables, en beneficio de sus cooperados.

2.1.1.5.1. Objetivos Específicos:

- a) Presentar servicios financieros adecuados y de calidad, direccionados a los sectores no atendidos por la banca tradicional.
- b) Permitir a los socios el acceso al crédito para cubrir sus necesidades
- c) Lograr un crecimiento de la institución al ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades del socio.
- d) Minimizar el riesgo y mantener indicadores de morosidad aceptables.

2.1.1.6. Organigrama Estructural

El organigrama estructural actual que mantiene la cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., se presenta a continuación:

FIGURA # 1:
Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda., actualmente se encuentra integrado por:

TABLA # 1
Fundadores y Funcionarios De La Cooperativa

CONSEJO DE ADMINISTRACION	
NOMBRE	CARGO
Presidente de Administración	Sr. Milton Palate
Presidente de Vigilancia	Sr. Serafín Shulqui
Secretario	Ing. Ligia Changho
Primer vocal	Tecg. Fabián Yucailla Ing. Sebastián Freire
Segundo vocal	Sr. Tomas Llambo Ángel Capuz
ESTRUCTURA EJECUTIVA	
NOMBRE	CARGO
Gerente General	Ing. Carlos Pandi
GERENTES DE SUCURSALES Y JEFE DE AGENCIAS	
NOMBRE	CARGO
Matriz Salcedo	Tlg. Carlos Chango
Agencia Ambato	Sr. Tomas Llamba
Sucursal Pillaro	Tlg. Fabián Yucailla
JEFES DEPARTAMENTALES	
NOMBRE	CARGO
Contadora general	Ing. KleverCaiza Asas
Auxiliar contable	Ing. Alexandra Ramos
Jefe de tecnología informática	Ing. Danilo Asas
Jefe de negocios y operaciones	Tlg. IslaoYanchalitin
Tesorera	Srta. Nancy Chango
Jefe de servicios financieros	Tlg. IslaoYanchalitin
Jefe de recursos humanos	Tlg. IslaoYanchalitin

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

2.1.1. 7. Valores

Son, ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás traduciendo en:

- ✓ Honestidad.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Confianza.
- ✓ Solidez.
- ✓ Democracia.
- ✓ Respeto al Medio Ambiente.
- ✓ Trabajo en Equipo.

2.1.1.8. Principios Institucionales

- ✓ Membrecía abierta y voluntaria
- ✓ Control democrático de los miembros
- ✓ Participación económica de los miembros
- ✓ Autonomía e independencia
- ✓ Educación, entrenamiento e información
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Compromiso con la comunidad

2.1.1.9. Productos y Servicios

Son aquellos que ofrece la institución con el propósito de brindar a sus socios una alternativa de ahorro y financiamiento para cubrir sus necesidades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria cuenta con los siguientes Productos y Servicios:

- ✓ Cuenta De Ahorro.
- ✓ Cuenta solidaria “Mi Kangurito”.
- ✓ Ahorro en Certificados de Aportación.
- ✓ Ahorro Encaje.
- ✓ Plazo Fijo.
- ✓ Crédito Emergente.
- ✓ Microcrédito.
- ✓ Crédito de Consumo
- ✓ Pago de Bono de Desarrollo.
- ✓ SOAT.
- ✓ Seguro de Vida y Desgravamen.
- ✓ Convenios Institucionales

2.1.1.10. Agencias

La primera Agencia Operativa se encuentra en Ambato que inició sus actividades el 17 de marzo del 2010, está ubicada en las calles Montalvo y 12 de Noviembre.

La segunda Agencia Operativa se encuentra en Pillaro que inicia sus actividades el 29 de julio de 2011, está ubicada en las Calles Montalvo y Urbina.

2.2. MARCO TEMPORAL /ESPACIAL

El presente trabajo de investigación será aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., en el Cantón Salcedo, en el periodo julio y diciembre del 2012.

FIGURA # 2:

Mapa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda.



Fuente:

http://es.mapatlas.org/Ecuador/Divisi%C3%B3n_Administrativa_de_segundo_orden/Cant%C3%B3n_Salcedo/14407/Mapa_de_caminos_y_satelital.

2.3. MARCO COMUNITARIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. Siempre están colaborando con un granito de arena a través de “FECOS” Federaciones de Comunidades y Organizaciones del Cantón Salcedo” que son alrededor de 27 comunidades que es un apoyo comunitario que ellos lo realizan, sean en festividades como es el día del niño, los finados, la navidad, apoyan a la danza, diferentes culturas de los barrios, ya sea con trofeos, colchas, delantales para los micro-emprendedores, donaciones de pinturas ya sea para escuelas y casas barriales.

2.4. MARCO LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. Fue creada el 29 de junio del 2009 donde indica la legalidad de la cooperativa como también el acuerdo ministerial N° 0747, número de orden de funcionamiento como institución financiera, registro mercantil y el registro único de contribuyente (RUC), puesto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito es legalmente constituida.

La cooperativa de ahorro y crédito “Integración Solidaria” Ltda., esta enmendada y autorizada por la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOP) y de la Dirección Provincial del MIES de Cotopaxi mediante Memorando N°. 002-C-DP-MIES-X de fecha 4 de junio del 2009, sin fines de lucro con un fin de servicios social.

2.5. DISEÑO METODOLÓGICO

2.5.1. Tipos de Investigación

2.5.1.1. Investigación Documental

Se encuentra referida a realizar investigación en los archivos de las diversas dependencias de la administración o departamento, ubicando e identificando los escritos que sean necesarios para la realización de las funciones de la dependencia o entidad, se utilizó libros, tesis, bibliografía entre otros que obviamente se obtuvo datos de importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.5.1.2. Investigación de Campo

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionario, encuestas y observación directa, se aplicó el cuestionario y entrevista al personal administrativo y al gerente general y la observación directa se realizó en diferentes locales y áreas de la Cooperativa.

2.5.2. Métodos de Investigación

2.5.2.1. Método Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

El método analítico será de gran utilidad porque permite realizar un análisis de toda la información suministrada por las personas que conforman la cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., el mismo que servirá para la realización del rediseño organizacional.

2.5.2.2. Método Deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Este método deductivo se utilizó para conocer la situación real de los departamentos de la cooperativa de tal manera que permita dar conclusiones y recomendaciones en beneficio de la misma.

2.5.3. Técnicas de Investigación

En la presente investigación se aplicara tres técnicas de recolección de datos muy necesaria e interesante, se detallan a continuación:

2.5.3.1. Observación

La técnica de observación consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información.

La observación se la realizó en todas las instalaciones de la cooperativa que ha permitido tener una información real de cómo se desenvuelve actualmente la institución.

2.5.3.2. Encuesta

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra o del total de la población, utilizando (cuestionario).

Es un mecanismo que ayuda a obtener información necesaria para determinar la situación actual de la empresa se realiza con la ayuda de una lista de preguntas para la presente investigación va a ser aplicada al personal administrativo de la cooperativa, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los empleados.

2.5.2.3. Entrevista

Consiste en un encuentro y conversación entre dos o más personas para tratar un asunto determinado. Se aplicó la entrevista al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., con su ayuda e información se pudo visualizar que presenta problemas actualmente y por ende dar solución a las dificultades encontradas.

2.5.4. Instrumentos

2.5.4.1. Ficha de Observación

La Ficha de **Observación** es la **acción y efecto de observar** (examinar con atención), se realizó la ficha de observación a la cooperativa para captar la realidad natural de cómo se está desarrollando actualmente y obtener **información** necesaria.

2.5.4.2. Cuestionario

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma clara, simple y concreta con el fin de obtener toda la información necesaria, se diseñó el cuestionario para aplicarlo a todo el personal administrativo de la cooperativa para determinar su conocimiento acerca de la empresa.

2.5.5. Fuentes de Información

2.5.5.1. Fuente Primaria

La fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, en este caso se aplicó encuestas al personal de la cooperativa así para poder llegar a un verdadero conocimiento de los aspectos relevantes de la cooperativa, también se aplicó entrevistas al gerente de la cooperativa las mismas que servirán para profundizar el conocimiento de los aspectos importantes para el nuevo diseño organizacional y la observación directa se realizó en las oficinas de la cooperativa.

2.5.5.2. Fuente Secundaria

Las fuente secundaria se obtiene a partir de otras investigaciones es decir se trata de textos elaborados por autores, esta incluyen libros, tesis, leyes, sitios de internet, artículos de prensa, etc., se utilizaron documentos como fuente bibliografía textual, virtual y archivos de la cooperativa que permitieron direccionar correctamente nuestro trabajo de investigación que sirvieron principalmente para la construcción del marco teórico.

2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

2.6.1. Población

La población total que formo parte de la investigación es la sección de créditos y cobranzas constituida por el personal directivo, personal administrativo de la matriz y agencias detallados de la siguiente manera.

La población total que se investigó es de 22 personas distribuidas de la siguiente manera:

TABLA# 2

Grupos Ocupacionales de la Cooperativa

GRUPO	DEPARTAMENTOS	POBLACIÓN
NIVEL CONTROL DIRECTIVO		
1	Gerente General	1
NIVEL ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
2	Sub Gerentes	3
3	Contador General	1
4	Jefe de Administrador Financiero	1
5	Jefe de Operaciones /supervisor de Cajas	1
7	Jefe de Sistemas	1
7	Jefe de Talento Humano	1
NIVEL DE APOYO ADMINISTRATIVO		
8	Atención al cliente	1
9	Cajero	3
10	Jefe de Créditos y Cobranzas	1
11	Asesor I de Crédito	8
12	Asistente contable	1
TOTAL		22

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

2.6.2. Tamaño de la Muestra

La muestra representa una parte de la población seleccionada aleatoriamente se realiza mediante la siguiente **FORMULA**:

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

En donde:

N = Población

Z = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza del 95% que es igual a 1.96

p = Proporción de éxito en la población

E = Error en la proporción de la muestra. (0.05)

q = Es la diferencia entra (0,25)

n = Tamaño de la muestra

En este caso no es necesario el cálculo de la muestra debido a que el número total del objeto de estudio no es muy extenso por lo tanto se considera 22 personas al total de la población.

2.7. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

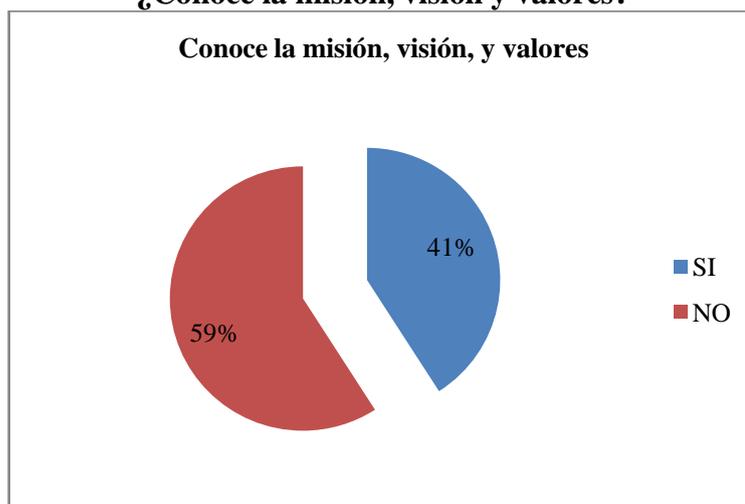
PREGUNTA # 1.- ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la Cooperativa?

**TABLA # 3:
¿Conoce la misión, visión y valores?**

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
SI	9	41 %
NO	13	59 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

**GRAFICO # 1:
¿Conoce la misión, visión y valores?**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N°1 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda., El 41% conocen la misión, visión y valores de la cooperativa, mientras el 59% de ellos no tienen conocimiento de la misma porque no se encuentran ubicadas en un lugar visible la misión, visión y valores de la cooperativa dentro de las instalaciones y no se han desarrollado actividades informativos que propicien su conocimiento.

PREGUNTA # 2: ¿El organigrama actual responde efectivamente a las necesidades que tiene la cooperativa?

TABLA # 4:

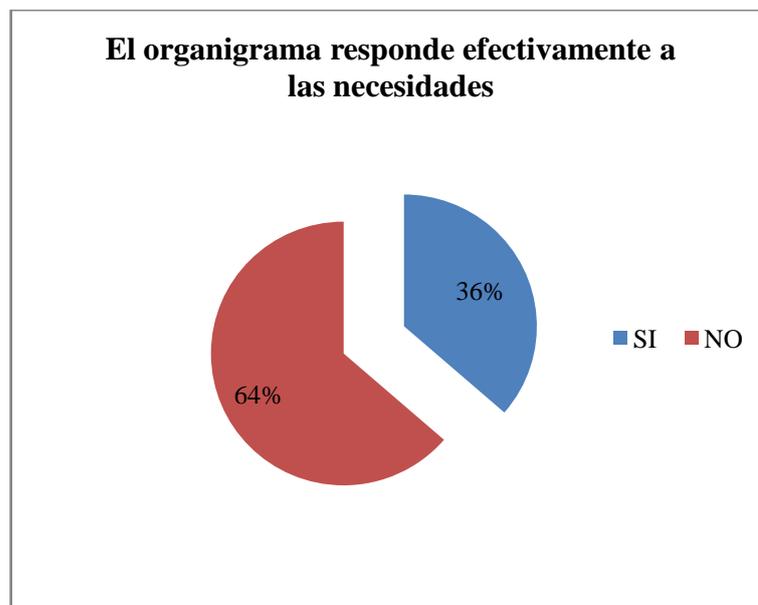
¿El organigrama responde efectivamente a las necesidades?

ALTERNATIVA	Nº DE PERSONAS	%
SI	8	36 %
NO	14	64 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y “Crédito Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 2:

¿El organigrama responde efectivamente a las necesidades?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

La pregunta N° 2 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda., el 36 % contestaron que la estructura está acorde a la necesidad, mientras el 64% manifiestan que la estructura organizacional de la cooperativa no se aplica correctamente la comunicación y la autoridad, refleja carencia de colaboración y la duplicidad de funciones.

PREGUNTA # 3: ¿Conoce usted en cuanto a la estructura organizacional donde se encuentra ubicado usted?

TABLA # 5:

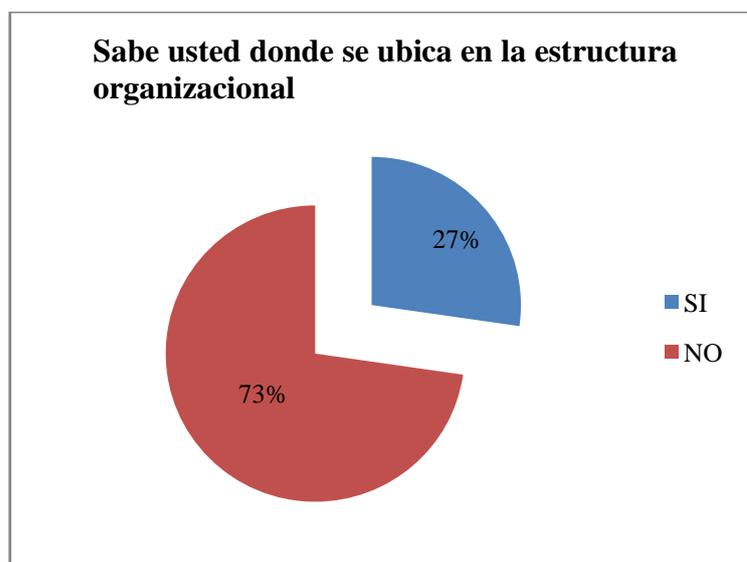
¿Sabe usted donde se ubica en la estructura organizacional?

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
SI	6	27 %
NO	16	73 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 3:

¿Sabe usted donde se ubica en la estructura organizacional?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 3 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integración Solidaria Ltda., el 27% manifiestan que si conocen donde se encuentran ubicados en el organigrama de la institución, mientras que el 73 % no saben dónde se encuentran ubicados en el organigrama porque no existe una adecuada departamentalización permitiendo una mala coordinación ente jefes y subordinados dentro de la cooperativa ocasionando un mal servicio a los clientes y desaprovechando los recursos humanos y tiempo.

PREGUNTA # 4: ¿Se define las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?

TABLA # 6:

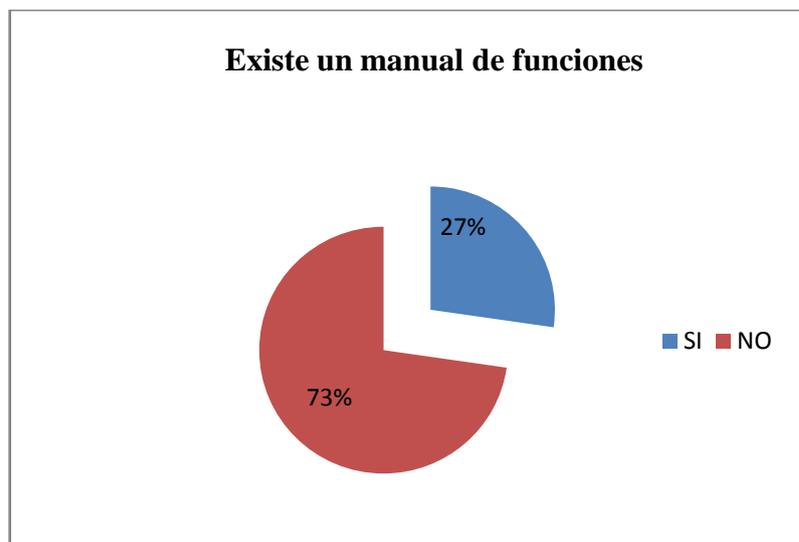
¿Existe un manual de funciones?

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
SI	7	32 %
NO	15	68 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 4:

¿Existe un manual de funciones?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 4 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., el 32% mencionan que siete empleados se delegan las responsabilidades y tareas para cada área, mientras que el 68 % del personal determinan que las funciones se distribuyen de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

PREGUNTA # 5: ¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

TABLA # 7:

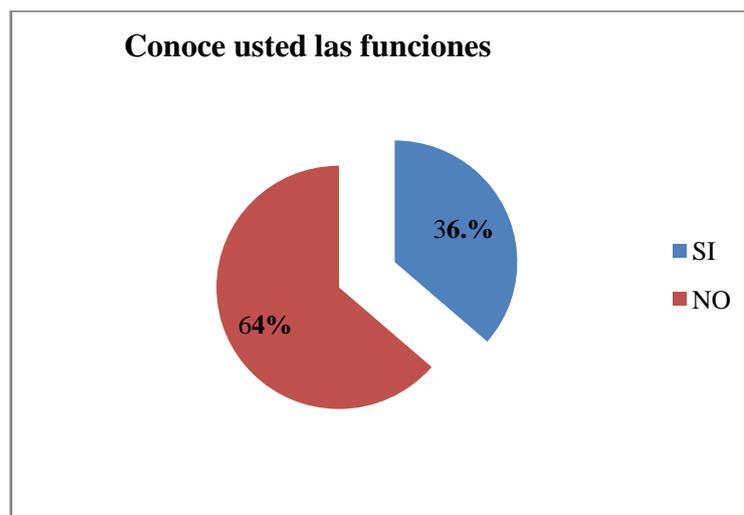
¿Conoce usted las funciones?

ALTERNATIVA	Nº DE PERSONAS	%
SI	8	36 %
NO	14	64 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 5:

¿Conoce usted las funciones?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 5 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., el 36% de los encuestados conocen las funciones que desempeñan lo que hace concluir que están capacitados para realizar diversas actividades, mientras el 64 % no conocen las funciones que desempeñan para realizar el trabajo diario, por lo que se debería pedir a la administración que se tome en cuenta en entregar sus funciones y obligaciones.

PREGUNTA # 6: ¿Su perfil profesional se ajusta a la necesidad de su puesto de trabajo?

TABLA # 8:

¿Su perfil profesional se ajusta a la necesidad?

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
SI	6	27 %
NO	16	73 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 6:

¿Su perfil profesional se ajusta a la necesidad?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 6 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., El 27% de los encuestados cuenta con un perfil profesional requerido por la institución, mientras que el 73 % el personal de la cooperativa no cuentan con un perfil profesional adecuado en el cargo que ocupan actualmente, debido a que el personal contratado por la institución no es idóneo para el cargo a ocupar.

PREGUNTA # 7: ¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?

TABLA # 9:

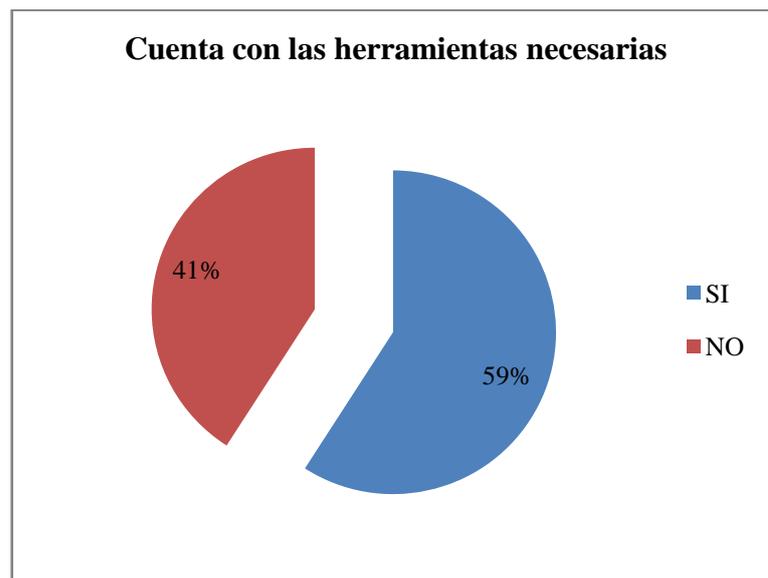
¿Cuenta con las herramientas necesarias?

ALTERNATIVA	Nº DE PERSONAS	%
SI	13	59 %
NO	8	41 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 7:

¿Cuenta con las herramientas necesarias?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 7 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., el 59 % cuentan con las herramientas necesarias, mientras que el 41 % indican que no cuentan con herramientas necesarias para realizar su trabajo.

PREGUNTA # 8: ¿Recibe capacitación para el mejor desempeño laboral en el cargo que ocupa?

TABLA # 10:

¿Recibe capacitación laboral en el cargo que ocupa?

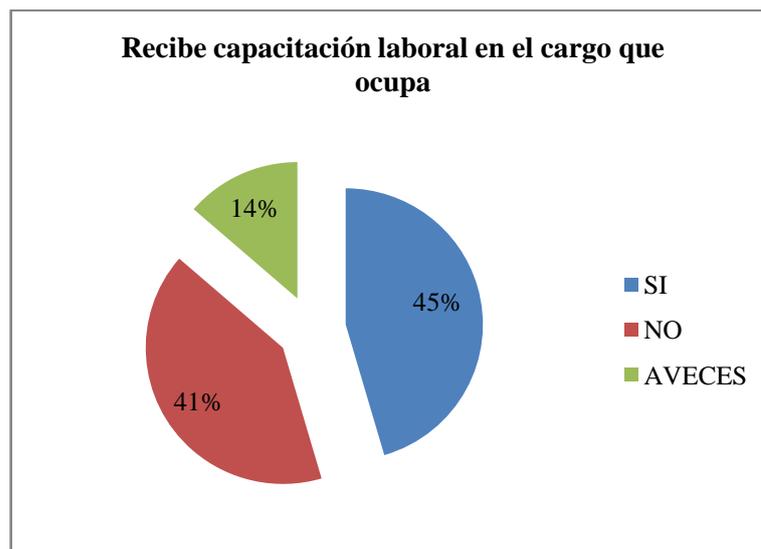
ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
SI	10	45 %
NO	9	41 %
AVECES	3	14 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 8:

¿Recibe capacitación laboral en el cargo que ocupa?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta N° 8 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., la institución ha capacitado a la mayoría del personal de forma continua, el 45% reciben capacitaciones cada cierto periodo al cargo que ocupa, mientras que el 41% de los encuestados deberían ser tomados en cuenta para capacitarlos dentro de un periodo corto por la institución y el 14% reciben capacitaciones a veces.

