



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

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA., DEL
CANTÓN AMBATO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AUTORA: ZULLY VANESSA CRIOLLO COLOMA

Riobamba -Ecuador

2022



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

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA., DEL
CANTÓN AMBATO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: ZULLY VANESSA CRIOLLO COLOMA

DIRECTOR: Ing. MARÍA ELENA ESPÍN OLEAS, PH. D.

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Zully Vanessa Criollo Coloma

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

Yo, ZULLY VANESSA CRIOLLO COLOMA declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos del documento provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 19 de julio de 2022





Zully Vanessa Criollo Coloma

1804883641

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA., DEL CANTÓN AMBATO**, realizado por la señorita: **ZULLY VANESSA CRIOLLO COLOMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-07-19
Ing. María Elena Espín Oleas, PH. D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-07-19
Ing. Letty Karina Elizalde Marín MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-07-19

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios, mis padres, mi esposo, mi hermana, mi hijo, mis suegros y a mis tías.

A Dios quien me ha dado vida, sabiduría para culminar con mis estudios ya que gracias a su misericordia he podido cumplir con esta meta planteada al comienzo de mi carrera.

A mis padres Luis Criollo y Ana Coloma quienes siempre han anhelado que culmine con mi carrera profesional y me han impulsado a buscar un bienestar profesional.

A mi esposo Iván Granda quien ha depositado su confianza en mí y me ha apoyado para poder concluir esta etapa.

A mi hermana Lizbeth Criollo quien me ha ayudado siempre con algún consejo.

A mi hijo Ian Granda quien ha sido siempre mi motor esencial y fortaleza para poder cumplir con este sueño.

A mis suegros Pablo Granda y Elisa López quienes me han apoyado moralmente para poder seguir adelante hasta buscar un bienestar profesional.

A mis tías Herminia Galeas y Lucrecia Criollo quienes siempre han estado pendientes, que con un consejo o una llamada telefónica siempre han estado apoyándome.

De todo corazón mil gracias y Dios le pague por todo el sacrificio brindado hacia mí.

Zully Vanessa Criollo Coloma

AGRADECIMIENTO

Expreso mi eterno agradecimiento a Dios, mis padres, esposo, hermana, e hijo quienes siempre han estado a mi lado en el transcurso de este proceso y han estado apoyándome constantemente, de igual manera agradezco a mis maestros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la facultad de Administración de empresas quienes me han impartido sus conocimientos y han sido testigos de mis