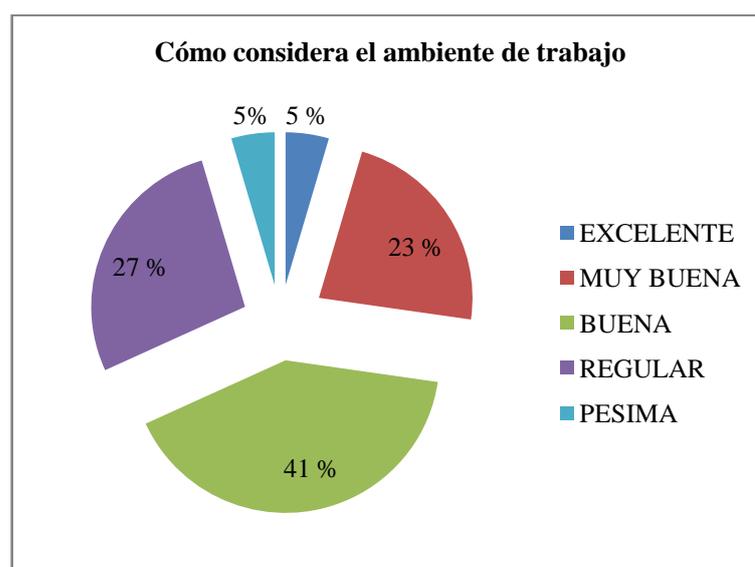
PREGUNTA # 9: ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en la Cooperativa?

TABLA # 11:
¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
EXCELENTE	1	5 %
MUY BUENA	5	23 %
BUENA	9	41 %
REGULAR	6	27 %
PESIMA	1	5 %
TOTAL	22	100

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 9:
¿Cómo considera el ambiente de trabajo?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

En la pregunta Nº 9 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., El 41% están conformes con el ambiente de trabajo, el 23% es buena porque a veces existe un buen compañerismo, mientras que el 27% el ambiente de trabajo es pésima dentro porque no existe la comunicación necesaria para coordinar las funciones.

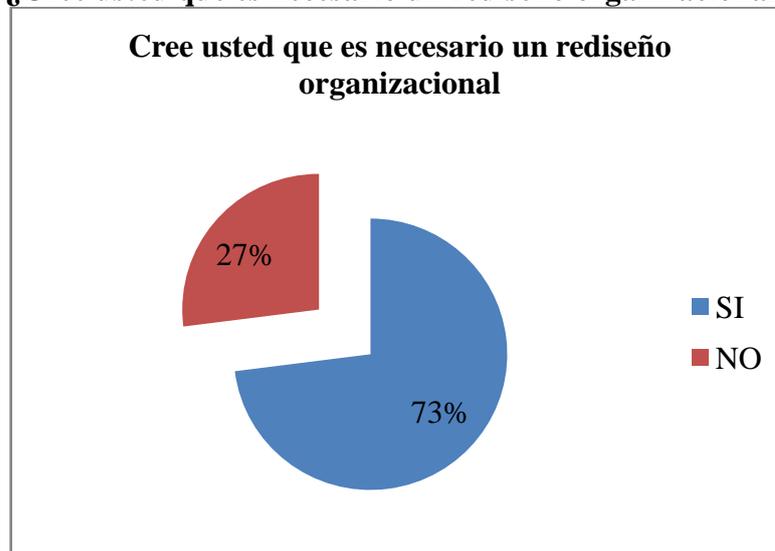
PREGUNTA # 10: ¿Cree usted que es necesario un rediseño organizacional en la cooperativa?

TABLA # 12:
¿Cree usted que es necesario un rediseño organizacional?

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS	%
SI	16	73
NO	6	27
TOTAL	22	100

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

GRAFICO # 10:
¿Cree usted que es necesario un rediseño organizacional?



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Análisis e Interpretación

La pregunta N° 10 de las encuestas aplicadas a los 22 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., el 73 % del personal están enfocados positivamente a un cambio dentro de la institución y estarían dispuesto a cumplir con sus obligaciones que se establecerán para un buen funcionamiento para mejorar la calidad de servicio, la actitud de los empleados y el crecimiento institucional, mientras que el 27 % piensan que no ayudaría el cambio en la cooperativa.

2.8. Análisis e interpretación de la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

1.- ¿Qué funciones cumple usted como Gerente General?

Mi cargo como gerente general de esta querida institución es Administrar la cooperativa este es un cargo muy responsable puesto que los administradores depende del funcionamiento de la institución y logro de los objetivos de la misma. Las funciones que realizo son:

- ✓ Llevar a cabo las metas mensuales.
- ✓ Cumplir los reglamentos.
- ✓ Firmo diferentes contratos en beneficio de la cooperativa.
- ✓ Apruebo créditos.
- ✓ Contratar al personal.
- ✓ Manejo de indicadores financieros dentro de la cooperativa.

2.- ¿Qué deficiencias presenta a su criterio el organigrama actual de la cooperativa?

No, es adecuada porque no hay una correcta departamentalización ni descripción clara de las funciones que deben cumplir cada empleado, duplicidad de tareas y Falta de asignación de funciones para cada empleado.

3.- ¿El personal que labora en cada una de las áreas recibe capacitación continua?

El personal lamentablemente no ha sido capacitado a excepción del área de contabilidad, atención al cliente es una de las áreas que más se oferta la capacitación y de mi persona como gerente general.

4.- ¿Existe un instrumento que le permita medir el grado de desempeño de sus empleados y si es así los podría citar?

No, no existe ya que el desenvolvimiento de los empleados es deficiente con sus actividades.

5.- ¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones?

No, cuenta con un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo por lo que no se logra la identificación de las relaciones, así como las funciones y responsabilidades.

6.- ¿Qué es un Manual de Funciones?

Un manual de funciones es un documento que sirve de guía para ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

7.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de funciones para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa?

Si, para mejorar el desempeño de actividades y responsabilidades para cada empleado de la cooperativa y cumplir con los objetivos establecidos en la misma.

8.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procedimientos?

Si porque permite fortalecer los pasos y secuencias de las actividades a ejecutarse en la cooperativa.

9.- ¿Cree usted que al implementar un manual de funciones producirá información para la toma de decisiones adecuadas?

Sí, porque podría determinar las funciones de cada empleado si están acorde a sus habilidades y experiencia de tal manera que el personal administrativo realice sus actividades de una manera rápida y segura, permitiendo tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

10.- ¿Qué resultados espera obtener una vez que se haya realizado un Rediseño Organizacional?

Obtener una adecuada administración de cada puesto de trabajo, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo, también me gustaría que exista conclusiones y recomendaciones el mismo que me permitirá analizar y corregir los errores si lo existiera.

Análisis de la Entrevista: Con los resultados obtenidos a través de la entrevista del gerente general se pudo confirmar que si es necesario mejorar la estructura organizacional y la implementación de un manual de puestos y funciones que ayude a realizar un mejor trabajo dentro de la cooperativa, en donde el gerente lleve un mejor control de las actividades.

CONCLUSIONES

- ✓ La misión, visión y valores son herramientas que identifican a la cooperativa, que hace a dónde quiere llegar, la mayoría del personal no conocen, es importante que los empleados tengan conocimiento de cuál es la misión, visión y valores, para que los empleados conozcan cual es su compromiso y esfuerzo para el logro de los objetivos de la cooperativa.

- ✓ El organigrama actual de la cooperativa no es la adecuada no responde a las diferentes necesidades de la organización, dando como resultado que el personal no pueda identificar el lugar que ocupa en el mismo, es importante el organigrama como fuente de información para orientar al trabajador, permite que conozcan su lugar de trabajo para obtener un mejor desarrollo administrativo.
- ✓ Conocer la estructura organizacional, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad, permite identificar su relación y ubicación dentro de la cooperativa, la mayoría de los empleados no saben dónde se encuentran ubicados en el organigrama dando como resultado que el personal no conozcan las relaciones de trabajo con sus demás compañeros.
- ✓ El manual de funciones es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática toda la información de la empresa, por lo que es necesario proponer un manual de funciones que ayude, apoye y guíe al personal a desarrollar las actividades de una manera correcta que sean necesarias para su buen funcionamiento, con eso se muestra perfectamente quién es responsable ante quién, con esto se evitarán los malos entendidos en lo que respecta a la línea de autoridad así poder brindar una buena atención al cliente para que se sienta seguro y confiable de formar parte de la misma.
- ✓ El personal de la cooperativa no tienen claro cuáles son sus funciones a realizarse debido a que no se da información necesaria de cuáles son sus obligaciones dentro de la institución, es decir que la cooperativa al no contar con manuales de puestos y funciones difícilmente podría garantizar el logro de un mejor desempeño en cada puesto.
- ✓ El profesional lo ocupa la gerencia de La cooperativa, el personal que tiene grado diversificado trabajan en puestos administrativos y operativos, cabe recalcar que la cooperativa debe permitir la integración de personal idóneo y eficiente para el cumplimiento y desarrollo de las funciones que se ejecutaran en la institución para que puedan resolver problemas y tomar decisiones, ahora con el personal contratado que cumpla con los requisitos

del puesto no existirá rotación ni despidos que puedan afectar las actividades de la cooperativa.

- ✓ La cooperativa cuenta con las herramientas necesarias de trabajo y una buena tecnología que ayuda a realizar el cumplimiento y desarrollo de las actividades designadas para cada personal de la cooperativa que pueda proporcionar una buena atención al cliente para que no existan desperdicios de recursos ya sean estos materiales, financieros y a la vez evitando pérdida de tiempo.
- ✓ La capacitación es una herramienta fundamental que debe estar presente en la cooperativa es un elemento que incentiva y motiva al personal a cumplir o desempeñar de mejor manera sus actividades lo cual influye un mayor rendimiento en su vida cotidiana y en su trabajo, así prestar un buen servicio para ser más competitivo ante la competencia.
- ✓ El personal de la cooperativa se encuentran conformes con el ambiente de trabajo, ya que en la institución existe comunicación necesaria y compañerismo, muchas de las veces interponen sus intereses personales dando como resultado poca colaboración para ello la cooperativa debe brindar a cada uno de los empleados la debida confianza y prestar más atención a sus necesidades para que se muestren seguros y conformes de formar parte de la cooperativa y de esta manera puedan desarrollar su trabajo de una manera muy eficiente.
- ✓ Con el nuevo diseño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., permitirá definir claramente la correcta ejecución de las funciones y procedimientos a ejecutarse dentro de la entidad delimitando niveles jerárquicos y relaciones entre jefes y empleados de cada puesto de trabajo así como los grados de autoridad y responsabilidad que ayuden a brindar un mejor servicio que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos.

**TABLA # 13:
MATRIZ FODA COAC “INTEGRACION SOLIDARIA” LTDA.**

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
FACTOR INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Buena Infraestructura en matiz y sucursales.	✓ No cuenta con una estructura organizacional funcional.
✓ Sucursales ubicados en puntos estratégicos.	✓ No cuenta con la misión, visión y valores bien definidos.
✓ Otorga crédito inmediato.	✓ Carencia de un manual de funciones.
✓ Variedad de servicios tanto financieros y no financieros	✓ Deficiencia en la gestión del Talento Humano, al no existir un adecuado procedimiento para la contratación del personal.
✓ Facilidad de acceso a crédito para la pequeña microempresa y sector agropecuario.	✓ Falta de capacitación y/o charlas motivacionales al personal para mejorar su desempeño laboral ante la competencia.
✓ Cuenta con herramientas necesarias y tecnología apropiada.	✓ Desconocimiento de las funciones de cada puesto y personal laborando con duplicidad de funciones.
✓ Publicidad en los diferentes medios de comunicación.	✓ Falta de comunicación y coordinación de las funciones dentro de la institución.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZA
✓ Crecimiento positivo a nivel provincial.	✓ Incremento de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel Cantonal.
✓ Participación permanentemente en eventos sociales y culturales.	✓ Alto índice de delincuencia.
✓ Sector micro empresarial, con necesidad de crédito.	✓ Pérdida de Fidelidad de los socios.
✓ Confianza de las cooperativas en el mercado.	✓ Políticas económicas
✓ Atención a reclamos y sugerencias	

Fuente: Investigación de Campo.

2.9.1. MATRIZ ESTRATÉGICA

TABLA # 14:

MATRIZ ESTRATEGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACION SOLIDARIA” LTDA.

<p style="text-align: center;">Factor Interno</p> <p style="text-align: center;">Factor Externo</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>F1: Buena Infraestructura en matriz y sucursales.</p> <p>F2: Sucursales ubicados en puntos estratégicos.</p> <p>F3: Otorga crédito inmediato.</p> <p>F4: Variedad de servicios tanto financieros y no financieros.</p> <p>F5: Facilidad de acceso a crédito para la pequeña microempresa y sector agropecuario.</p> <p>F6: Cuenta con herramientas necesarias y tecnología apropiada.</p> <p>F7: Publicidad en los diferentes medios de comunicación.</p>	<p>D1: No cuenta con una estructura organizacional funcional.</p> <p>D2: No cuenta con la misión, visión y valores bien definidos.</p> <p>D3: Deficiencia en la gestión del Talento Humano, al no existir un adecuado procedimiento para la contratación del personal.</p> <p>D4: Manuales deficientes en el departamento de operaciones.</p> <p>D5: Falta de capacitación y/o charlas motivacionales al personal para mejorar su desempeño laboral ante la competencia.</p> <p>D6: Desconocimiento de las funciones de cada puesto y personal laborando con duplicidad de funciones.</p> <p>D7: Falta de comunicación y coordinación de las funciones dentro de la institución.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<p>O1: Crecimiento positivo a nivel provincial.</p> <p>O2: Sector micro empresarial, con necesidad de crédito.</p> <p>O3: Participación permanentemente en eventos sociales y culturales.</p> <p>O4: Confianza de las cooperativas en el mercado.</p> <p>O5: Atención a reclamos y sugerencias.</p>	<p>F4; O1: Mantener variedad y diferenciación de productos.</p> <p>F6; O2: Mantener tecnología actualizado.</p> <p>F3; O2: Optimizar calidad en el servicio al cliente.</p> <p>F2; O4: Establecer convenios con instituciones que puedan proveer apoyo a la comunidad.</p>	<p>D1; O2: Mejorar y actualizar la estructura organizacional que más se adapte a las necesidades de la cooperativa.</p> <p>D2; O3: Mejorar la filosofía empresarial.</p> <p>D4; O3: Establecer programas que pueda impartir, con respecto a temas de motivación, comunicación y coordinación.</p> <p>D4; O4: Elaboración de manuales de procedimientos que direccionen una buena atención y la prestación de servicios de calidad.</p> <p>D3; O1: Elaboración de manuales de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción del personal.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<p>A1: Incremento de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel Cantonal.</p> <p>A2: Alto índice de delincuencia.</p> <p>A3: Pérdida de Fidelidad de los socios.</p> <p>A4: Políticas económicas</p>	<p>F4; A1: Establecer publicidad por vía telefónica las ofertas de los productos financieros.</p> <p>F2; A1: Realización de charlas en las comunidades donde está presente la institución, para identificar sus necesidades económicas, con el propósito de fidelizar a los clientes.</p> <p>F1; A2: Adecuar un sistema de alarma contra el robo.</p>	<p>D3; A1: Diseñar perfiles para los puestos con el propósito de asignar un personal idóneo y capacitado, que permita brindar servicios de calidad.</p> <p>D4; A1: Desarrollar programas de capacitación en periodos trimestrales, para que el personal esté capacitado y responda eficientemente en su puesto de trabajo.</p> <p>D5; A1: Elaboración de un manual de funciones para distribuir las actividades laborales eficientemente.</p>

Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

La elaboración de matrices, es una herramienta que permite identificar claramente cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Posteriormente con la identificación de estos elementos se puede elaborar estrategias que sirvan para orientar la actividad futura de la empresa, su éxito en el mercado en que se desenvuelve y la prestación de servicios de calidad, se puede identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivamente. Estos elementos identificados permitirán un rediseño organizacional en el departamento administrativo de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

CAPITULO III

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “INTEGRACION SOLIDARIA” LTDA EN EL PERIODO 2012 - 2013.

En la actualidad se han incrementado de manera notable el número de cooperativas de ahorro y crédito, llegando a alcanzar un crecimiento considerable en aspectos financieros, administrativos y operativos mediante sus clientes, demostrando niveles altos de eficiencia, solvencia y liquidez como entidades de intermediación financiera.

La propuesta de rediseño organizacional, está enfocada al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y a la creación de puestos administrativos, ya que se requiere contar con personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización; con esta propuesta la empresa estará con la capacidad para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones.

3.1. Tema

Rediseño Organizacional en el Departamento Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., en el periodo 2012 – 2013.

3.2. Presentación

El Rediseño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., con la finalidad de que sirva como guía y apoyo al personal administrativo de la cooperativa estará en la capacidad de enfrentar cualquier problema a los cambios existentes en el mercado.

3.3. Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. Matriz Salcedo, es una entidad privada que busca satisfacer los requerimientos del cliente, creada con el aporte del capital de sus socios; cuya actividad primordial es realizar inversiones y facilitar créditos a los clientes de acuerdo a las necesidades.

Al investigar que en la cooperativa existe una deficiencia en la estructura organizacional, personal inadecuado en diferentes puestos, se propone un Rediseño Organizacional que ayude a la reestructuración de la descripción de los puestos de trabajo a las que deben de pertenecer y asignarlas las funciones que deben cumplir en cada departamento de la cooperativa “Integración Solidaria”, porque ayuda al persona a entender cuáles son sus funciones a desempeñar para mejorar la calidad de servicio, con el fin de aumentar su eficiencia, eficacia y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales así evitando pérdida de tiempo, contando con personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes actividades, tareas que se llevaran a cabo en la organización.

Con la aplicación del Rediseño Organizacional, la cooperativa, estará en la capacidad de enfrentar los nuevos retos administrativos que se presenten en el futuro, porque se podrá tener un mejor control y coordinación, lo que hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios existentes.

Los resultados de esta investigación servirá para aplicarlos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” Ltda., que será de gran beneficio social y económico para todos los socios de dicha institución y clientes.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Desarrollar un rediseño organizacional en el Departamento Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., del Cantón Salcedo, que le permita asignar, ordenar y coordinar en el desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos para maximizar los recursos humanos y tecnológicos con lo que cuenta la cooperativa.

3.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar un organigrama estructural de acuerdo a las necesidades, que permita obtener una visión clara de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.
- ✓ Elaborar un manual de funciones y responsabilidades que se deben ejecutar en cada área con el fin de establecer las líneas de autoridad y basadas en el perfil profesional.
- ✓ Proporcionar una guía de procedimientos aplicables que se ejecutaran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., en la ciudad de Salcedo que permita procesar información oportuna, veraz y confiable.

3.5. Direccionamiento Estratégico

Se ha podido dar a una nueva estructura que contara con los elementos que brindara una visión global de lo que la empresa hace, quiere llegar a ser, su filosofía, políticas y sobre todo se estructura de forma adecuada los niveles de autoridad y responsabilidad.

3.5. 1. Misión

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., se establece la siguiente misión:

Somos una entidad con finalidad social, dedicada a contribuir con el desarrollo integral de la comunidad marginada urbana y rural a familias de escasos recursos, pequeños agricultores y productores, otorgando con excelencia créditos, aplicando valores cooperativistas en busca de mejorar sus condiciones de vida ofreciendo servicios financieros, captando y garantizando sus recursos, con agilidad, oportunidad y atención personalizada, manteniendo nuestra imagen de confianza, experiencia y solidez, que asegure la rentabilidad y solvencia institucional.

3.5.2. Visión

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., se establece la siguiente visión:

Ser una institución líder y competitiva a nivel nacional, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad con una administración imparcial, transparente e independiente con responsabilidad social y con tecnología apropiada orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado que consolide sus niveles de confianza, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.

3.5.3. Objetivos

3.5.3.1. Objetivo General

“Promover el desarrollo socio–económico de sus asociadas y asociados, la equidad de género y la promoción de la comunidad, mediante la prestación de servicios de carácter financiero y complementario.”

3.5.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Fomentar el ahorro de los socios.
- ✓ Fomentar los principios cooperativos.
- ✓ Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo.
- ✓ Procurar el bienestar permanente de los asociados, creando nuevos productos y servicios.

3.5.4. Valores

Los valores con los que la empresa dará inicio, con el fin de dar participación al personal de la organización son los siguientes valores:

- ✓ **Ética:** Ser una empresa con acciones que permitan realizar sus funciones apegados a la moral.
- ✓ **Honestidad:** Virtud del ser humano en conformidad con los principios morales y profesionalismo, ofrecer al cliente los productos y servicios de calidad, contribuyendo acciones en base a la verdad e integridad.
- ✓ **Respeto:** Al cliente, en la institución mantener una buena imagen, personal de la institución actuar con cordialidad y gentileza.

- ✓ **Igualdad:** Todos los clientes son importantes para nosotros y los atendemos de la misma manera a todos, dejando de lado perjuicios o ideas discriminatorias.
- ✓ **Responsabilidad:** Ser una institución responsable de sus propios actos, cumpliendo con tareas y obligaciones a tiempo en todo momento aceptando las consecuencias de los mismos, ante empleados y clientes.
- ✓ **Comunicación:** Ser una institución que escuche la opinión, sin ser ignoradas/os y aprender de ellos cuáles son sus necesidades y deseos para poder tomar una decisión.

3.5.5. Políticas

- ✓ Todos los empleados de la cooperativa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Cultura organizacional de trabajo en equipo, con una fluida comunicación entre departamentos.
- ✓ Premiar a las iniciativas y creatividad de los empleados, que aporten al desarrollo de la entidad.
- ✓ El personal que se integre en la cooperativa, será previamente seleccionado y sometido a un proceso de inducción, capacitación y entrenamiento permanente.
- ✓ Capacitación permanente a todo el personal administrativo.
- ✓ Proveer los equipos e instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades de acuerdo a la tecnología para su mejor desempeño y productividad.

- ✓ Todos los empleados deben cumplir con las 8 horas diarias.

3.5.6. Estrategias

- ✓ Innovar, desarrollar y diversificar los servicios financieros en función de la demanda y nichos de mercado
- ✓ Desarrollar un sistema de marketing para mejorar la imagen corporativa.
- ✓ Fortalecer las alianzas estratégicas institucionales.
- ✓ Fortalecer el área de sistemas, con seguridad física y plan de desarrollo de contingentes, que libere dependencia.
- ✓ Adecuar técnica y físicamente las agencias para garantizar la excelencia en la atención creciente.
- ✓ Establecer un excelente sistema de información y comunicación interno y externo.
- ✓ Adecuar las políticas y manuales de funciones y procedimientos actualizado en cada área
- ✓ Desarrollar un programa de capacitación permanente para funcionarios y directivos.

3.6. Cadena de Valor

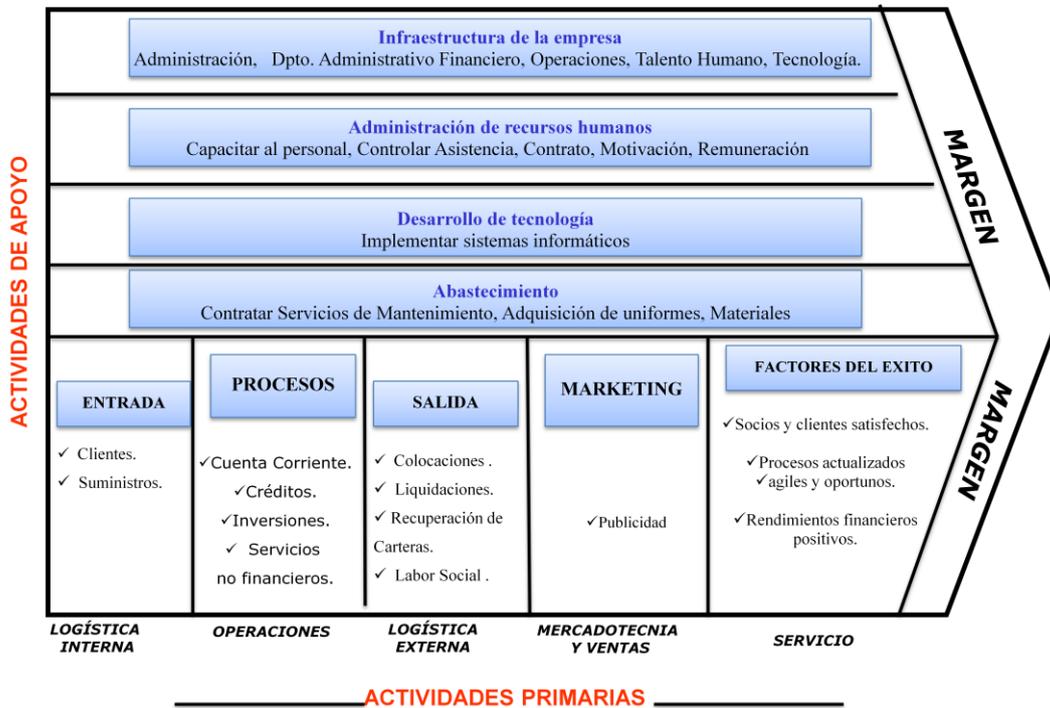
En la actualidad la ciencia de la administración ha descrito nuevas técnicas para el diseño de organizaciones cada vez más eficientes por tanto se utilizara la cadena de valor, la misma que permite descomponer en partes a la organización para observar de forma amplia todas las actividades que la empresa desarrollara en adelante.

Actividades Primarias: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., sus productos son los servicios financieros dirigidos al Cantón Salcedo, las actividades primarias serán aquellas que permiten la realización de estos productos financieros como son las captaciones y colocaciones.

A continuación se presenta la cadena de valor diseñada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

GRAFICO # 11:

Cadena de valor Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.



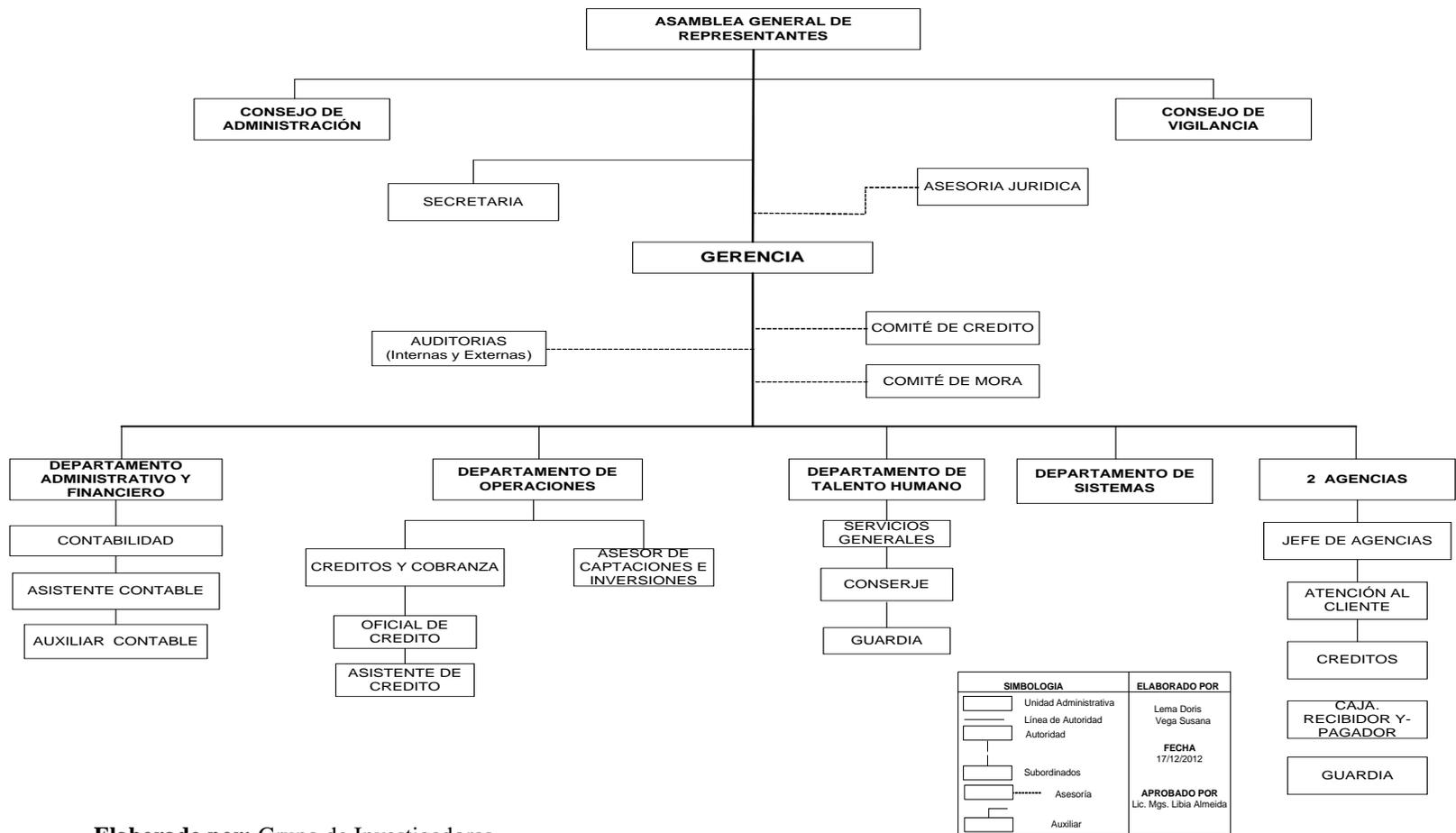
Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

3.7. Organigrama Estructural

El grupo de investigadoras ha considerado necesario proponer un nuevo organigrama, que refleje la estructural real de la cooperativa describiendo los distintos departamentos administrativos, niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que existe entre ellas para que la comunicación entre departamentos sea rápida y oportuna el mismo que se demostrará en el manual de funciones propuesto.

3.7.1. Organigrama Estructural

FIGURA # 3:
Organigrama Propuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.



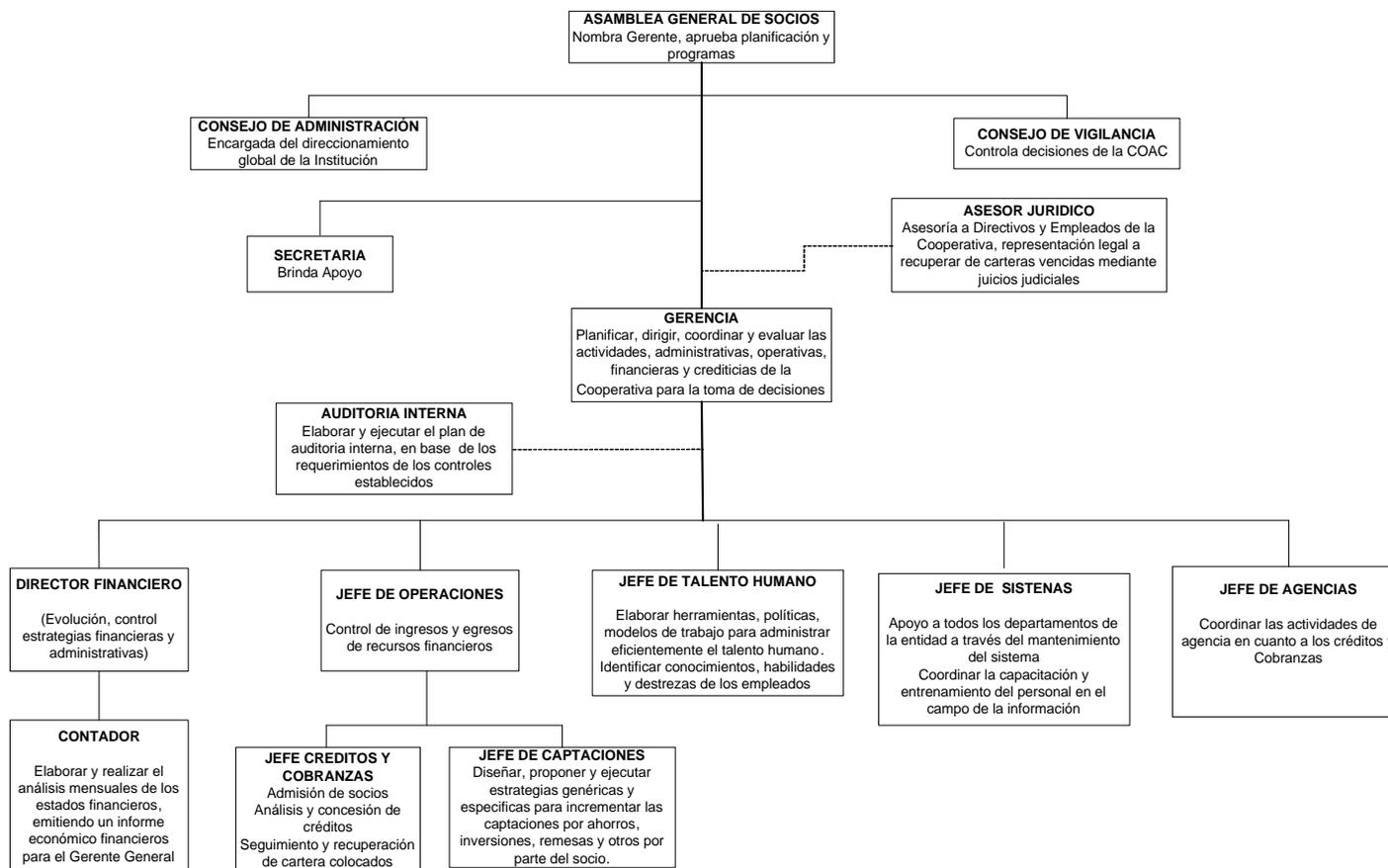
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

SIMBOLOGIA	ELABORADO POR
	Lema Doris
	Vega Susana
	FECHA
	17/12/2012
	ASESORIA
	APROBADO POR
	Lic. Mgs. Libia Almeida

3.7.2. Organigrama Funcional

FIGURA # 4:

Organigrama Propuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.



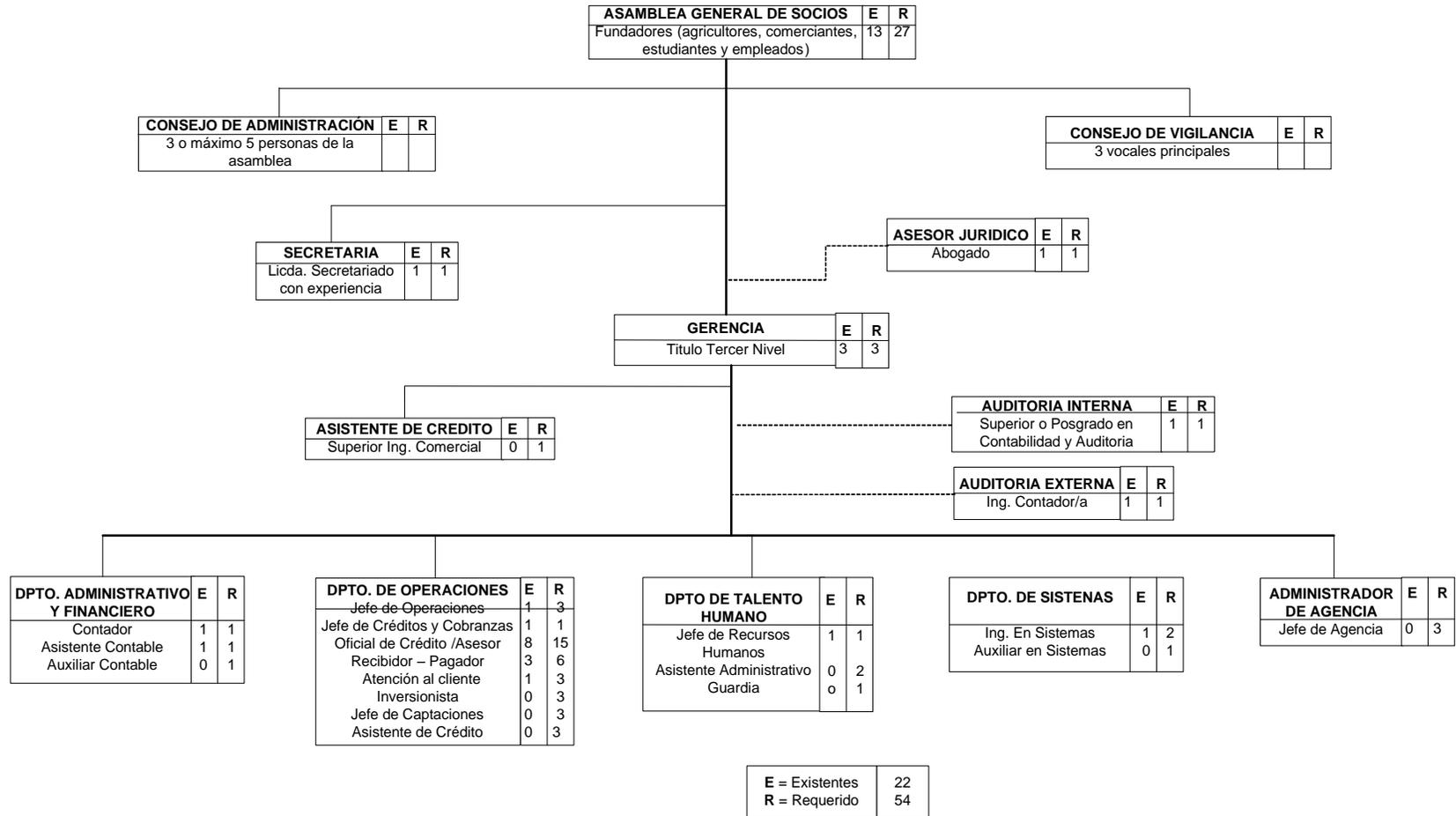
Fuente: Coac. “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

3.7.3. Organigrama Posicional

FIGURA # 5:

Organigrama Propuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.



E = Existentes	22
R = Requerido	54

Fuente: Coac. “Integración Solidaria” Ltda.

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Asamblea General

Constituye el Máximo nivel de representación de la cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes delegados, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones, y que podrá ser ejercida en forma directa o mediante delegación a otro socio. Es esta instancia la que delega a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

Tiene potestad para descalificar también a los representantes elegidos, por causas establecidas, aprueba los balances anuales, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas a los estatutos generales y otras decisiones trascendentales para la organización como la fusión y la liquidación.

Consejo de Administración

Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea, para representarlos por un período determinado. En su condición de representantes de los socios dirigen los asuntos políticos de la Cooperativa, a través de funciones que aseguren el cumplimiento de los estatutos. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por dirección general.

Consejo de Vigilancia

Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea, para ejercer funciones de control interno y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la cooperativa.

Por su condición, se constituye en el órgano interno nato de supervisión y regulación de la COAC, puede por tanto sugerir la contratación de apoyo externo en auditoría y está obligado a rendir informes a la Asamblea General.

MANUAL DE FUNCIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA.





COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

3.8. MANUAL DE FUNCIONES

3.8.1. Introducción

El presente manual de funciones para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” se ha elaborado como un instrumento administrativo de referencia cuyo propósito fundamental es identificar de forma clara y sencilla acerca de la descripción de puestos el perfil y las funciones que debe cumplir cada uno de los empleados que forman parte de esta institución con el único fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia del personal, que permitirá optimizar el tiempo de las actividades asignadas a cada empleado, evitando la duplicidad de esfuerzo en el desempeño de las tareas.

Este manual pretende servir como instrumento de apoyo para mejorar la administración del talento humano que forma parte de la cooperativa y en particular los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, distribución de labores, capacitación y evaluación del trabajo logrando de esta forma la eficiencia y eficacia.

El presente manual contiene la presentación a directivos y empleados, alcances del manual y objetivos así como la descripción de puestos de trabajo propuestos.

- ✓ Gerente General
- ✓ Subgerente
- ✓ Director Financiero
- ✓ Contador General



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

- ✓ Asistente de Contabilidad
- ✓ Auxiliar Contable
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Asistente de Crédito
- ✓ Jefe Operativo
- ✓ Asesor de Capacitaciones e Inversiones
- ✓ Recibidor- Pagador/ Cajero
- ✓ Jefe de Créditos y Cobranzas
- ✓ Asesor de servicio al cliente
- ✓ Asesor de Crédito
- ✓ Jefe de Talento Humano
- ✓ Guardia de Seguridad
- ✓ Conserje
- ✓ Jefe de Sistemas
- ✓ Jefe de Agencia

3.8.2. Objetivo

El presente manual tiene por objeto normar las funciones y determinar los procedimientos que deben llevar a cabo las área administrativas y operativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., estableciendo de manera clara y formal la razón de ser de cada cargo y determinar sus principales funciones, responsabilidades y requisitos de la educación, capacitación y experiencia laboral.



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

3.8.3. Alcance

El manual de organización y funciones permita precisar los niveles de autoridad y responsabilidad, describiendo las funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto que rige a todos los empleados, funcionarios y miembros que integran la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” Integración Solidaria” Ltda., deberá darse a conocer a todo el personal de la cooperativa sin excepción, especialmente a los empleados de primer ingreso, deberá ser de conocimiento y cumplimiento de todos.

3.8.4. Descripción de Puestos

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrándose con el progreso.</i></p>	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO	
CARGO	Gerente General	
DESIGNADO POR	Asamblea General	
DEPENDE DE	Consejo de Administración	
LÍNEA DE AUTORIDAD	Todas las áreas de la Cooperativa	
II. PROPOSITO GENERAL		
Asumir la representación legal de la COOPERATIVA. Es responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de la Sociedad Cooperativa.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las funciones, actividades y operaciones administrativas y financieras de la institución. ✓ Supervisar el uso eficiente, correcto de los recursos humanos, financieros y materiales de la cooperativa. ✓ Diseñar y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorro, créditos y servicios financieros, así como de introducir mejoras de los servicios y productos financieros existentes. ✓ Informar periódicamente al Consejo de Administración sobre la Gestión de Administración sobre la gestión económico-financiera y administrativa de la Sociedad Cooperativa. Para ello debe presentar periódicamente análisis de liquidez, rentabilidad, morosidad, Plan de Captaciones de Depósitos, de Colocaciones, del Presupuesto de Ingresos. ✓ Autorizar los gastos de la cooperativa de acuerdo a los montos establecidos en el reglamento. ✓ Adoptar medidas de control que garanticen una eficiente operatividad institucional. ✓ Mantener y mejorar la buena imagen de la sociedad cooperativa ante sus socios, acreedores y su comunidad. ✓ Proponer la apertura de agencias a la Asamblea General. ✓ Supervisar el uso eficiente, correcto de los recursos humanos, financieros y materiales de la Cooperativa. 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniero Comercial, Economía ó carreras afines. ✓ Diplomado o maestría de cuarto nivel en el área de Gerencia, Finanzas y Administración.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener conocimiento y experiencia por lo menos 4 años en materia financiera y administrativa. ✓ Amplios conocimientos del ámbito cooperativista y de las leyes, estatutos y normas contables y financieras.
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad gerencial, y de gestión en toma de decisiones, negociación, liderazgo, trabajo en equipo aptitud y actitud de servicio, y habilidad para analizar resultados. ✓ Capacidad de comunicación, integridad moral y ética, manejo de conflictos, trabajo en equipo, coordinación, organización y supervisión. 	



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
CARGO	Sub – Gerente
DESIGNADO POR	Consejo de Administración
DEPENDE DE	Consejo de Administración
LÍNEA DE AUTORIDAD	Todas las áreas de la Cooperativa

II. PROPOSITO GENERAL

Coordinar y efectuar el seguimiento de las tareas administrativas, financieras- económicas y operativas necesarias para la gestión de la institución.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades financieras y administrativas de la institución que se realicen de forma eficientemente y eficaz e informar de los problemas y resultados obtenidos a la gerencia general.
- ✓ Analizar y coordinar en forma conjunta con los coordinadores y jefes departamentales, la elaboración de programas y proyectos orientados a incrementar la capacidad de gestión institucional, y mejorar la presentación de nuevos productos o servicios financieros.
- ✓ Efectuar un seguimiento oportuno y controlar la utilización de los recursos disponibles que tiene la institución.
- ✓ Verificar que el personal cumpla con las normas, políticas y procedimientos internos de la institución.
- ✓ Coordinar con la Gerencia General la contratación, liquidación y sanciones a los empleados de la cooperativa cuyo nombramiento y remoción no sea de competencia de otro órgano o nivel de la institución.
- ✓ Analizar con el área de crédito y recuperación, la calidad de la cartera de crédito, su morosidad; para tomar medidas correctivas.
- ✓ Evaluar trimestralmente o periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos planteados por los coordinadores departamentales en sus planes de trabajo.
- ✓ Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos relacionados con la actividad económica de la cooperativa.

IV. REQUISITOS

**FORMACIÓN
ACADEMICA**

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título profesional de tercer nivel, en las especialidades de Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Finanzas y Auditoría u otras carreras afines.
- ✓ Diplomado o maestría de cuarto nivel en el área de gerencia, Administración y Finanzas.

**EXPERIENCIA
REQUERIDA**

- ✓ 4 años en organización, dirección y evaluación de instituciones financieras.
- ✓ Amplios conocimientos en planificación estratégica, análisis financiero, formulación de proyectos y manejo de equipos de trabajo.

**HABILIDADES
Y
DESTREZAS**

- ✓ Trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones, capacidad analítica.
- ✓ Requiere de conocimientos técnicos, combinando con una gran experiencia, precedido por un gran marco teórico Profesional.



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

IV. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	FINANCIERO
CARGO	Director Financiero
DEPENDE DE	Consejo de Administración
LÍNEA DE COORDINACIÓN	Coordinador General _Subgerente
LÍNEA DE AUTORIDAD	Contador General

V. PROPOSITO GENERAL

Programar y ejecutar la administración y control del presupuesto asignado a las áreas que conforman la estructura orgánica de la institución, con el propósito de que se realice conforme a los lineamientos establecidos y disposiciones aplicables en la materia

VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar que los registros y movimientos financieros-contables se realicen de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ Verificar, orientar, y supervisar la elaboración y presentación de los estados financieros, mediante la revisión de los documentos justificativos de las operaciones financieras-contables.
- ✓ Realizar el análisis financiero, preparar y presentar los informes financieros
- ✓ Administrar el buen funcionamiento del área financiera.
- ✓ Apoyar en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto anual asignado a cada una de las áreas de la institución.
- ✓ Verificar y consolidar la información contable presentada por las diferentes áreas operativas de la cooperativa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas de solvencia y prudencia financiera dispuestas por la Ley y la Dirección Nacional de Cooperativas.
- ✓ Administrar el flujo de caja de la oficina matriz y sus agencias.

IV. REQUISITOS

**FORMACIÓN
ACADEMICA**

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título profesional de tercer nivel, en las especialidades de Dr. en Contabilidad y Auditoría, Administrador de empresas.
- ✓ Ingeniero en Finanzas y Auditoría u otras carreras afines.

**EXPERIENCIA
REQUERIDA**

- ✓ 4 años en instituciones financieras coordinando las áreas de tesorería, contabilidad, proveeduría y servicios generales

**HABILIDADES
Y
DESTREZAS**

- ✓ Trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones, capacidad analítica.



**COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR**

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	FINANCIERO
CARGO	Contador General
DEPENDE DE	Gerente de Administración
LÍNEA DE COORDINACIÓN	Gerente de Áreas
LÍNEA DE AUTORIDAD	Asistentes y Auxiliares de Contabilidad

II. PROPOSITO GENERAL

Registrar y procesar las transacciones económicas de la cooperativa, elaborar informes periódicos y especiales, balances y estados financieros.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Elaborar los estados financieros.
- ✓ Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables.
- ✓ Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar.
- ✓ Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones.
- ✓ Realizar bloqueos y desbloqueos de ahorros y base de préstamos.
- ✓ Preparar los estados financieros: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo y las correspondientes Notas a los Estados Financieros, en los plazos señalados.
- ✓ Realizar los ajustes de cierre del ejercicio.
- ✓ Dar de alta en el sistema de contabilidad el catalogo de cuentas que la autoridad emita al iniciar el año.
- ✓ Administrar el flujo de caja de la oficina matriz y sus agencias.
- ✓ Participar en la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos, junto con la dirección a prueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, y renta de demás gastos relacionados con las actividades de la cooperativa.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título profesional de tercer nivel, en las especialidades de Dr. en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero en Finanzas y Auditoría u otras carreras a fines.
- ✓ Magister en Contabilidad y Auditoría

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ 4 años en Instituciones Financieras coordinando las áreas de, contabilidad, proveeduría y servicios generales.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Ejercer liderazgo, Formar efectivos equipos de trabajo, Capacidad de interpretación de análisis financieros, Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Conocimientos teóricos y prácticos de manejo de utilitarios informáticos, con énfasis en el manejo de Microsoft Excel



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	FINANCIERO
CARGO	Asistente de Contabilidad
DEPENDE DE	Contador General
LÍNEA DE AUTORIDAD	Auxiliar de Contabilidad

II. PROPOSITO GENERAL

Recopila, registra, cuadra y archiva los documentos de respaldo de la gestión económica de la cooperativa. Asiste al Contador General en la elaboración de informes y estados de cuenta.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Revisar los saldos de las cuentas de Caja tanto de la oficina Principal como de las Agencias.
- ✓ Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diarias tanto de oficina principal como agencias.
- ✓ Verificar los saldos de las cuentas: Provisiones de bienes y servicios, colocaciones, activos fijos, adjudicados.
- ✓ Realizar en coordinación con el área de Personal y Logística, los inventarios de Activo Fijo, en forma semestral, conciliando los resultados con los Administradores, Jefes de áreas, Jefes de departamentos y/o sección, que tiene a cargo dichos bienes.
- ✓ Preparar los anexos a los estados financieros: Activo Fijo, Balance sectorizado por agentes económicos.
- ✓ Preparar semestralmente las Planillas de Inventario de Activo Fijo, Bienes no Depreciables, bienes totalmente depreciados y dados de baja por áreas y agencias para el inventario de equipos de cómputo con el control que lleva el encargado de Sistemas-Hardware.
- ✓ Revisar los saldos de las cuentas de intereses devengados no cobrados de créditos en cartera vencida administrativa y litigiosa.
- ✓ Revisar los saldos de las cuentas de orden de castigados de la oficina principal y de las agencias.
- ✓ Realizar el control contable en coordinación con el área de Logística o Sistemas de los Activos Fijos, Depreciables y no Depreciables, verificando la depreciación, cambio de lugar del bien, baja, etc.
- ✓ Realizar inventario a la unidad de almacén en coordinación con el Jefe del área de Personal y Logística.
- ✓ Revisar, corregir y registrar los fondos fijos.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título Superior en Contabilidad o Auditoría

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ Tres años en ocupaciones similares.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Capacidad de interpretación de análisis financieros, Excelentes relaciones interpersonales.

	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	FINANCIERO	
CARGO	Auxiliar Contable	
DEPENDE DE	Contador General	
II. PROPOSITO GENERAL		
Apoyar a las labores contables, para que la información financiera este al día para la toma de decisiones oportunas y entregar a la Gerencia General.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar los auxiliares de Bancos. ✓ Revisión y verificación de pagares. ✓ Elaboración de roles de pagos. ✓ Elaboración del listado de socios para efectos de pagos de intereses. ✓ Elaborar los comprobantes de egresos que se relacionen con los gastos diarios. ✓ Informes bancarios diarios. ✓ Llevar la tarjeta de inventarios. ✓ Llevar los libros auxiliares. ✓ Realizar otras funciones requeridas por el Contador General. ✓ Realizar y mantener actualizado el inventario contable de activos fijos ✓ Acreditar en las cuentas de ahorros de las trabajadores sueldos, bonificaciones y comisiones ✓ Pagar el seguro de desgravamen y el seguro de vida en las oficinas del banco del Pichincha ✓ Realizar el control de activos fijos, depreciaciones y amortizaciones en cada una de las agencias 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de Bachiller en contabilidad, Comercio o Administración, con estudios superiores en Contabilidad y Auditoría.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 año de experiencia con sólidos conocimientos en la parte contable, tributaria y financiera. ✓ Facturación
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo, capacidad de calcular con rapidez y precisión, interpretación numérica. 	



**COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR**

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	FINANCIERO
CARGO	Auditor Interno
DEPENDE DE	Consejo de Administración
LINEA DE COORDINACIÓN	Coordinador Financiero _Director Financiero

II. PROPOSITO GENERAL

Coadyuvar en el fortalecimiento administrativo de la institución, mediante la supervisión, control y verificación concurrente y posterior en el cumplimiento de las disposiciones institucionales en lo que respecta el registro de las actividades contables, económicas y financieras, en estricto apego a la normatividad institucional y externa que corresponda.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Evaluar en forma concurrente y posterior la correcta selección y aplicación de los principios de contabilidad en la elaboración de los estados financieros.
- ✓ Proponer de acuerdo con las necesidades, el personal, recursos técnicos, logísticos y de capacitación de acuerdo con la magnitud y complejidad de las operaciones, estructura y riesgos que enfrenta la cooperativa velando por el fortalecimiento de la oficina de Auditoría Interna.
- ✓ Verificar la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros de la institución.
- ✓ Velar por que las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a las disposiciones de ley, decretos, estatutos y reglamentos internos.
- ✓ Verificar la información que se utiliza internamente en la institución para la toma de decisiones, y reportar a la superintendencia de bancos y seguros.
- ✓ Comunicar a los funcionarios competentes de la cooperativa todas las recomendaciones y resultados obtenidos en las auditorias y exámenes especiales.
- ✓ Efectuar arqueos e inventarios de manera sorpresiva tanto en la oficina principal como en Agencias.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título profesional de tercer nivel, en las especialidades de Dr. En Contabilidad y Auditoría - CPA (Contador Público-Auditor), Ingeniero en Finanzas y Auditoria, u otras carreras afines.
- ✓ Conocimientos teóricos y prácticos de manejo de utilitarios informáticos.
- ✓

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ 2 años auditor interno de instituciones financieras.
- ✓ Elaboración de informes y pruebas de auditoría interna.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Trabajo en equipo, capacidad en la toma de decisiones, proactividad, capacidad numérica



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
CARGO	Asistente de Crédito
DEPENDE DE	Gerente de Agencia

II. PROPOSITO GENERAL

Cumplir con la función de apoyo en la revisión y ordenamiento de pres-solicitudes y solicitudes de crédito

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Administrar las solicitudes de crédito y emitir reportes de la central de riesgo.
- ✓ Se encargara de realizar la digitación, desde la solicitud hasta la aprobación o negación del crédito, según la resolución del Comité de Crédito.
- ✓ Verificar que el ingreso de datos este correcto y conforme a la información disponible como actividad, el destino del crédito, tipo de garantía del crédito, análisis de capacidad de pago, cuadro
- ✓ Verificar las referencias comerciales, financieras y bancarias que declare el solicitante del crédito.
- ✓ Brindar atención e información a socios, clientes y público en general en todo lo relacionado con las funciones de la Cooperativa.
- ✓ Orientar sobre inquietudes y conducir a los socios y clientes al correspondiente Asesor de Créditos
- ✓ Sacar reporte de citaciones diariamente para entregar a cada Asesor de Créditos.
- ✓ Sacar reportes de saldos de préstamos vencidos para entregar a cada Oficial de Créditos.
- ✓ Colaborar llamando telefónicamente a los socios morosos.
- ✓ Organizar la carpeta para trámite de préstamos y revisar que sean completas.
- ✓ Elaborar pagares y receptor las correspondientes firmas.
- ✓ Informe diario de despacho de préstamos.
- ✓ Ayudar a los socios a completar la información requerida (solicitudes, formularios, fondos lícitos, etc).
- ✓ Verificar la información declarada por socios y garantes en la solicitud de crédito; reportando novedades al Oficial de Crédito.
- ✓ Actualización de datos de socios y clientes inactivos
- ✓ Las demás actividades dispuestas por Gerencia de Oficina Operativa.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título de Ing. Comercial o carreras a fines
- ✓ Haber aprobado cursos específicos en áreas de crédito.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ Un año en actividades crédito.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Las relaciones humanas son básicas e importantes para la compromiso de los demás.



COAC "INTEGRACIÓN SOLIDARIA" LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

IV. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	OPERATIVO
CARGO	Jefe Operativo
DEPENDE DE	Contador General

V. PROPOSITO GENERAL

Gestionar y coordinar el normal funcionamiento administrativo y operativo de la agencia; así como de informar y asesorar de los diferentes productos y servicios que ofrece la cooperativa a los clientes.

VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Elaborar el plan estratégico y operativo de su unidad organizativa, en coordinación del Departamento de Planeamiento Financiero.
- ✓ Proponer mejoras en los procesos operativos que aseguren un servicio de calidad a los usuarios.
- ✓ Fomentar en la institución la instauración de una cultura de calidad de servicio en la atención a nuestros clientes, promoviendo los mecanismos necesarios para el logro de este objetivo.
- ✓ Programar, organizar, dirigir y supervisar el manejo de los fondos recibidos.
- ✓ Socializar los productos.
- ✓ Organizar y mantener actualizada la base de datos de fondos.
- ✓ Aplicar indicadores de liquidez a la cooperativa.
- ✓ Planificar nuevos proyectos.
- ✓ Colaborar con el Consejo de administración en la elaboración de la proforma presupuestaria anual.
- ✓ Entregar y recibir fondos de cambio para cajeros y supervisar las actividades operativas de los departamentos de Operaciones y de administración de créditos; así como de las agencias y oficinas especiales, en coordinación con las Oficinas Regionales, buscando un nivel adecuado de servicio, que repercuta en una atención de alta calidad para nuestros usuarios.
- ✓ Supervisar las funciones del oficial Atención al socio.
- ✓ Velar por la implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos generales, establecidos por la caja para la atención al socio.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción:

- ✓ Tener por lo menos segundo año de Economía, administración o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ 1 año de experiencia con sólidos conocimientos en la parte contable, tributaria y financiera.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Trabajo en equipo, capacidad de calcular con rapidez y precisión, interpretación numérica.

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrando con el progreso...</i></p>	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	OPERACIONES	
CARGO	Asesor de Captaciones e Inversiones	
DEPENDE DE	Gerente General _ Director Financiero asesor de inversiones	
II. PROPOSITO GENERAL		
<p>Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales. Analiza e informa periódicamente de los resultados de sugestión a las autoridades de la cooperativa y a entidades de control externas.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por ahorro, inversiones, remesas y otros, de parte de socios y clientes. ✓ ✓ Cuidar las operaciones para el Ingreso de socios. ✓ Realizar las aperturas, renovaciones, cancelaciones y pagos de interés de depósitos a plazo fijo, con debito o crédito directo a la cuenta de ahorros del socio. ✓ Negociar las tasas de interés pasivas correspondientes al producto depósitos a plazo fijo. ✓ Custodiar y archivar los documentos correspondientes al producto depósitos a plazo fijo. ✓ Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia. ✓ Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de control. ✓ Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas y bajas de socios, según formato establecido. 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior o mínimo dos años en las carreras de Finanzas, Administración, Contabilidad y Auditoría, u otras afines.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un año en ocupaciones similares
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de negociación, trabajo en equipo, aptitud de servicio. 	

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrando con el progreso</i></p>	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IV. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	OPERACIONES	
CARGO	Recibidor – Pagador /Cajero	
DEPENDE DE	Del Administrador o Gerente de Agencia	
LINEA DE COORDINACIÓN	Jefe Operativo	
V. PROPOSITO GENERAL		
Atender al socio y/o clientes de la Cooperativa en las transacciones financieras de ahorro y crédito, con cortesía y alta calidad en el servicio, reportando a su jefe inmediato el cuadro y conciliación de las transacciones procesadas.		
VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir el fondo de cambio (recursos monetarios) y verificar que el monto este completo para iniciar la jornada laboral. ✓ Ingresar al sistema con las respectivas claves. ✓ Iniciar las cajas. ✓ Atender al socio con cortesía y de forma ordenada receiptando y entregando el dinero. ✓ Responsabilizarse de la custodia de valores a su cargo hasta finalizar la jornada de trabajo. ✓ Apertura de cuentas de ahorros de depósitos: ahorro corriente, plazo fijo. ✓ Realizar diariamente reportes de libretas de: ahorros, aportaciones y préstamos. ✓ Pago del Bono de desarrollo humano a los socios y clientes. ✓ Reportar a su Jefe Inmediato cualquier anomalía o sospecha relacionada con su trabajo. ✓ Cuadrar su caja al finalizar su jornada, así como los documentos justificativos de las transacciones, debiendo entregarlos conjuntamente con las recaudaciones, al Jefe de cajas. ✓ Sellar y sumillar todas las papeletas y demás comprobantes procesados en su caja. ✓ Recibir y entregar dinero del público, previa la presentación de los comprobantes de depósito, retiro y órdenes de pago. ✓ Comprobar que las papeletas y órdenes de pago registren los datos y firmas requeridas. Custodiar y manejar adecuadamente la clave de acceso al sistema de cómputo. ✓ Ser responsable por la autenticidad o falsedad de los billetes y la buena conservación de los mismos que estén bajo su custodia. ✓ Llevar control del material a utilizar en la sección: formularios, útiles de oficina, etc. que requiera la sección. ✓ Controlar el orden y la limpieza de la sección. ✓ Realizar los cuadros de caja y archivo de las papeletas de retiro, depósitos y comprobantes de pago de dividendos. ✓ Guardar las debidas reservas e información que se maneja en el área. ✓ Cerrar el sistema. 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: ✓ Mínimo Bachiller con experiencia y dominio en computación, contabilidad, administración de empresas y otras carreras afines.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	✓ 1 año como cajero en instituciones bancarias
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aptitud de servicio, proactividad y capacidad numérica ✓ Detectar errores contables. ✓ Verificar, autenticidad y cantidad de dinero. ✓ Manejar módulo de caja. 	

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>Integrámbete con el progreso...</i></p>	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	OPERACIONES	
CARGO	Jefe de Crédito y Cobranza	
DEPENDE DE	Gerente General	
II. PROPOSITO GENERAL		
Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades, del Área de Crédito, de la Cooperativa en sus diferentes modalidades, de gestionar las recuperaciones de créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las colocaciones. ✓ Controlar a través de reportes, los resultados obtenidos en cada una de las agencias. ✓ Mantener informado a Gerencia General sobre la situación operativa de la cooperativa en cuanto a colocaciones y recuperaciones. ✓ Realizar la evaluación del personal a su cargo de sucursales en lo concerniente al área de su competencia. ✓ Planificar las visitas de cobranzas, en coordinación con el Gerente de Crédito, Jefes de Agencia y con los oficiales de Crédito. ✓ Revisar junto con el personal a su cargo, los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas y organizar el trabajo para gestionar la recuperación de los créditos vencidos. ✓ Colaborar con el Asesor Legal en el seguimiento de créditos que se encuentran en proceso judicial. ✓ Aprobar o negar operaciones dentro de su rango de aprobación. ✓ Participar del Comité de Crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito. Elaborar y presentar informes de crédito, para agencia, consejos y las unidades de control externo. 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo tecnólogo en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, informática u otras carreras afines. ✓ Diplomado o maestría de cuarto nivel en el área de gerencia, administración y finanzas.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 años en análisis crediticio y recuperación de cartera para instituciones del sector de intermediación financiera y de cooperativas de ahorro y crédito. ✓ Conocimientos en la formulación de informes de administración de cartera.
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de toma de decisiones y trabajo en equipo, capacidad de análisis e interpretación de datos numéricos. ✓ Capacidad de negociación 	

	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IV. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	OPERACIONES	
CARGO	Atención al Cliente	
DEPENDE DE	Jefe Operativo	
V. PROPOSITO GENERAL		
<p>Proporcionar al socio y público en general la información necesaria y confiable, manteniendo la confidencialidad, en cuanto a los servicios y productos que brinda la institución, mediante un servicio de calidad, eficiente, eficaz y oportuno.</p>		
VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender al público en general con cortesía, respeto, amabilidad y oportunidad, para ponerse a su disposición en lo que respecta a la atención de necesidades de información. ✓ Proporcionar la información requerida por el socio, así como con respecto a los productos y servicios que brinda la institución. ✓ Archivar correspondencia ✓ Llevar control de los fondos fijos de caja chica ✓ Efectuar y atender llamadas telefónicas locales y de larga distancia ✓ Direcccionar al socio a cada una de las áreas de la institución según su requerimiento o necesidad. ✓ Recibir los documentos necesarios para la apertura de una cuenta e ingresar el nuevo socio en el sistema. ✓ Receptar y tramitar las solicitudes de los socios, relativas al requerimiento de libretas nuevas. ✓ Realizar la actualización de datos de los socios según el requerimiento. ✓ Llevar un archivo cronológico de las fichas de los socios, y emitir un listado bimensual a secretaria para su legalización. ✓ Orientar a socios sobre las quejas y sugerencias que se presentan para la búsqueda de soluciones. 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulo de Ing. En Marketing o carreras a fines ✓ Haber obtenido certificados de cursos en Atención al Cliente.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en labores a fines 1 año ✓ Excelente presentación ✓ Sujetarse al Horario Establecido ✓ Conocimientos de manejo de utilitarios informáticos, con énfasis en el manejo de Microsoft Excel.
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de buena comunicación, trabajo en equipo, aptitud de servicio, proactividad 	

	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	OPERACIONES	
CARGO	Oficial de Crédito	
DEPENDE DE	Gerente de Agencia	
II. PROPOSITO GENERAL		
Colocar créditos de la cooperativa a sus socios ofreciendo verdaderas soluciones financieras a las necesidades de los cooperados para garantizar la recuperación del crédito y la eficiente administración de la cartera crediticia.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar un cronograma de trabajo diario (rutero) y coordinar con el Jefe de Crédito – Jefe de Agencias las actividades a realizar con respecto a la promoción, visita de análisis, visita de requerimiento de pagos a socios morosos, créditos a presentar en Comité. ✓ Asesorar e informar a los clientes sobre los diferentes tipos de créditos que la cooperativa puede otorgar ✓ Receptar y revisar la documentación correspondiente a los requisitos básicos para la concesión de un crédito. ✓ Analizar y evaluar las solicitudes de crédito para su posterior aprobación o negación. ✓ Realizar la verificación telefónica, inspección y levantamiento de información para tramitar los créditos. ✓ Revisar diariamente el comportamiento de la cartera de créditos a su cargo. ✓ Enviar la documentación al área de créditos y cobranza para la aprobación de estos créditos. ✓ Elaborar los pagares y otros documentos de respaldo, establecidos en la cooperativa y receptor las firmas del deudor, codeudor, garante y cónyuges. ✓ Depositar y transferir el monto del crédito aprobado en la cuenta del socio. ✓ Revisar reportes de los socios asignados, para la recuperación de los créditos mediante llamadas telefónicas, cartas, realizando una investigación exhaustiva en el caso de no tener información correcta y concreta. Podrá apoyarse en el funcionario notificador. ✓ Entrevistarse con el socio-cliente y establecer un plan de pagos dentro de los límites establecidos en caso de cartera vencida. ✓ Coordinar con Gerente de oficina operativa, verificador en caso de visita a socios morosos. ✓ Coordinar con el empleado operativo para los despachos de préstamos y legalización de carpetas. ✓ Supervisar el proceso de concesión y recuperación de la cartera vencida. ✓ Coordinar acciones administrativas de cobro de créditos en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales. ✓ Elaborar y presentar diariamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los socios deudores, deudores morosos, según procedimientos establecidos. ✓ Notificar a los deudores morosos según 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo estar cursando los 2 últimos niveles de las especialidades de Ingeniero Comercial, Ingeniero en Finanzas y Auditoria u otras carreras afines
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 año en cargos similares ✓ Conocimientos en análisis y otorgamiento créditos.
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo. ✓ Capacidad de negociación, trabajo en equipo, aptitud de servicio, pro actividad. ✓ Operar el módulo de cartera y cobranzas. ✓ Negociar y alcanzar acuerdos. 	



**COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR**

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
CARGO	Jefe de Personal
LÍNEA DE AUTORIDAD	Gerente General
LÍNEA DE COORDINACIÓN	Administradores de Agencias

II. PROPOSITO GENERAL

Programar y organizar las actividades del talento humano, cultura, clima y desarrollo organizacional; cumpliendo los planes de inducción, desarrollo y capacitación.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Identificar conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados, para ubicarlos en los puestos donde se alcance un mejor nivel de rendimiento para el trabajador y la institución.
- ✓ Diseñar el plan anual de capacitación para los trabajadores de la institución.
- ✓ Legalizar contratos de trabajo, actas de finiquito, pagos de décimo tercero y cuarto sueldo; pago de desahucios.
- ✓ Entrevistar, evaluar y contratar conjuntamente con Gerencia General a los empleados de la cooperativa.
- ✓ Elaborar el plan anual de vacaciones de los trabajadores, giras y poner en consideración de Gerencia General para su aprobación.
- ✓ Elaborar los roles de pago, comisiones y bonificaciones de los trabajadores de la cooperativa.
- ✓ Difundir la misión, visión y objetivos estratégicos de la sociedad cooperativa a nivel interno y en las diversas localidades en donde la institución brinda sus servicios.
- ✓ Elaborar y proponer al Gerente General el plan anual de marketing y de imagen institucional.
- ✓ Elaborar estudios de mercado para conocer la oferta y demanda de los servicios financieros de la competencia, así como, estar al tanto de la satisfacción de sus usuarios.
- ✓ Resolver los conflictos internos suscitados entre los trabajadores de la institución
- ✓ Elaborar las ideas publicitarias a desarrollar para el lanzamiento de nuevos productos, mejoramiento de los actuales productos, implementación de nuevas agencias y difusión de las diversas campañas
- ✓ Elaborar los artículos y material a publicar o entregar a los medios a fin de lograr los objetivos de mantener la buena imagen de la Sociedad Cooperativa.
- ✓ Elaborar los contratos de trabajo de todo el personal

IV. REQUISITOS

**FORMACIÓN
ACADEMICA**

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título profesional de tercer nivel, en las especialidades de Ingeniero Comercial, Psicólogo Industrial u otras carreras afines.
- ✓ Conocimientos teóricos y prácticos de manejo de utilitarios informáticos

**EXPERIENCIA
REQUERIDA**

- ✓ 4 años en Administración de Recursos Humanos con énfasis en selección del personal.
- ✓ Elaboración y formulación de pruebas Psicotécnicas
- ✓ Aplicación de entrevistas no estructuradas y orientadas a la selección del personal

**HABILIDADES
Y
DESTREZAS**

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo, aptitud y actitud de servicio, comunicación, pro actividad y sinergia.



**COAC "INTEGRACIÓN SOLIDARIA" LTDA.
SALCEDO - ECUADOR**

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	OPERACIONES
CARGO	Guardia de Seguridad
DEPENDE DE	Gerente General

II. PROPOSITO GENERAL

Cuidar las instalaciones, bienes que posee institución, cuidar la seguridad de los empleados dentro de la cooperativa, vigilar con seguridad a las personas que ingresan y salen de la Cooperativa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Velar por la seguridad física de las instalaciones, material y personal de la Cooperativa.
- ✓ Verificar la apertura y cierre de la Oficina Principal y coordinar el cierre de los locales de las agencias
- ✓ Controlar la entrada y salida de los socios que ingresan a la Cooperativa y busca que no ingresen con armas.
- ✓ Atender a los socios y verificar que no ingresen con maletas, en estado etílico y tampoco realicen llamadas telefónicas de celulares dentro del área de caja.
- ✓ Ubicar a personas sospechosas o extrañas y solicitar su identificación para proteger la seguridad de la Cooperativa y de los socios.
- ✓ Asesorar al personal sobre seguridad integral.
- ✓ Proteger con su labor a empleados y bienes de la Cooperativa evitando daños o robos en la Institución. gestión
- ✓ Al concluir las actividades de la Cooperativa cerrar respectivamente, previa a la revisión interna que no se encuentren ninguna persona en las oficinas.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción.

- ✓ Bachiller en cualquier especialidad.
- ✓ Aprobado el servicio militar y manejar armas.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ 1 año como guardia de seguridad de instituciones financieras.
- ✓ Conocimientos en manejo de armas.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Trabajo en equipo, aptitud de servicio, observación, comunicación.
- ✓ Tener conocimientos de defensa personal.

	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	OPERACIONES	
CARGO	Conserje	
DEPENDE DE	Gerente General – Sugerente	
II. PROPOSITO GENERAL		
Realiza labores de aseo y limpieza de las oficinas, así como también la entrega y recepción de papeles y documentos dentro y fuera de la Cooperativa		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retirar y entregar correspondencia en general a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. ✓ Realizar el pago de los servicios básicos que tiene la cooperativa (luz, agua, teléfono, etc.) ✓ Ejecutar el aseo de las oficinas ✓ Cuidar el ornato y buena presentación de todas las instalaciones. ✓ Colaborar en el mantenimiento y arreglo de averías en el edificio e instalaciones de la Cooperativa ✓ Efectuar trámites en general en las diferentes dependencias e instituciones. ✓ Orientar al público en la realización de trámites menores o en la ubicación física de las diferentes oficinas. ✓ Custodiar y Controlar los bienes muebles, equipos y enseres de la institución. ✓ Cumplir con todas las demás tareas que le asigne su jefe inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su trabajo ✓ Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias ✓ Suministrar el material y equipamiento necesarios para el funcionamiento de las instalaciones y locales donde presta servicios ✓ Revisar y reponer materiales y equipamiento del local donde presta servicios, procurando se encuentre en condiciones normales de uso. ✓ Vigilar el estado del local y el funcionamiento de sus instalaciones, comunicando cualquier anomalía al responsable administrativo. ✓ Garantizar el control del acceso de personal al local ✓ Custodiar y garantizar la distribución de la correspondencia , servicio de mensajería, y fax ✓ Facilitar información general, personal o telefónicamente , obteniendo dicha información por cualquier soporte , incluso informático ✓ En general cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto ✓ Las demás actividades dispuestas por Gerencia de Oficina Operativa 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	✓ Título de Bachiller en cualquier especialidad
	EXPERIENCIA REQUERIDA	✓ 1 año en cargos similares.
HABILIDADES Y DESTREZAS	✓ Requiere de conocimientos básicos y la aplicación de destreza y habilidades manuales en donde las relaciones humanas (cortesía y eficiencia) son fundamentales en el trato con las demás personas (clientes internos y externos).	



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN

DEPARTAMENTO	SISTEMAS
CARGO	Jefe de Sistemas
DEPENDE DE	Gerente General
LINEA DE COORDINACION	Jefes de Áreas y Jefes de Agencia

II. PROPOSITO GENERAL

Identifica los requerimientos de automatización de la cooperativa, y el cumplimiento de estructuras para los Organismos de Control, recomienda su adquisición e implantación y mantiene operativos y seguros, los equipos y programas.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ✓ Implementación, mantenimiento y seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente, en coordinación con los Jefes de Áreas, Jefes de Agencia y con el Gerente General de la Cooperativa.
- ✓ Administrar y brindar soporte técnico de los sistemas informáticos que posee la institución, además debe garantizar el funcionamiento permanente del cableado de redes LAN y redes inalámbricas, y efectuar periódicamente el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.
- ✓ Programas, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de procesamiento electrónico de datos que se realizan con las distintas áreas de la Cooperativa.
- ✓ Crear e incorporar los usuarios en el sistema y otorgar los permisos suficientes de acuerdo al puesto de trabajo.
- ✓ Obtener los respaldos diarios de la información que se encuentra en el sistema para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades de las diferentes áreas de la institución.
- ✓ Proponer planes para la renovación y adquisición de nuevos equipos y paquetes informáticos.
- ✓ Elaborar los manuales del usuario, con el objeto de facilitar la utilización de aplicativos informáticos por parte del personal.
- ✓ Programar y supervisar los procedimientos para monitorear el rendimiento operacional de los equipos informáticos de la Cooperativa.
- ✓ Crear, registrar, controlar y permitir o denegar accesos de usuarios a los diferentes módulos del sistema.
- ✓ Supervisar el proceso de cierre del día, según procedimientos técnicos establecidos.

IV. REQUISITOS

FORMACIÓN ACADEMICA

Nivel de Instrucción:

- ✓ Título profesional de Tecnólogo en sistemas
- ✓ Cursos de capacitación en lenguajes de programación, mantenimiento de computadores, redes inalámbricas y LAN, otros

EXPERIENCIA REQUERIDA

- ✓ 3 años en ensamblaje y mantenimiento de computadoras, de impresoras, cableado y estructurado de redes LAN e inalámbricas.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- ✓ Trabajo en equipo, pro actividad, comunicación, coordinación y cooperación con las demás áreas de la Institución.
- ✓ Identificar ingresos al sistema según sistema de códigos.

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrándose con el Progreso...</i></p>	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA. SALCEDO - ECUADOR	
	MANUAL DE FUNCIONES	
IV. IDENTIFICACIÓN		
DEPARTAMENTO	GERENCIA GENERAL	
CARGO	Jefe de Agencia	
DEPENDE DE	Gerente General	
LÍNEA DE COORDINACIÓN	Gerentes de Administración /Jefes de Crédito, Operaciones	
LÍNEA DE AUTORIDAD	Todo el Personal de la Agencia	
V. PROPOSITO GENERAL		
Planificar, administrar, supervisar y controlar las actividades administrativa, financiera y económica de la agencia, a su cargo relacionadas con el otorgamiento y recuperación de créditos, captación de ahorros en sus diversas modalidades, así como de la parte administrativa de la agencia.		
VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el presupuesto de la Agencia para el correcto funcionamiento y organización de todas las actividades ✓ Dirigir y controlar las operaciones y actividades de la agencia, así como velar por el efectivo desempeño del personal a su cargo. ✓ Establecer relaciones y efectuar visitas para la captación de nuevos socio. ✓ Controlar y explicar las variaciones en cuanto a captaciones y colocaciones de créditos. ✓ Mantener bajo control las claves de la bóveda y cajas de seguridad ✓ Confeccionar las estadísticas e informes respectivos para los gerentes de las áreas respectivas en forma mensual y/o cuando sea requerido. ✓ Proponer al Gerente General programas de promoción y publicidad ✓ Coordinar con los diversos departamentos a fin de obtener en forma oportuna la información necesaria, para la evaluación del crecimiento de la agencia y toma de medidas correctivas. ✓ Efectuar arquezos y verificar los saldos de caja diarios con la finalidad de tener la suficiente liquidez para el normal desarrollo de las operaciones diarias. ✓ Mantener información actualizada de los tipos de créditos y modalidades de captación que ofrece la competencia. ✓ Vigilar el resguardo de las instalaciones, máquinas y equipos de cómputo y asegurar el funcionamiento de los mismos ✓ Administrar y lograr las metas de colocaciones o de incremento de saldo neto que le signen a su equipo de trabajo. ✓ Supervisar y/o velar por la correcta y veraz información que el Asesor de Crédito presenta para el sustento de la propuesta de crédito ✓ Verificar al final del día, la emisión de información(en caso que amerite) para ejercer control de los pagarés emitidos, créditos desembolsados, pagarés cancelados, pagarés enviados a cobro judicial, porcentajes de morosidad, listados en general acorde a la actividad diaria de la agencia. ✓ Cumplir las demás funciones dispuestas por la gerencia general. ✓ Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la cooperativa 		
IV. REQUISITOS	FORMACIÓN ACADEMICA	Nivel de Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer Nivel en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniero Comercial, Economía ó carreras afines.
	EXPERIENCIA REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener conocimiento y experiencia por lo menos 4 años en materia financiera y administrativa. ✓ Amplios conocimientos del ámbito Cooperativista y de las leyes, estatutos y normas contables y financieras.
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad gerencial, y de gestión en toma de decisiones, negociación, liderazgo, trabajo en equipo aptitud y actitud de servicio, y habilidad para analizar resultados. ✓ Capacidad de comunicación, Integridad moral y ética, Manejo de conflictos, trabajo en equipo, coordinación, organización y supervisión. 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA.**





COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.
SALCEDO - ECUADOR

3.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.9.1. Introducción

El presente manual de procedimientos ha sido elaborado con el único afán de proveer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. Como una herramienta fundamental para el personal que tiene a su cargo la realización de los procesos, se describe cada una de las actividades que debe seguir el personal en la realización de las funciones tanto de las unidades, administrativas, y como operativas. Este instructivo servirá para guiar y facilitar a los empleados en la ejecución correcta de sus actividades.

Además este manual se precisa la responsabilidad y participación de cada departamento en cada fase de un proceso facilitando de esta manera la separación de las funciones de ejecución y registro, que son aspectos fundamentales para llegar a cabo el correcto desarrollo de las actividades dentro de institución.

3.9.2. Objetivo

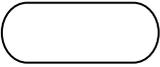
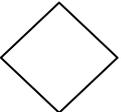
El objetivo que persigue este manual es determinar procedimientos que normen y guíen las actividades para que ejecuten el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. Con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia operacional.

3.9.3. Simbología

La simbología comúnmente utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo se muestra en la tabla.

TABLA # 15:

Diagrama de Flujo Simbología

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inicio /Terminación	Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Operación /Actividad	Se utiliza para presentar cualquier acción que ejecute. Se emplea para representar una actividad o conjunto de actividades.
	Decisión / Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones, la acción positiva se anota del lado derecho y la negativa del lado izquierdo.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genera o salga del procedimiento.
	Inspección / Datos	Ocurre cuando examina, verifica la cantidad o calidad de algo, comprueba la actividad del trabajo ejecutado
	Ref. a otra pagina	Para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	Dirección del flujo	Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso

Fuente: CHASE, Richard; Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones.
Elaborado: Grupo de Investigadoras

3.10. Procesos Administrativos

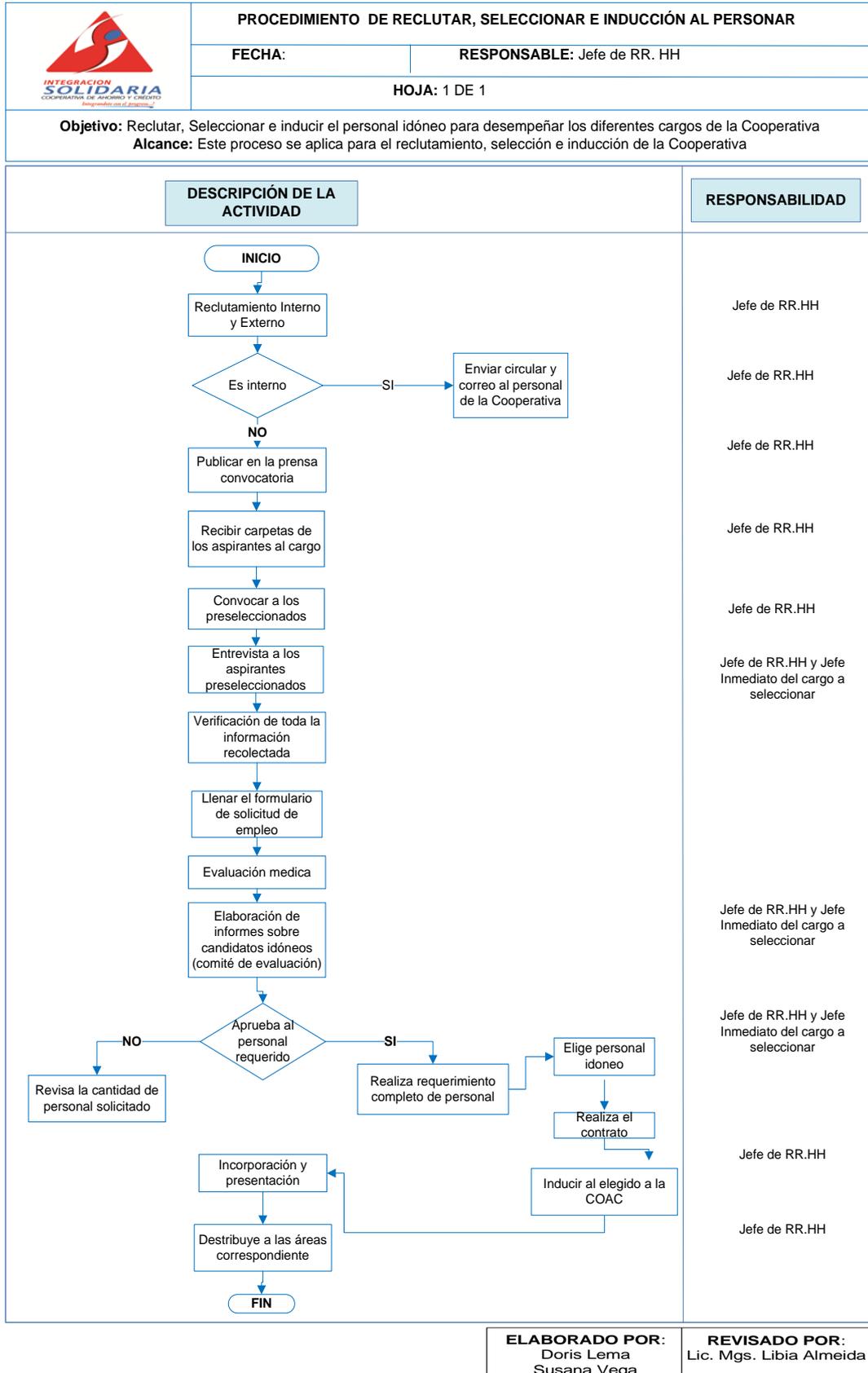
En esta clasificación se ubican aquellos procesos relacionados con el manejo y actualización del personal dentro de los principales. Tenemos:

- ✓ Reclutamiento, selección e inducción del personal
- ✓ Capacitación
- ✓ Evaluación

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrando con el progreso</i></p>	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Administrativo</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Jefe de Recursos Humanos</p>
<p align="center">ACTIVIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse o la existencia de una vacante. ✓ Analizar sobre eventuales candidatos internos. ✓ Definir las fuentes de reclutamiento externo. ✓ Recepción de carpetas de candidatos potenciales. ✓ Llenado del formulario de solicitud de empleo. ✓ Revisión de antecedentes. ✓ Realiza la entrevista personal ✓ Evaluaciones específicas sobre conocimientos ✓ Evaluación medica ✓ Elaboración de informes sobre candidatos idóneos ✓ Entrevista final por parte del área solicitante al candidato seleccionado. ✓ Elegir al candidato adecuado e idóneo para ocupar un puesto de trabajo ✓ Decisión final sobre aceptación o negación. ✓ Realizan un contrato a prueba por 3 meses y cumplido este tiempo efectúan un contrato indefinido. ✓ Legalizan los documentos y pasan a secretaria ✓ Archiva los documentos ✓ Realizan la inducción ✓ Le dan a conocer al nuevo empleado sus funciones y el reglamento ✓ Conoce sus derechos y obligaciones en la cooperativa. 		

FIGURA # 6:

Reclutamiento, Selección e Inducción

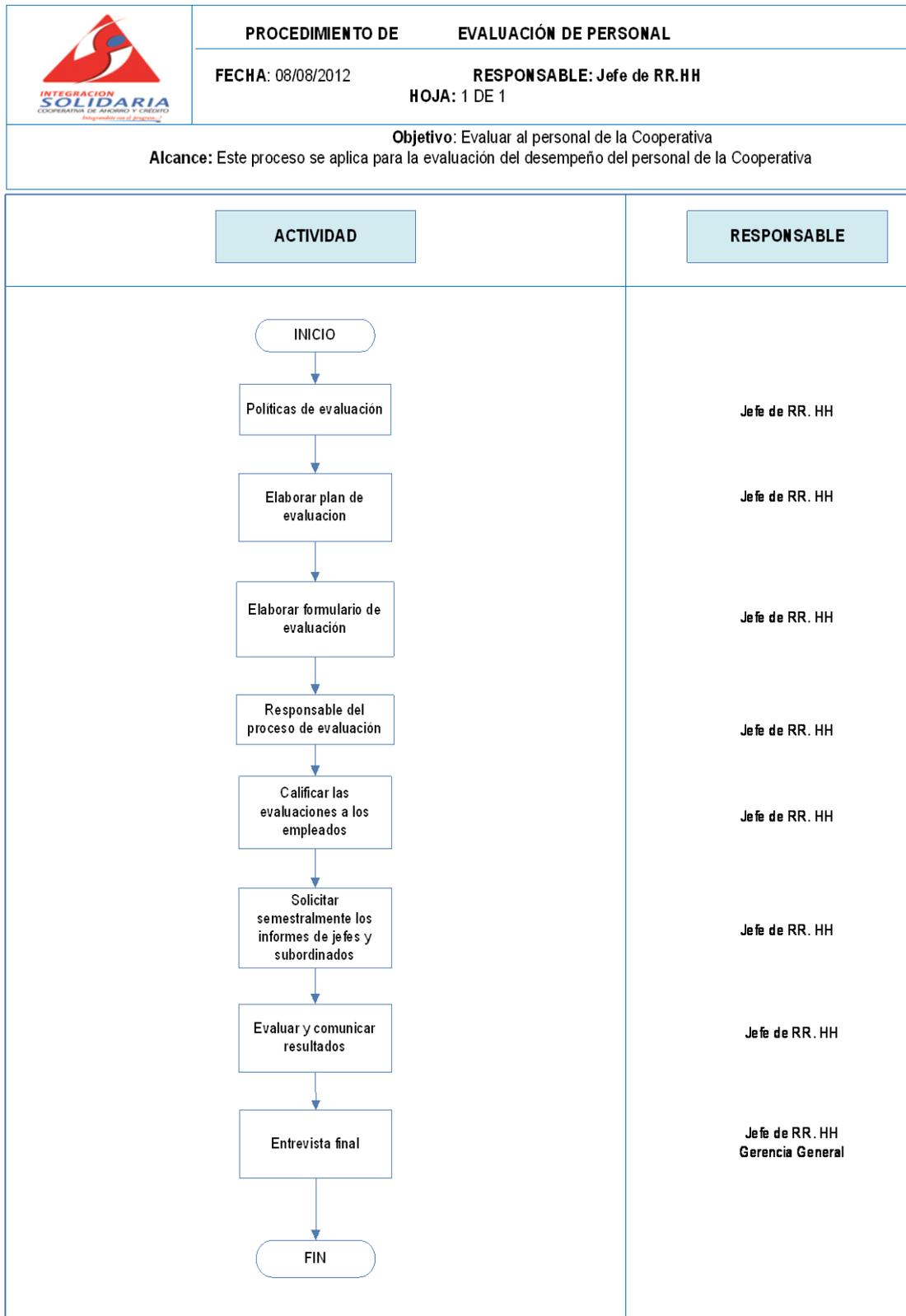


 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrando con el progreso</i></p>	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">CAPACITACIÓN</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Administrativo</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Jefe de Recursos Humanos</p>
<p align="center">ACTIVIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer los objetivos del programa de capacitación y desarrollo ✓ Identificar el personal que necesita ser capacitado. ✓ Definir y aplicar los criterios de capacitación y desarrollo. ✓ Realizar un plan de capacitación ✓ Programar, seleccionar y ejecutar los cursos de capacitación según las necesidades de la cooperativa ✓ Coordinar la contratación de las personas naturales, jurídicas o empresas que se encargarán de efectuar los eventos de capacitación. ✓ Negociar contratos de servicios ✓ Se revisa constantemente el plan de capacitación para realizar las modificaciones a qué lugar. ✓ Efectuar el seguimiento y supervisión del proceso de capacitación (eventos en ejecución). ✓ Realizar la evaluación y resultados dentro del programa ✓ Retroalimentación de la capacitación ejecutada y adquirida. 		

	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">EVALUACIÓN</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Administrativo</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Jefe de Recursos Humanos</p>
<p align="center">ACTIVIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir políticas de evaluación ✓ Reconocer a los empleados sobresalientes y darle oportunidad de mejoramiento profesional. ✓ Elaborar el plan de evaluación del desempeño, identificando las metas de desempeño y establecimiento de criterios de desempeño. ✓ Elaborar el formulario de evaluación del desempeño según lo determinado para cada grupo ocupacional. ✓ Determinar el responsable del proceso y el periodo de evaluación. ✓ Aplicar el formulario de evaluación del desempeño de acuerdo a las particulares características de cada grupo ocupacional. ✓ Calificar, procesar y validar los resultados obtenidos en los formularios de evaluación del desempeño aplicados. ✓ Evaluar y comunicar los resultados. ✓ Realizar una entrevista final de la aplicación del subsistema de evaluación, para analizar las metas para el siguiente periodo de evaluación del desempeño. 		

FIGURA # 8:

Evaluación del Personal



ELABORADO POR: Doris Lema Susana Vega	REVISADO POR: Lic. Mgs. Libia Almeida
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------

3.11. Procesos Financieros

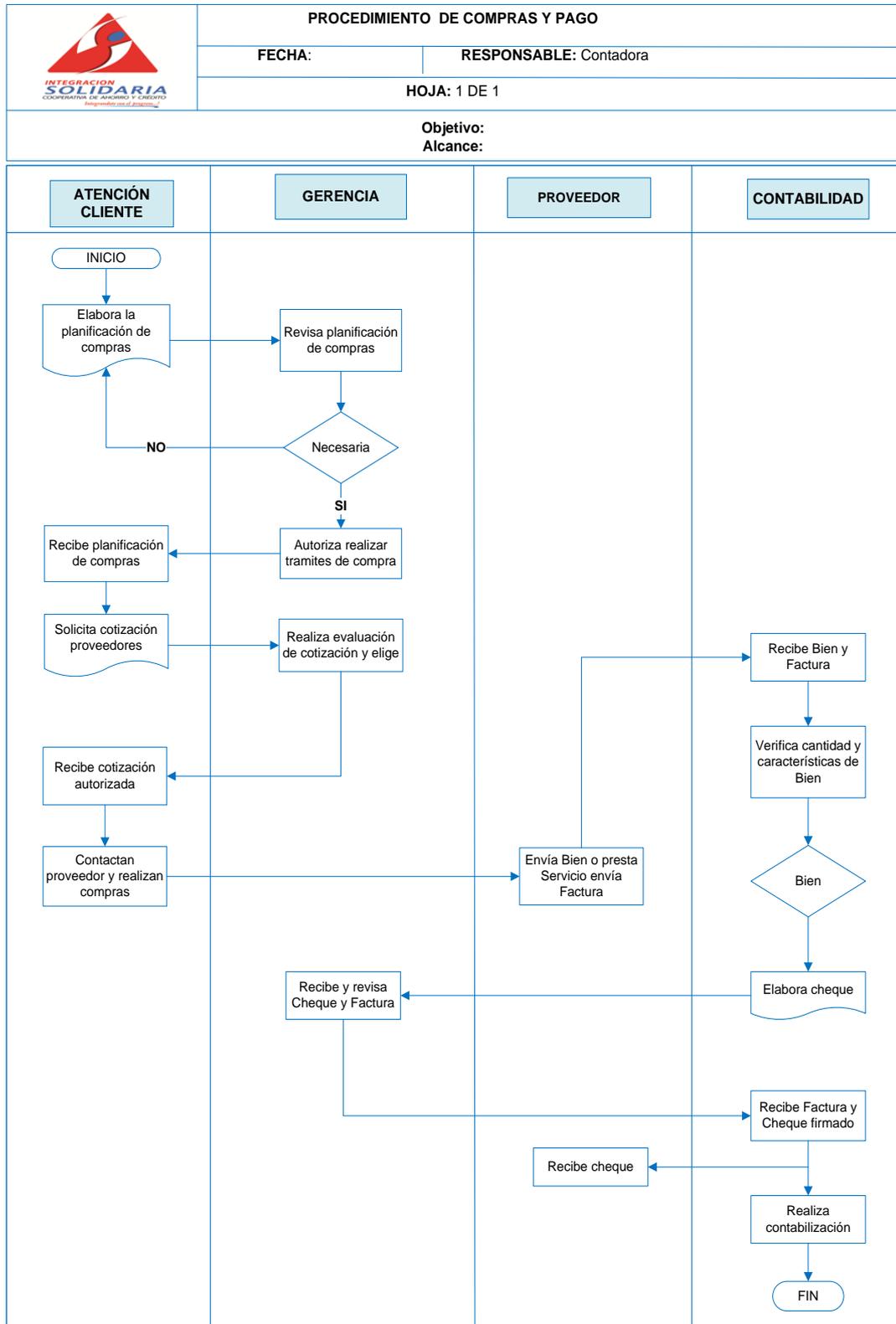
En esta clasificación se ubican los procesos relacionado con el manejo de dinero de la Cooperativa en diversos aspectos y aquellos que tengan que ver con la obtención de reportes contables y financieros. Entre los principales tenemos.

- ✓ Realización de Compras y Pago
- ✓ Pago de remuneración
- ✓ Manejo de Caja Chica

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</p>	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p>COMPRAS Y PAGO</p>	<p>DEPARTAMENTO</p>	<p>Financiero</p>
	<p>RESPONSABLE</p>	<p>Contadora</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El área de atención al cliente elabora la planificación de compras, priorizando los artículos o servicios que son más necesarios para adquirir. ✓ Gerencia recibe y revisa la planificación de presupuesto de compras. ✓ Si la compra es necesaria, lo autoriza, caso contrario lo devuelve al área de Atención al cliente. ✓ El encargado de atención al cliente recibe la planificación de compras autorizada para realizar la respectiva adquisición. ✓ Solicita cotización a los proveedores para escoger la más conveniente. ✓ Los proveedores despachan cotizaciones ✓ Las cotizaciones son enviadas a gerencia. ✓ Gerencia realiza la evaluación de las cotizaciones y elige la más idónea. ✓ El área de atención al cliente recibe la cotización autorizada. ✓ Contacta al proveedor y realiza la compra. ✓ El proveedor receipta el pedido. ✓ Envía el bien o presta el servicio con la respectiva factura. ✓ Contabilidad recibe el bien y la factura. ✓ Verifica que todo el pedido este correcto de acuerdo a la cotización y la factura. ✓ Si todo el pedido esta correcto elabora el cheque, caso contrario devuelve al proveedor. ✓ Gerencia revisa el cheque y la factura. ✓ Si todo esta correcto firma el cheque conjuntamente con el presidente, caso contrario devuelve a contabilidad. ✓ Contabilidad recibe la factura y el cheque firmado el mismo que es entregado al proveedor. ✓ Posteriormente realiza el asiento de contabilización y el archivo de la factura. 		

FIGURA # 9:

Compra y Pago

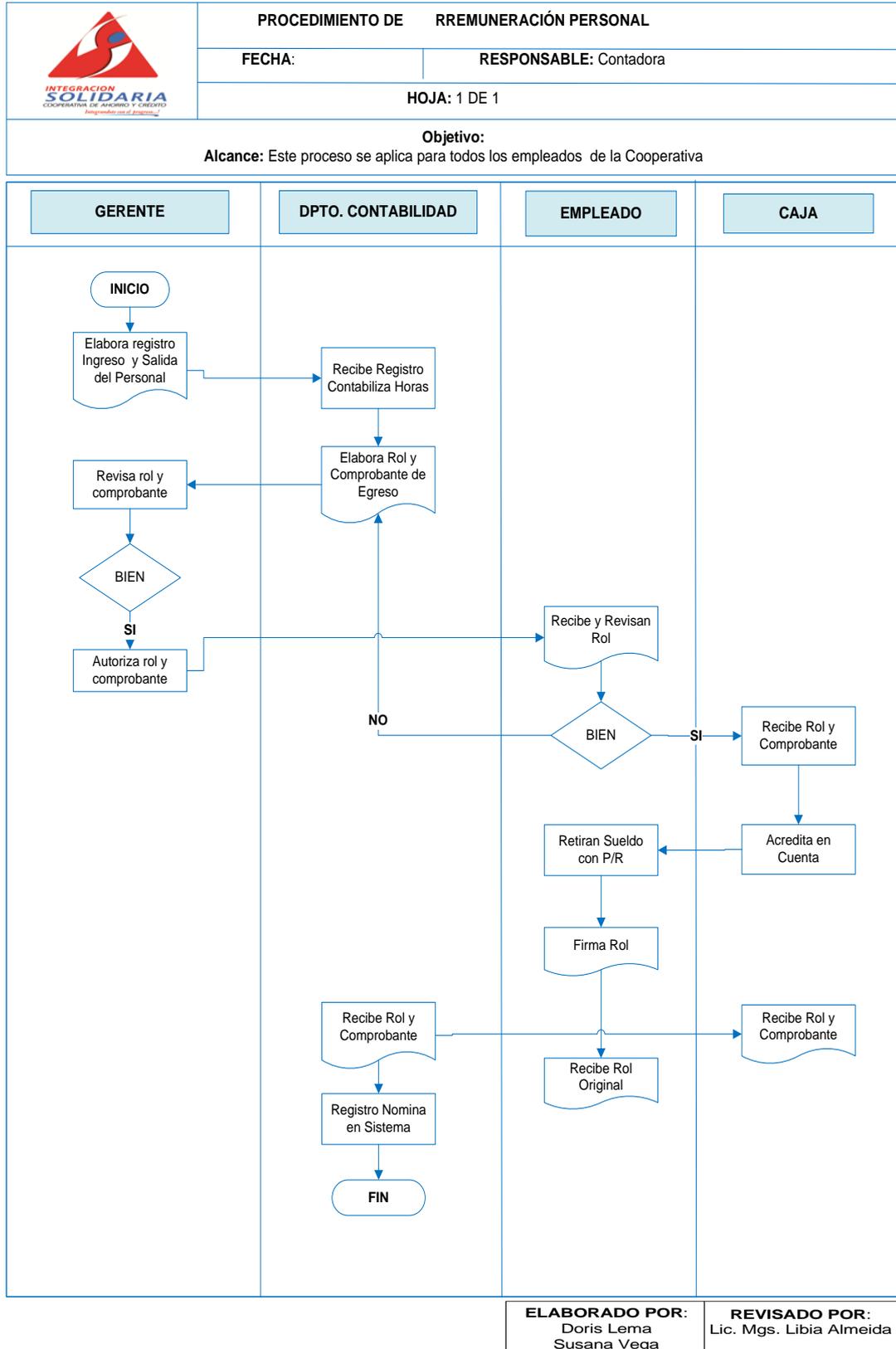


ELABORADO POR: Doris Lema Susana Vega	REVISADO POR: Lic. Mgs. Libia Almeida
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <small>Integración con el desarrollo</small></p>	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">REMUNERACIÓN PERSONAL</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Financiero</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Contadora</p>
<p align="center">ACTIVIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia elabora el registro de ingreso y salida del personal que trabaja en la cooperativa. ✓ Gerencia envía a contabilidad el registro de ingreso y salida del personal para que proceda a la contabilización de horas laborables. ✓ Realiza la contabilización de las horas, contabilidad elabora el rol de pago y el comprobante de egreso. ✓ Gerencia revisa el rol y el comprobante, si todo está bien, autoriza su pago, caso contrario lo devuelve a contabilidad. ✓ Los roles de pago aprobados son entregados a los empleados para que procedan a la revisión. ✓ Si todo está bien, los roles son enviados a caja, caso contrario devuelven todos los documentos a contabilidad para su verificación. ✓ El área de caja procede a la acreditación en cuenta. ✓ Los empleados proceden a retirar su dinero en caja mediante una papeleta de retiro y al mismo tiempo firman los roles. ✓ Luego se procede a la distribución de los documentos, el original se queda con el empleado y las copias son enviadas al área de caja y contabilidad ✓ Caja archiva la copia del rol y el comprobante para tener un respaldo. ✓ Luego contabilidad recibe las copias de los roles y el comprobante, para proceder al registro de nominas y al archivo respectivo. 		

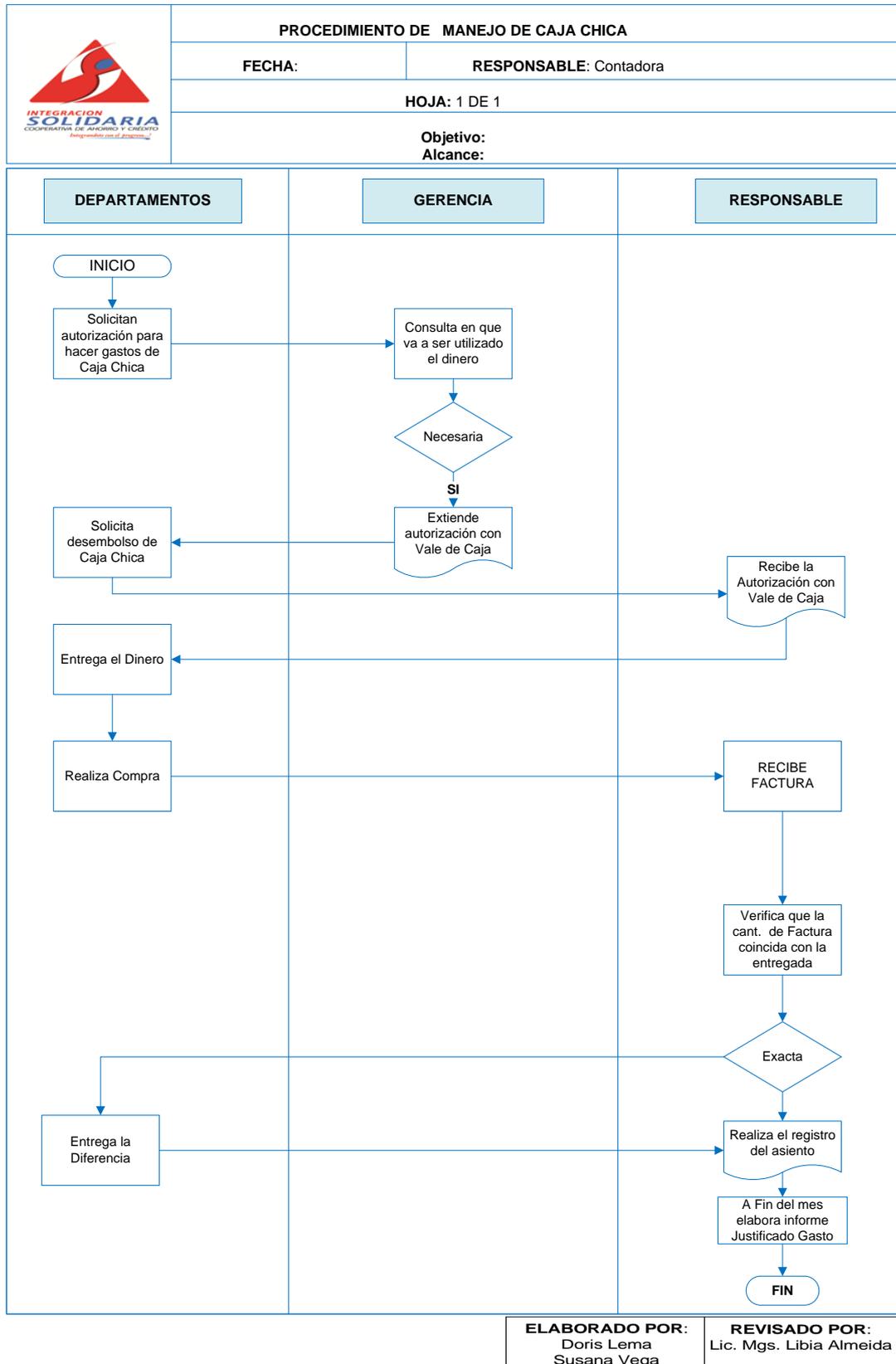
FIGURA # 10:

Remuneración del Personal



	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">MANEJO DE CAJA CHICA</p>	<p>DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Financiero</p>
	<p>RESPONSABLE</p>	<p align="center">Contadora</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento que tenga la necesidad de realizar alguna adquisición, solicita a gerencia autorice a contabilidad desembolsar cierta cantidad de fondo de caja chica. ✓ Gerencia consulta en que va ser utilizado el dinero y si la adquisición es necesaria autoriza el desembolso mediante un comprobante de egreso, caso contrario niega el desembolso. ✓ Contabilidad recibe el comprobante de egreso autorizado, es decir firmado por gerencia y entrega el dinero y realiza la adquisición. ✓ Una vez realizada la compra, el departamento solicitante, entregará al departamento de contabilidad la factura de compra. ✓ Verifica que la cantidad egresada coincida con la factura, si la cantidad es exacta se procede al registro, caso contrario entrega el restante de la contadora para cuadrar la cantidad recibida. ✓ La contadora procede a realiza el respectivo, registro y archivo para justificar la salida de dinero de caja chica. ✓ La contadora a fin de mes realiza el respectivo informe justificando los gastos que han surgido en dicho mes, esto es enviado a gerencia. ✓ Gerencia verifica que todo este correcto, si todo está bien justifica la salida de dinero y entrega a contabilidad para su archivo, caso contrario devuelve a la contadora para que realice la respectiva corrección. 		

FIGURA # 11:
Manejo de Caja Chica



3.12. Procesos Operativos

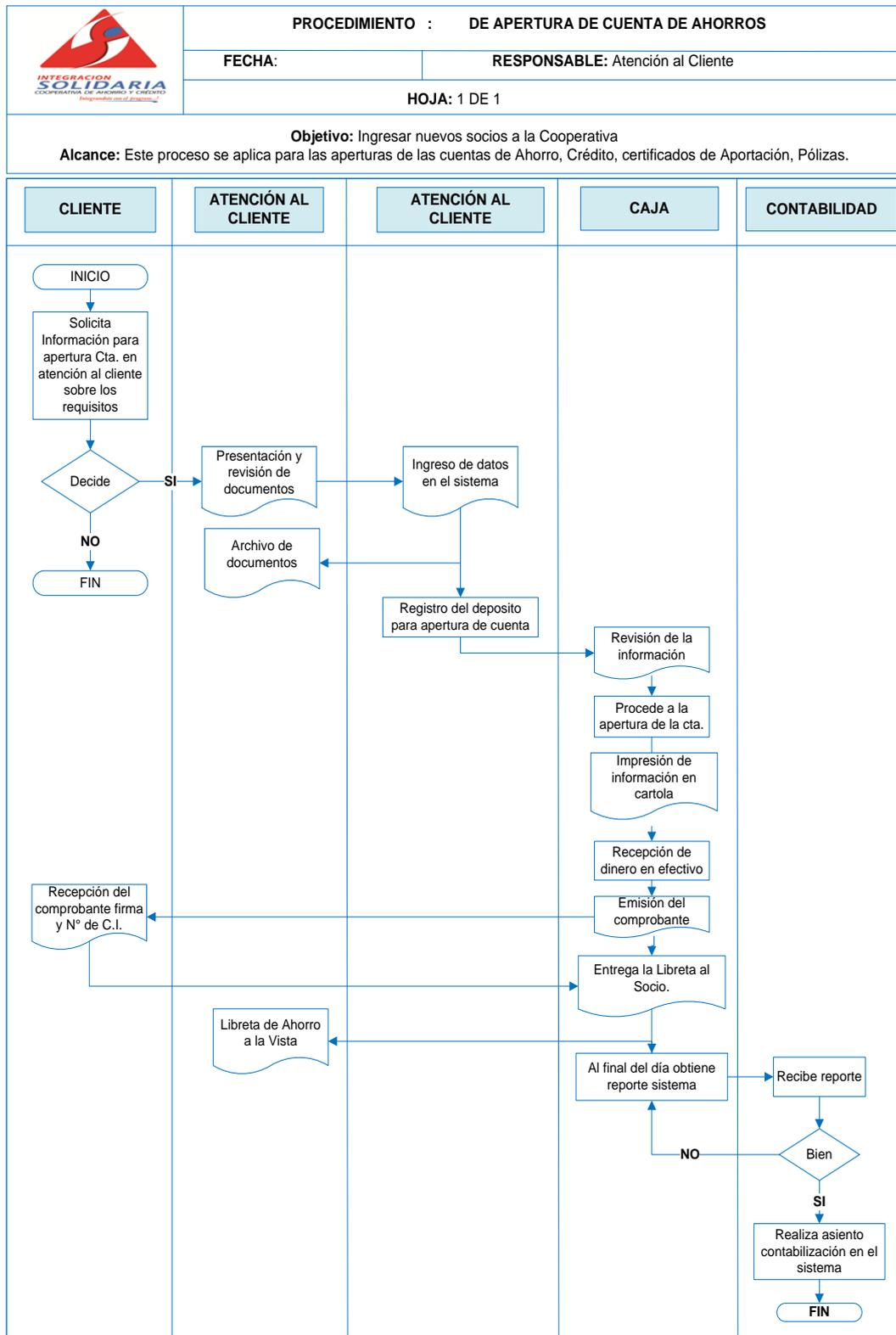
Estos procesos se encuentran ubicadas aquellas actividades relacionadas con la actividad propia de la cooperativa, que es la intermediación financiera

Los procedimientos que se describen son:

- ✓ Apertura de Cuenta de Ahorros
- ✓ Crédito
- ✓ Liquidación de crédito
- ✓ Transacción Deposito, Retiro
- ✓ Recuperación de Cartera
- ✓ Recepción de depósitos en pólizas

	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">APERTURA DE CUENTA</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Operaciones</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Atención al Cliente</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente solicita información en atención al cliente, sobre los documentos que se debe presentar y la cantidad que debe depositar para la apertura de una cuenta de ahorro (\$ 20). ✓ Si el cliente decide abrir la cuenta, se procede a la recepción de las copias de los documentos personales del cliente, caso contrario el cliente no se ejecuta la acción. ✓ Asesora de atención al cliente envía los documentos a la cajero/a para que se procesa al registro de los datos del cliente en el sistema. ✓ Posteriormente dichos documentos son remitidos nuevamente a atención al cliente para su archivo. ✓ Registrados los datos, la cajera procede a solicitar y registrar el depósito de la cuota mínima para la apertura de cuenta (\$ 20). ✓ Luego la cajera realiza la entrega de la libreta al nuevo socio y al final del día entrega a contabilidad el reporte del sistema sobre las nuevas cuentas abierta para que procesa a su registro, siguiendo el mismo mecanismo que se utiliza para el registro del resto de movimientos de caja. 		

FIGURA # 12:
Apertura de Cuenta de Ahorros



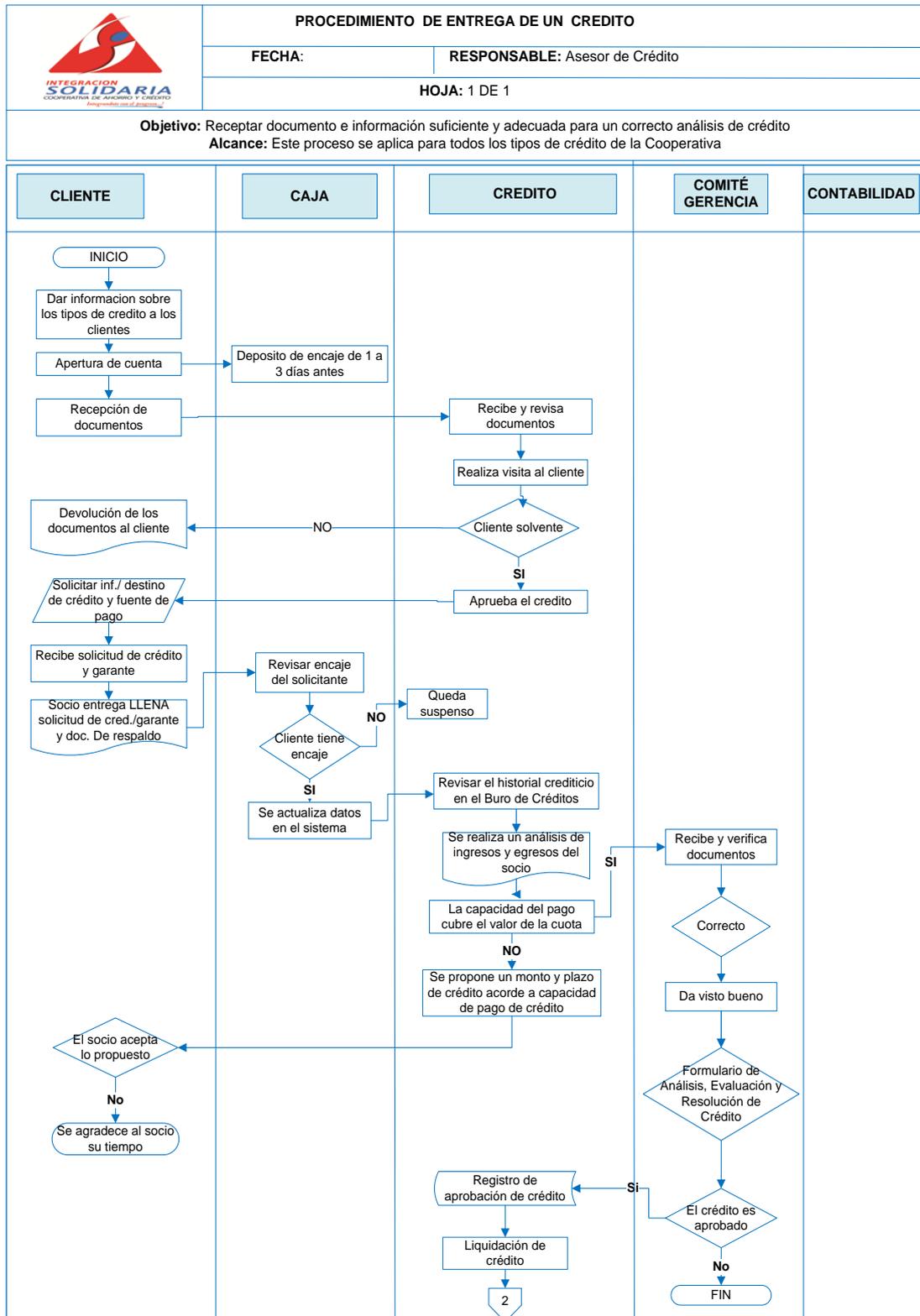
ELABORADO POR: Doris Lema Susana Vega	REVISADO POR: Lic. Mgs. Libia Almeida
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------

	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">CREDITO Y LIQUIDACIÓN</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Operaciones</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Asesor de Crédito</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El área de crédito informa al cliente sobre los requisitos que debe presentar para solicitar un crédito, entre ellos debe presentar un solicitud de crédito la misma que es emitida por la institución, además le informa del monto que debe depositar como encaje o a su vez se le desbloqueara del mismo crédito. ✓ El cliente procede a la apertura de cuenta en caso de no tener una cuenta en la institución financiera. ✓ El cliente realizará el depósito del encaje en la ventanilla de caja el mismo que tiene que estar congelado de 1 a 3 días, posteriormente entregara en el área de crédito y cobranzas las carpetas para la solicitud de crédito con los respectivos requisitos. ✓ El área de crédito revisa que los requisitos solicitados para acceder a un crédito estén completos. ✓ Verifica los datos y la validez de los documentos proporcionados por el cliente, mediante una visita a su domicilio. ✓ Si después de haber realizado la comprobación de datos, a través del análisis de ciertos parámetros como: capacidad de pago, ingresos declarados, solvencia y liquidez, el prestatario es calificado como solvente se aprueba el crédito en primera instancia caso contrario los documentos son devueltos al 		

cliente.

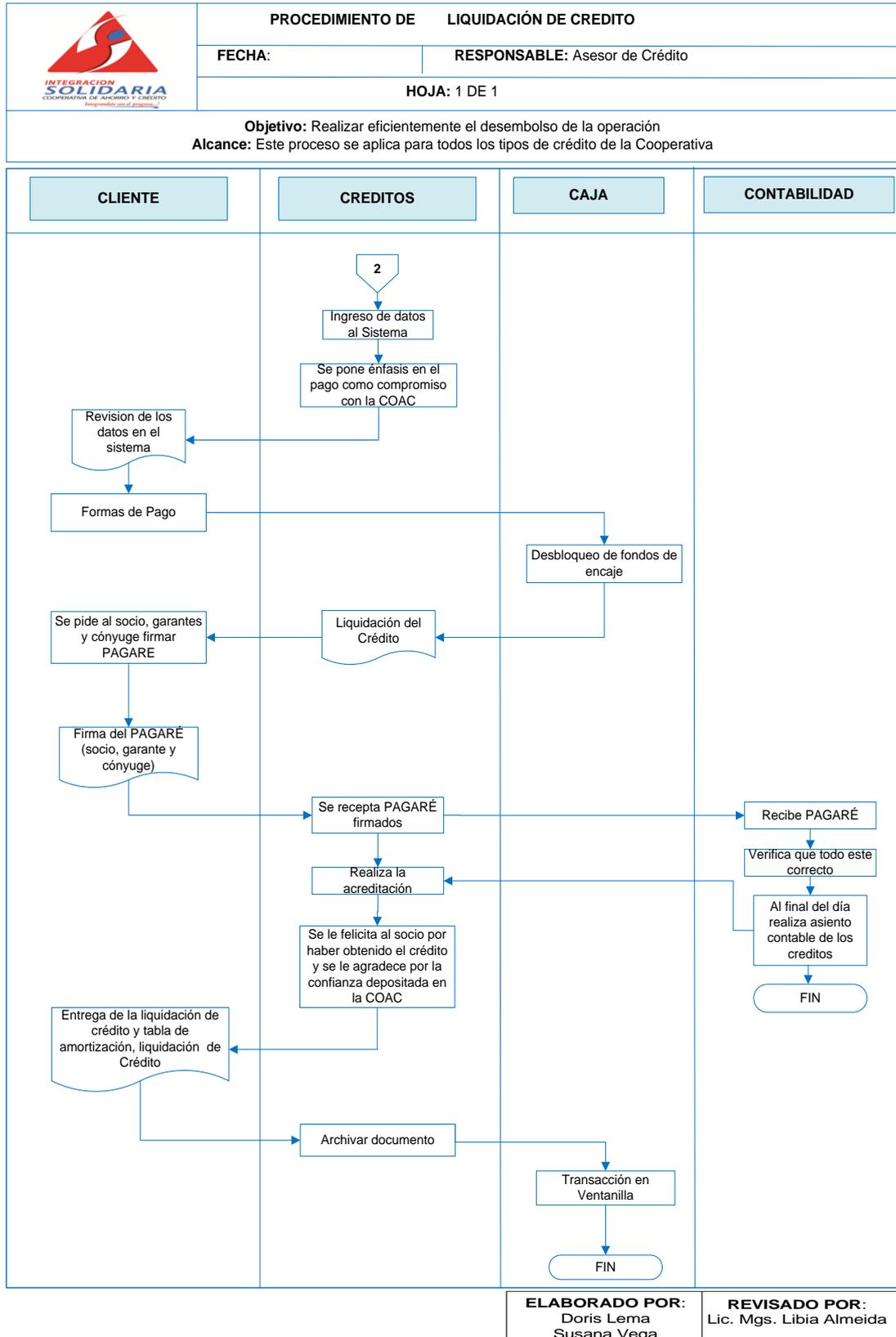
- ✓ Las carpetas aprobadas conjuntamente con el documento de aprobación de dicho crédito, son enviadas al comité de crédito, para su revisión.
- ✓ Si todos los documentos son los correctos, el crédito es aprobado en segunda instancia, dejando constancia de ello en el documento de aprobación, el mismo que será abalizado con sus firmas, caso contrario los documentos son vueltos al área de crédito.
- ✓ El cliente se acerca al área de crédito para proceder a firmar el documento de respaldo que es el PAGARÉ conjuntamente con el garante.
- ✓ El área de créditos realiza la respectiva acreditación del crédito, el cliente recibe la tabla de pagos, y puede retirar su dinero en caja con la respectiva papeleta de retiro.
- ✓ El área de crédito envía el pagaré a contabilidad mediante un memorando.
- ✓ Contabilidad revista si todo está bien para que lo archiven, caso contrario devuelve al área de crédito para su revisión.
- ✓ Al final del día la contadora realiza el registro contable de lo que ha sido reflejado en el sistema.

FIGURA # 13:
Crédito



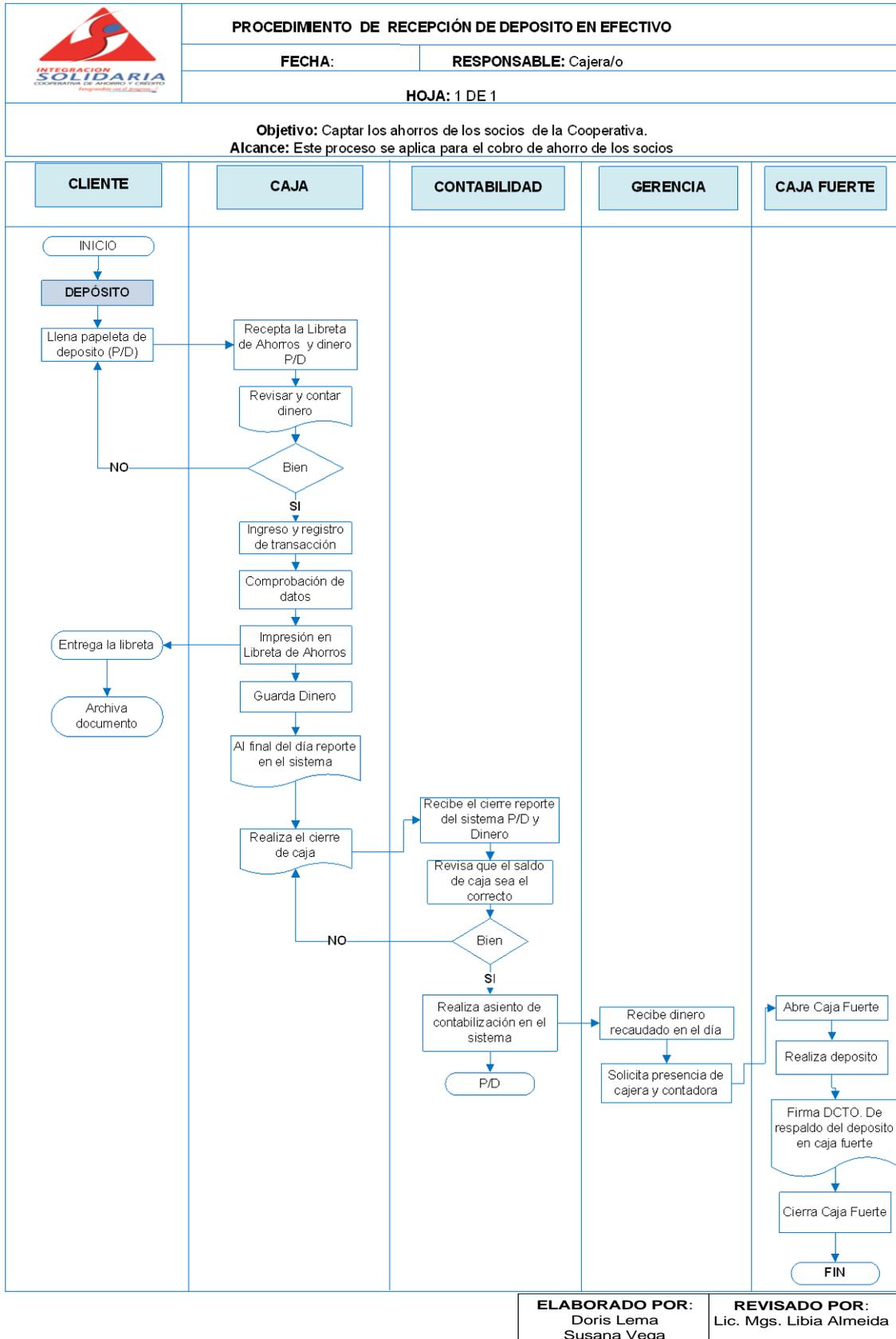
ELABORADO POR: Doris Lema Susana Vega	REVISADO POR: Lic. Mgs. Libia Almeida
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------

FIGURA # 14:
Liquidación De Crédito



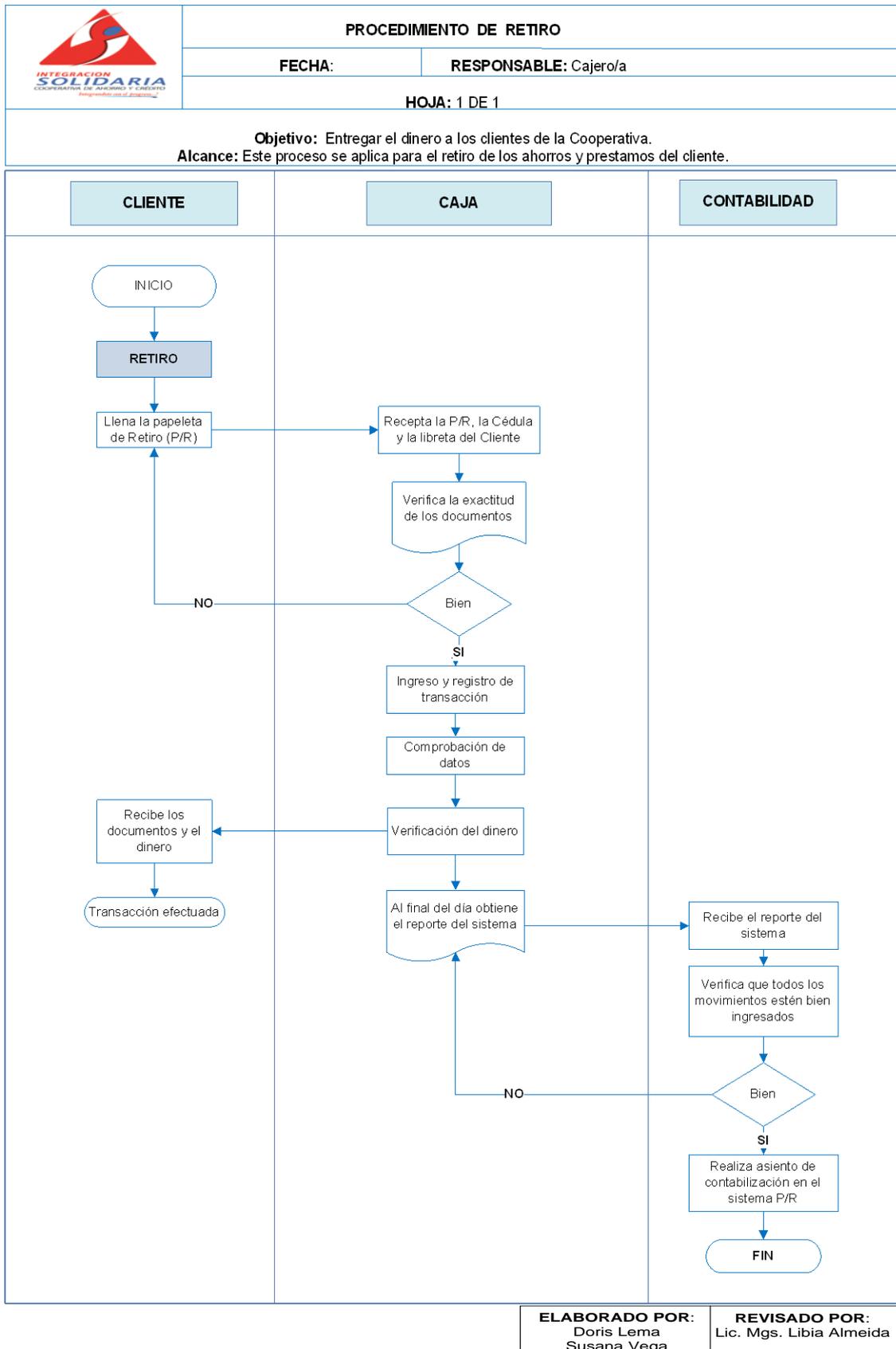
	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">DEPOSITO EN EFECTIVO</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Operaciones</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Cajero /a</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente llena la papeleta de depósito entrega en ventanilla conjuntamente con la libreta y el dinero. ✓ La cajera verifica que la papelería este bien llena, que la cantidad de dinero coincida con el valor escrito en la papeles y que los billetes no sean falsos. ✓ Si la cantidad es correcta se procede a registrar en la libreta y en el sistema el depósito y se entrega la libreta al cliente, caso contrario se devuelven al cliente para que llene una nueva papeleta con las correcciones indicadas. ✓ A partir de las 17:45 P.M. La cajera elabora el cierre caja, al fin de verificar que el total de caja sea igual al disponible y al reportado por el sistema. ✓ El reporte del sistema, el cierre de caja, las papeletas de depósito y el dinero, son enviados a la contadora, este departamento revisa que todos los movimientos estén bien ingresados y que el saldo de caja sea correcto. ✓ Si el saldo de caja coincide con los documentos entregados, contabilidad procede a realizar el asiento de contabilización en el sistema y al archivo de las papeletas de depósito y al mismo tiempo entrega el dinero a gerencia, caso contrario, se devuelven al área de caja para que realice un nuevo cierre y rectifique los posibles errores. ✓ Luego gerencia solicita la presencia de la cajera y la contadora para realizar el depósito del dinero. ✓ Gerencia abre la caja fuerte y deposita el dinero recaudado durante el día, dejando constancia de tal depósito en el documento de ingresos y egresos de caja fuerte, el mismo que firmaran los presentes y el custodio. ✓ Por último se procede a cerrar la caja fuerte. 		

FIGURA #15:
Deposito en Efectivo



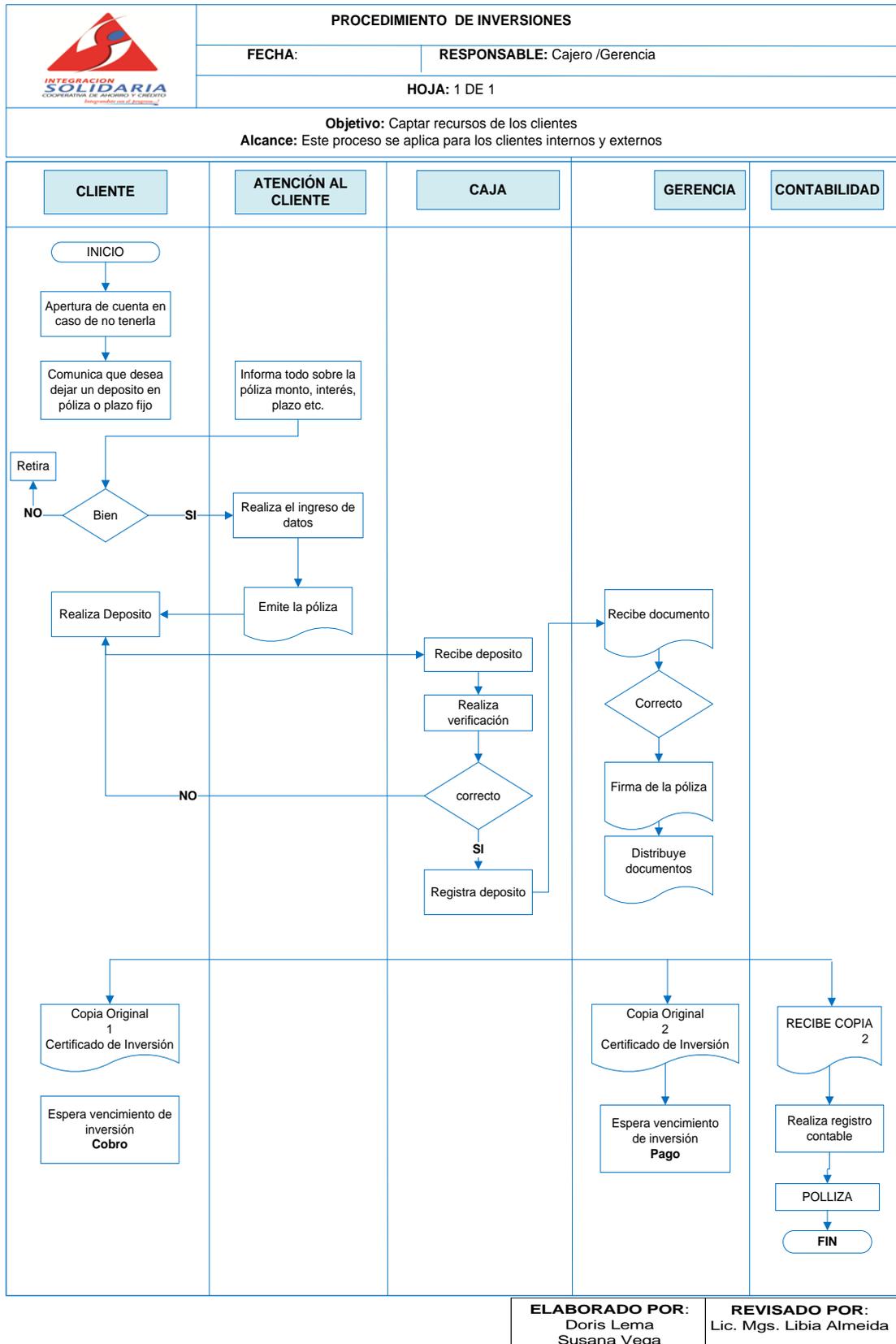
	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">RETIRO</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Operaciones</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Cajero/a</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente llena la papeleta de retiro y la entrega en ventanilla conjuntamente con la cédula de identidad, la libreta, y si es otra persona la que va a retirar se solicita la cédula. ✓ La cajera verifica el número de cédula y la firma del cliente en el sistema y en la papeleta de retiro. ✓ Si los datos son correcto se procede a registrar en el sistema y en la libreta el retiro correspondiente, caso contrario se devuelven al cliente para su modificación. ✓ La cajera realiza el conteo del dinero verificando que la cantidad entregada al cliente sea la correcta. ✓ Como último paso la cajera entrega al cliente el dinero, la libreta, la cédula, y al final del día obtiene el reporte del sistema, el mismo, que conjuntamente con las papeletas de retiro serán entregadas a contabilidad, para que proceda a su revisión. ✓ Si todo está bien, se realiza el asiento de contabilización y se archiva las papeletas de retiro, caso contrario, se devuelven a caja, par que realicen las correcciones pertinentes. 		

**FIGURA #16:
Retiro de Efectivo**



	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">INVERSIONES POLIZAS</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Operaciones</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Cajera</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente realiza la apertura de cuenta en el caso de no tener una cuenta en la Institución. ✓ El cliente acude al área de atención al cliente para dejar un depósito en póliza (plazo fijo). ✓ En atención al cliente, le informan sobre el monto, plazo, interés y todas las condiciones de la póliza. ✓ Si el cliente decide dejar su dinero en póliza se realiza el ingreso de todos los datos personales, posteriormente se emite la póliza una original y dos copias, caso contrario el cliente se retira. ✓ El cliente se acerca al área de caja a depositar el dinero. ✓ La cajera recibe el dinero, realiza el conteo del dinero verificando que todo esté completo, y que no estén billetes falsos. ✓ Si todo está correcto la cajera registra el depósito, caso contrario se devuelve al cliente el dinero para que complete el faltante o a su vez entregue nuevos billetes. ✓ Los documentos son enviados a gerencia para su verificación. ✓ Si todo está bien, el gerente y el cliente firman la póliza, caso contrario se emite los documentos al área de atención al cliente para su corrección. ✓ Se emite el original de la póliza al cliente, una copia se archiva en gerencia y otra se emite a contabilidad para su archivo y registro. ✓ Espera el vencimiento de la inversión de cobro ✓ Espera el vencimiento de la inversión de pago 		

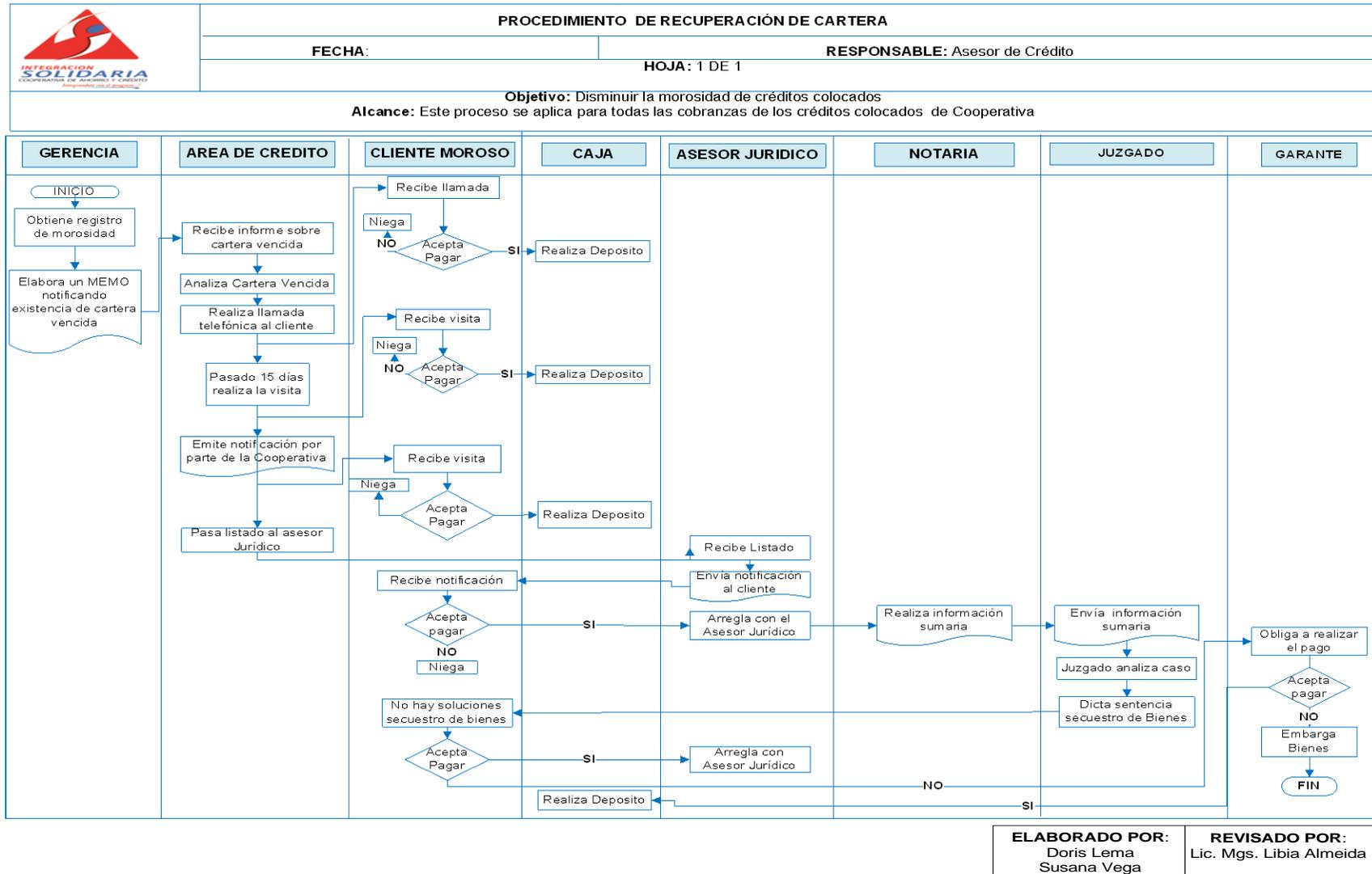
FIGURA #17:
Inversiones



	<p align="center">COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA “LTDA” SALCEDO - ECUADOR</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p align="center">RECUPERACIÓN DE CARTERA</p>	<p align="center">DEPARTAMENTO</p>	<p align="center">Operaciones</p>
	<p align="center">RESPONSABLE</p>	<p align="center">Asesor de Crédito</p>
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia obtiene del sistema un registro de morosidad de cartera ✓ Analiza el registro sobre la morosidad de cartera. ✓ Notifica la existencia de cartera vencida al área de crédito, mediante un memorando ✓ El área de crédito analiza las causas de tal vencimiento. ✓ El oficial /asesor de crédito realiza una llamada al cliente informando su morosidad. ✓ Si el cliente acepta realiza el pago se acerca a la cooperativa, caso contrario se niega hacerlo. ✓ Pasado los 15 días en caso de no acercarse a la cooperativa a realizar su pago se hará una visita domiciliaria al cliente informando que se acerque a realizar el pago. ✓ Si el cliente decide realizar el pago se acerca la cooperativa, caso contrario se niega hacerlo. ✓ Transcurrido los 30 días se le visita al cliente con una notificación realizada por la cooperativa. ✓ Si el cliente acepta realizar el pago se acerca a la cooperativa, caso contrario se niega hacerlo. 		

- ✓ Después de realizada las notificaciones por parte de la cooperativa si el cliente se niega a realizar el pago, se pasa un listado al asesor jurídico.
- ✓ El asesor jurídico manda una notificación al cliente
- ✓ Si el cliente acepta realizar el pago arregla con el asesor, caso contrario el asesor elabora una información sumaria en la notaria.
- ✓ Dicha información es enviada al juzgado, ahí se realiza un sorteo para ver en qué juzgado le toca, luego se dicta sentencia para el secuestro de los bienes en caso de no haber ninguna solución.
- ✓ Si no pueden secuestrar los bienes del deudor, se procede a presionar al garante para que pague el crédito.
- ✓ Si acepta realizar el pago se acerca a la cooperativa, caso contrario se procede al secuestro de los bienes del garante.

**FIGURA #18:
Recuperación de Cartera**



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de esta investigación es entregar los resultados obtenidos mediante conclusiones y emitir las recomendaciones necesarias para la cooperativa.

CONCLUSIONES

- ✓ Se caracterizó el objeto de estudio y su desarrollo, definiendo temas y sub temas, técnicas, procedimientos de desarrollo de un Rediseño Organizacional se conceptualizó términos, expresiones y símbolos que al final a determinar la aplicabilidad del mismo en forma eficiente, eficaz y efectiva.
- ✓ La investigación para el Rediseño Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda., queda demostrado que la información proporcionada en el período 2012 - 2013 ha sido sometida a un minucioso análisis, aunque hayan mejorado o empeorado las condiciones, han servido de base para una buena interpretación de sus resultados.
- ✓ La institución a pesar de mantenerse en el mercado poco tiempo, no ha logrado establecer un marco de procesos que ayuden a la capacitación del Talento Humano cabe resaltar que en toda entidad por muy pequeña que esta sea, debe existir la debida orientación y capacitación para el bien de la entidad.
- ✓ La cooperativa se ha planteado una visión, misión y objetivo, sin embargo estos por muy importantes que sean, no se puede llegar a cumplir si no existe la debida sistematización de los procesos diarios.

- ✓ La organización de la cooperativa no está estructurada adecuadamente de acuerdo a sus necesidades no hay una correcta descripción de puestos de trabajo ni procedimientos por escrito que orienten al empleado, como consecuencia de esa situación, desperdicia la utilización de sus recursos humanos, tiempo y tecnología lo que provoca que los empleados que no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde originando problemas tales como duplicidad de funciones, por no tener bien definidas, las funciones básicas.

- ✓ Que toda entidad debería contar con un manual de funciones y procedimientos, que sirvan de guía y orientación para que el personal desarrolle sus actividades de forma adecuada y no se debería considerar a dichos manuales como libros de archivos.

- ✓ Los actuales empleados no poseen la adecuada capacitación y por lo tanto no tienen las posibilidades de desempeñar sus cargos con responsabilidad y eficiencia. El personal trabaja más horas de las permitidas por la ley por tanto este malestar es traducido en maltrato a los socios y desgana en la realización de sus trabajos.

- ✓ Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda. no se han destacado y realizado esfuerzos orientados a la consolidación de un área del talento humano sólida y con objetivos claros, que se responsabilice de todos los procesos que esta disciplina exige, tales como: reclutamiento, selección, clasificación y valoración, evaluación, capacitación e inducción; y, la aplicación de metodologías para mejorar el clima organizacional.

- ✓ Los programas de capacitación que se ejecutan en la cooperativa de ahorro y crédito “Integración Solidaria” Ltda. No son debidamente planificados y

definidos bajo una previa detección de necesidades de capacitación, por ello no se logra obtener resultados en lo que respecta la plena satisfacción de los empleados y mucho menos los resultados esperados en lo relativo al mejoramiento continuo de la calidad de servicio al socio y usuario.

- ✓ El escaso personal que labora en la cooperativa y la decisión de no incrementarlo, ha provocado que los empleados y gerencia tengan que hacerse cargo de ciertas funciones ajenas a su cargo y que no son compartibles.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se citan a continuación; se las han desarrollado oportunamente en el transcurso del análisis de las perspectivas del Rediseño Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

RECOMENDACIONES

- ✓ La propuesta de un manual de funciones y procedimientos está dada con el fin de que aplique la institución y mejore los procesos administrativos, contables y financieros, que lleva a cabo el personal de la cooperativa logrando con ello más competitividad, brindando un servicio de calidad para sus socios y mantenga altos estándares de productividad, satisfaciendo así las necesidades y requerimiento de las personas que acuden a la institución en busca de alternativas de créditos sea esto para la producción, comercialización distribución o personal, mejorando de esta forma la imagen institucional generando confianza, solidez y una estructura idónea en beneficio de los socios.
- ✓ Las entidades que cuentan con manuales de funciones y procedimientos los deben actualizar conforme la entidad vaya creciendo o se vaya incrementando nuevos departamentos para que de esta manera estos instrumentos contribuya al fortalecimiento de la entidad.
- ✓ Hay que tener presente que todos los integrantes de la institución son muy importantes y que con el esfuerzo, ayuda y desempeño que ponga cada uno de ellos en el desarrollo de las tareas encomendadas, contribuirá al logro de los objetivos tanto institucionales como personales.

- ✓ Realizar el cambio o actualización del sistema informático (WEBCOOP) Por un nuevo sistema que le permita a la Cooperativa responder de forma más rápida y eficiente a las demandas del mercado cooperativista. Además se recomienda realizar una actualización en los equipos informáticos, debido a que sus capacidades en hardware y software son ineficientes para brindar un servicio de calidad.
- ✓ La institución se debe realizar una valoración de puestos, con el propósito de identificar y definir la escala salarial adecuada para cada uno de los niveles jerárquicos. Esto definirá en gran medida la respuesta del empleado frente al compromiso de trabajo bien remunerado.
- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” debe planificar y programar los cursos de capacitación mediante una detección técnica de necesidades de capacitación, lo cual es necesario en el sentido de que proporcionará conocimientos y desarrollará competencias que mejorarán el desempeño de los miembros de la institución, así como también propiciara un excelente clima organizacional y una adecuada cultura laboral.
- ✓ Se deberá tener en cuenta el análisis situacional propuesto para la Cooperativa en la presente investigación, con el propósito, que el área del Talento Humano sea consolidado y definido como el pilar de la institución que apuntale al crecimiento institucional; y además mediante el levantamiento de los procesos y procedimientos adecuados para dotar a la institución de personal idóneo y competente.
- ✓ La Gerencia General de la Cooperativa, debe dar a conocer a todos los que integran la organización, la misión, visión, objetivos, valores que se plasmaron en el presente trabajo de investigación, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de cada unidad administrativa.

- ✓ Utilizar los formularios planteados para los procesos de reclutamiento, selección e inducción que son necesario para la contratación del personal.
- ✓ Cumplir las obligaciones laborales con todos los empleados de la institución para evitar problemas en el futuro y fomentar en el personal un sentimiento de compromiso con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ✓ AMARU Antonio. **Fundamentos de Administración.** Teoría General y Procesos Administrativos. Pearson Educación. México. 2009. (Páginas 265-268).
- ✓ AMARU MAXIMIANO Antonio Cesar. **Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo.** Primera Edición. México, 2009 (Pág. 297)
- ✓ BENJAMÍN Enrique, FINCOWSKY Franklin. **Organización de Empresas.** Tercera Edición. México. 2009. (Páginas 245-303).
- ✓ BERNAL César, SIERRA Héran. **Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI.** Editorial jjj. México, (2008).
- ✓ CHARLES R. Jones. **Administración Estrategias un Enfoque Integrado.** Sexta Edición, (2007).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto. **Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones.** Segunda Edición. Editorial McGRAW-HILL/Interamericana editores S.A. México, (2009). (Pág. 121 – 123).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Noveno Edición Editorial McGRAW-HILL/Interamericana editores S.A. México, (211). (Pág. P5-96).
- ✓ DELGADO Susana, ENA Belén. **Recursos Humanos.** Tercera Edición. España. 2008. (Páginas 3-7).

- ✓ GALINDO Carlos. **Manual para la Creación de Empresas**. Tercera edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2008. (Páginas 81-83).
- ✓ MUNCH, Galindo Lourdes. **Planificación Estratégica “EL Rumbo Hacia el Éxito”**. Segunda edición. México Trillas. 2008. (Páginas 11-35).
- ✓ RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín. **Administración Moderna de Personal**. Séptima Edición .México. 2007. (Páginas 146-163).
- ✓ ROBBINS. Stephen P. y Mary COULTER. **Administración**. Decima Edición. México, 2010 (Pág. 46 – 47 – 259 - 260).
- ✓ Tomas, G. & Christopher, G. **Desarrollo Organizacional y Cambio**. Octava Edición. Thomson. (2007).
- ✓ TARZIJÁN Jorge. **Fundamentación de Estrategia Empresarial**. Primera - Edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C. V. México. 2008. (Páginas 110-113).

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ✓ AMARU Antonio. **Fundamentos de Administración**. Teoría General y Procesos Administrativos. Pearson Educación. México. 2009. (Páginas 265-268).
- ✓
- ✓ BENJAMÍN Enrique, FINCOWSKY Franklin. **Organización de Empresas**. Tercera Edición. México. 2009. (Páginas 245-303).
- ✓ CHIAVENATO Idalberto. **Administración de Recursos Humano**. Tercera Edición. México. 2011. (Pág. 4).

- ✓ CHIAVENATO Idalberto. **Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones.** Segunda Edición. Editorial McGRAW-HILL/Interamericana editores S.A. México, (2009). (Paginas 121 – 123)
- ✓ DELGADO Susana, ENA Belén. **Recursos Humanos.** Cuarta Edición. España. 2008. (Pág. 2).
- ✓ ROBBINS. Stephen P. y Mary COULTER. **Administración.** Decima Edición. México, 2010 (Pág. 46 – 47 – 259 - 260).
- ✓ TARZIJÁN Jorge. **Fundamentación de Estrategia Empresarial.** Primera - Edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C. V. México. 2008. (Páginas 110-113)

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- ✓ <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/jueves, 9 de abril de 2009. 14:H00>
- ✓ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>

ANEXOS

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA
LTDA”

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin elaborar un nuevo diseño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.- ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la Cooperativa?

SI

NO

2.- ¿El organigrama actual responde efectivamente a la necesidad que tiene la cooperativa?

SI

NO

3: ¿Conoce usted en cuanto a la estructura organizacional donde se encuentra ubicado usted?

SI

NO

4.-¿Se define las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?

SI

NO

5.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?

SI

NO

6.- ¿Su perfil profesional se ajusta a la necesidad de su puesto de trabajo?

SI

NO

7.- ¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades?

SI

NO

8.- ¿Recibe capacitación para el mejor desempeño laboral en el cargo que ocupa?

SI

NO

A VECES

9.- ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en la Cooperativa?

EXCELENTE

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

PESIMA

10.- ¿Cree usted que es necesario un rediseño organizacional en la cooperativa?

SI

NO

ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA LTDA”

OBJETIVO

- ✓ Recolectar información con el fin de elaborar un nuevo diseño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.

- 1.- ¿Qué funciones cumple usted como Gerente General?
- 2.- ¿Qué deficiencias presenta a su criterio el organigrama actual de la cooperativa?
- 3.- ¿El personal que labora en cada una de las áreas recibe capacitación continua?
- 4.- ¿Existe un instrumento que le permita medir el grado de desempeño de sus empleados y si es así los podría citar?
- 5.- ¿Cuenta la Cooperativa con un manual de funciones?
- 6.- ¿Qué es un Manual de Funciones?
- 7.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de funciones para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa?
- 8.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procedimientos?
- 9.- ¿Cree usted que al implementar un manual de funciones producirá información para la toma de decisiones adecuadas?
- 10.- ¿Qué resultados espera obtener una vez que se haya realizado un Rediseño Organizacional?

FICHA DE OBSERVACIÓN

DEPARTAMENTO: Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.				Nº de Ficha: 1			
Fecha a Investigar		17 de Mayo del 2012		Lugar a Investigar :		Salcedo	
Nombres de las Investigadoras:				Lema Palango Doris Mercedes Vega Otto María Susana			
No.- De Personas Observadas				22.			
Tema: Rediseño Organizacional en el Departamento Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Integración Solidaria” Ltda.							
ESCALA DE CALIFICACIÓN				ESCALA			
1) Conseguido Satisfactorio	2) Conseguido Suficiente	3) Conseguido Dificultad	4) No Conseguido	1	2	3	4
Infraestructura Adecuada				x			
Cuenta con las instalaciones básicas para asegurar la conformidad de sus empleados y clientes.				x			
Cuenta Herramientas necesarias y tecnología adecuada para el cumplimiento de las actividades.				x			
Buena Imagen Corporativa para los clientes.				x			
Estructura organizacional.				x			
El personal cuenta con un perfil profesional que requiere la cooperativa.					x		
Cumplen con las funciones asignadas para el cargo que fue contratado.					x		
Personal capacitado y motivado.						x	
Buena comunicación.					x		

Elaborado por: Grupo de Investigadoras.

Fuente: Observación Directa.

DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA





PREGUNTAS REALIZADAS PARA FORMULAR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.

MISIÓN	
¿Cuál es el negocio?	Intermediación Financiera
¿Para que existe la cooperativa?	Para promover el desarrollo de sus socios.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Personal natural y jurídico del sector, ciudad y provincia?
¿Cuáles son los productos o servicios?	Captaciones y colocaciones de recursos monetarios
¿Cuáles son los valores?	Trabajo en equipo, respeto, responsabilidad, seriedad.

VISIÓN	
Posición en el Mercado	Retador
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Provincial
Productos o Servicios	Productos Financieros diversificados de calidad
Valores	Honestidad, respeto, igualdad, responsabilidad.

FORMULARIO N # 1: SOLICITUD DE EMPLEO

 <p>INTEGRACION SOLIDARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>Integrando con el progreso</i></p>	COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> SOLICITUD DE EMPLEO </div>			
<p align="center">Puesto que solicita</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>				
Fecha de Solicitud: <table border="1" style="width: 100px; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>				Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma completa y adecuada. NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente

DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRES:		CÉDULA DE IDENTIDAD:	
		SEXO:	ESTATURA:
DIRECCIÓN DE DOMICILIARIA:	CIUDAD:	ESTADO:	
TELÉFONO:	CELULAR:	E-MAIL:	
EDAD:	FECHA DE NACIMIENTO:	LUGAR:	NACIONALIDAD:
ESTADO CIVIL:	NÚMEROS HIJOS:	EIDADES:	
PROBLEMAS MÉDICOS O FÍSICOS:		PROFESIÓN:	
ESTUDIOS REALIZADOS			
NIVEL	INSTITUCIÓN	AÑO EGRESO	TÍTULO OBTENIDO
EDUCACIÓN PRIMARIA			
EDUC. SECUNDARIA			
EDUC. UNIVERSITARIA			
EXPERIENCIA LABORAL (03 ULTIMAS)			
COMIENZE CON EL ÚLTIMO O EL ACTUAL			
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN:			
FECHA INGRESO/EGRESO:	CARGO:	SUELDO:	
TELÉFONOS:	SUPERVISOR INMEDIATO:	MOTIVO DEL RETIRO:	

OBSERVACIONES:					
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN:					
FECHA INGRESO/EGRESO:		CARGO:		SUELDO:	
TELÉFONOS:		SUPERVISOR INMEDIATO:		MOTIVO DEL RETIRO:	
OBSERVACIONES:					
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN:					
FECHA INGRESO/EGRESO:		CARGO:		SUELDO:	
TELÉFONOS:		SUPERVISOR INMEDIATO:		MOTIVO DEL RETIRO:	
OBSERVACIONES:					
CURSOS, IDIOMAS, HABILIDADES Y DESTREZAS					
NOMBRE DEL CURSO:			HORAS	FECHA	TITULO
NOMBRE DEL INSTITUTO:					
NOMBRE DEL CURSO:			HORAS	FECHA	TITULO
NOMBRE DEL INSTITUTO:					
NOMBRE DEL CURSO:			HORAS	FECHA	TITULO
NOMBRE DEL INSTITUTO:					
IDIOMAS	AVANZADO	MEDIO	BAJO	INSTITUTO	FECHA:
HABILIDADES:					
DESTREZAS:					
REFERENCIAS PERSONALES					
INDIQUE 3 PERSONAS QUE LO CONOZCAN NO FAMILIARES					
NOMBRE Y APELLIDO:		TELÉFONO:		DIRECCIÓN:	
NOMBRE Y APELLIDO:		TELÉFONO:		DIRECCIÓN:	
NOMBRE Y APELLIDO:		TELÉFONO:		DIRECCIÓN:	
CARGO QUE ASPIRA:					
OTROS CARGOS DE SU INTERES:					
Sueldo que aspira:					
\$					
Dejo en constancia que toda la información proporcionada en esta solicitud es verdadera y puede ser confirmada por la institución					

FORMULARIO N # 3: SOLICITUD VACACIÓN INDIVIDUAL



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA

SOLICITUD DE VACACIONES INDIVIDUAL

Fecha de Solicitud:

D	M	A
----------	----------	----------

AUTORIZACION DE VACACIONES

CONTRATO A TIEMPO INDETERMINADO
TIPO DE CONTRATO

CONTRATO A TIEMPO DETERMINADO

DATOS DEL TRABAJADOR

NOMBRES Y APELLIDOS

CÉDULA DE IDENTIDAD.

DEPARTAMENTO	CARGO	TELEFONO	FECHA DE INGRESO

FECHAS DE LAS ULTIMAS VACACIONES			LAPSO DE VACACIONES A DISFRUTAR			NUMERO DE DIAS A DISFRUTAR	
D	M	A	DESDE	HASTA	REINTEGRO	HABILES	
						BONO	

PERIODO A DISFRUTAR:-----

FIRMA DEL TRABAJADOR

APROBADO

AUTORIZADO

JEFE DEL DEPARTAMENTO

DPT. TALENTO HUMANO

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

FORMULARIO N # 4: REGISTRO DE BUZON Y SUGERENCIAS



COAC “INTEGRACIÓN SOLIDARIA” LTDA.

REGISTRO DE BUZON Y SUGERENCIAS

DATOS DE QUIEN RECIBE LA QUEJA

Nombre:.....

Fecha de recepción de la Queja:.....

Medio por el cual se recibió la Q.

Contacto Personal

Correo Electrónico

Teléfono

Fax

Carta

Otros

REGISTRO DE QUEJA

Nombre de la persona que realiza la Queja

Dirección.....Teléfono.....Mail.....

Nombre de la persona directamente

involucrado.....Dirección.....Teléfono.....

.....Mail..... Ciudad ¿Dónde se origino la

Queja)..... Descripción de la Queja. En las propias palabras del cliente.

.....
.....
.....

DATOS DE LA SOLUCIÓN

Área/ Departamento.....

Nombre de Responsable de la solución:.....

Fecha de Recepción de la Queja.....Hora.....



Dirección Provincial de Inclusión
Económica y Social de Cotopaxi

Administración del Sistema de Cooperativas Cotopaxi

ACUERDO No. 014-09

Tnlg. Mónica Troya
Directora Provincial
Ministerio de Inclusión Económica y Social de Cotopaxi

CONSIDERANDO

Que, de conformidad con los Arts. 245 y 246 de la Constitución Política de la República, el Estado reconoce, garantiza, regula y promueve el desarrollo de las empresas comunitarias o de autogestión como las Cooperativas;

Que, de conformidad con los Arts. 7 y 154 de la Ley de Cooperativas y el Art. 121 literal a) de su Reglamento General, corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Provincial del MIES de Cotopaxi, aprobar los estatutos de las cooperativas;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 de fecha 23 de agosto del 2007, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social delega a las Direcciones Provinciales y Subsecretarías Regionales las atribuciones en procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción;

Que, se ha enviado a la Dirección Provincial del MIES de Cotopaxi, la documentación correspondiente a la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "INTEGRACIÓN SOLIDARIA" LTDA., domiciliada en la parroquia San Miguel de Salcedo, cantón Salcedo, provincia Cotopaxi, para que se apruebe el Estatuto y se conceda personería jurídica.

Que, el Estatuto de la Pre Cooperativa "INTEGRACIÓN SOLIDARIA" LTDA., fue discutido y aprobado en tres asambleas de 20 y 27 de diciembre del 2008 y 10 de enero del 2009.

Que, Gestión Legal de la Dirección Provincial del MIES de Cotopaxi, mediante Memorando No. 002-C-DP-MIES-X de fecha 4 de junio del 2009, emite informe favorable para la aprobación del Estatuto y concesión de personería jurídica a la mencionada organización, toda

Administración del Sistema de Cooperativas Cotopaxi

ARTICULO CUARTO.- La Cooperativa de "Cooperativa de Ahorro y Crédito " INTEGRACIÓN SOLIDARIA" LTDA., domiciliada en la parroquia San Miguel de Salcedo, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, los balances semestrales de su movimiento económico.

ARTICULO QUINTO.- La Dirección Provincial del MIES de Cotopaxi, concede el plazo de 30 días, para que la Cooperativa conforme los Organismos Internos de la Organización, de acuerdo al Art 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, remita la documentación justificativa para su registro.

ARTICULO SEXTO.- Ordénese la inscripción en el Registro que lleva la Dirección Nacional de Cooperativas, para que a partir de la fecha del registro, quede fijado el principio de existencia legal de la Cooperativa.

ARTICULO SEPTIMO.- Todo artículo del presente Estatuto que contradiga la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamento Especial de Auditorías Externas y Fiscalizaciones, Reglamento Especial para Concurso de Precios, Reglamento Especial para Aceptación y Registro de Nuevos Socios, prevalecerá el de mayor jerarquía.

ARTICULO OCTAVO.- Todo Reglamento que sea elaborado por la Cooperativa para que tenga validez legal debe ser aprobado por la Dirección Provincial del MIES de Cotopaxi.

Dado en el despacho de la señora Directora Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social de Cotopaxi, en la ciudad de Latacunga, a 5 de junio del 2009.

Tnlg. Mónica Troja
DIRECTORA PROVINCIAL DEL MIES DE COTOPAXI



M/mb

Administración del Sistema de Cooperativas Cotopaxi

vez que ha cumplido con los requisitos exigidos por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

En uso de las Atribuciones que le confiere la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

ACUERDA :

ARTICULO PRIMERO.- Aprobar el Estatuto y conceder Personalidad Jurídica a la **Cooperativa de Ahorro y Crédito " INTEGRACIÓN SOLIDARIA" LTDA**, domiciliada en la parroquia San Miguel de Salcedo, cantón Salcedo, provincia Cotopaxi, República del Ecuador, la que no podrá apartarse de las finalidades específicas, para las cuales se constituyó, ni operar en otra clase de actividades que no sea las de Ahorro bajo las prevenciones señaladas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

ARTICULO SEGUNDO.- Registrar en calidad de **SOCIOS FUNDADORES** de la citada Entidad Cooperativa a las siguientes personas:

APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA DE CIUDADANIA
CAPUZ LLANGANATE SEGUNDO ANGEL	180350738-1
CHANGO CALUNA ANGEL DAVID	180463930-8
CHANGO CALUNA LIGIA JEANETH	180393157-3
CHANGO UNOG MANUEL ALFONSO	180182462-2
CHANGO TELENCHANA JUAN CARLOS	180350560-9
FREIRE MONTESDEOCA ROMULO SEBASTIAN	180345139-0
IPIALES MONTESDEOCA WELLINGTON DANILO	180284737-4
LLAMBO TOALOMBO SEGUNDO TOMAS	180325074-3
MONTESDEOCA PROVEDA MARCIA MERCEDES	180201475-1
PANDI CAPUZ SEGUNDO CARLOS	180337631-6
PALATE MORALES LUIS MILTON	180222928-4
SHULQUI PANDASHINA JOSÉ SERAFIN	180425334-0
YUCAILLA BALTAZAR FABIAN ALFREDO	171603301-2

ARTICULO TERCERO.- Disponer que la Cooperativa envíe a la Dirección Provincial de Cotopaxi, la certificación justificativa de la legitimidad de los ingresos de nuevos socios para que ésta registre.

Administración del Sistema de Cooperativas Cotopaxi

REGISTRO No. 031-ASC-X-09

ADMINISTRACION DEL SISTEMA COOPERATIVO DE COTOPAXI.- Latacunga, 2 de septiembre del 2009. En aplicación del Acuerdo Ministerial No. 0747 emitido el 23 de agosto del 2007 y la Resolución No. 0006082 de fecha 11 de octubre del 2007, Artículo Primero, se procede al Registro de Directiva elegida en Asamblea General Ordinaria de fecha 24 de mayo del 2009 De la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "INTEGRACION SOLIDARIA" LTDA con domicilio en el cantón Saucedo, provincia Cotopaxi y que registró para el periodo de dos años Según su Estatuto Vigente.

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

S. NOR: LUIS MILTON PALATE MORALES
C.I.: 180222928-4

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

S. NOR: WELLINGTON IPIALES MONTESDEOCA
C.I.: 180284737-4

SECRETARIA:

S. NORITA: LIGIA JEANETH CHANGO CALUÑA
C.I.: 180393157-3

GERENTE:

S. NOR: SEGUNDO CARLOS PANDI CAPUZ
C.I.: 180337631-6

Se tiene entendido que la nomina de la nueva directiva de esta entidad fue elegida en base al número total de socios y que no existe parentesco entre ellos. De no haberse precedido así, tales designaciones carecerán de valor legal.- NOTIFIQUESE:

Abg. Margarita Benavides S.

DIRECTORA PROVINCIAL DEL MIES-X (E.)

DIRECCIÓN NACIONAL
DE COOPERATIVAS
OFICINA DE ADMINISTRACION DEL SISTEMA
COOPERATIVO DE COTOPAXI
ES FIEL COPIA DE LA ORIGINAL
QUE SE ENCUENTRA EN EL ARCHIVO
CERTIFICADO 3 SEP 2009

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0591718878001
RACION SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRACION SOLIDARIA LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 05/09/2009
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Dirección: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Calle: JUAN LEÓN MERA Número: S/N Intersección: DE MAYO Referencia: A UNA CUADRA AL SUR DE LA CASA CAMPESINA Teléfono Trabajo: 032730275 Celular: 4864011 Fax: 032730275 Email: changojuansarios@hotmail.com

ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 01/04/2010
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Dirección: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Cella: MONTALVO Número: 07-95 Intersección: AV. DE NOVIEMBRE Referencia: FRENTE A LA COOPERATIVA ACCION TUNGURAHUA Teléfono Trabajo: 032426412 Celular: 098937130



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Código: PSPS031207 Lugar de emisión: AMBATO, BOLIVAR 1550 Fecha y hora: 21/04/2010

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0591718878001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRACION SOLIDARIA LTDA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: PANDI CAPUZ SEGUNDO CARLOS
CONTADOR: VILLACIS TELLO AMANDA LORENA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/05/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 05/05/2009
FEC. INSCRIPCION: 28/12/2009 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 21/04/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Calle: JUAN LEON MERA Número: S/N
Intersección: 24 DE MAYO Referencia ubicación: A UNA CUADRA AL SUR DE LA CASA CAMPESINA Telefono Trabajo: 032730275 Celular: 094884011 Fax: 032730275 Email: changojuancarlos@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO R COTOPAXI **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PSPS031207 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 21/04/2010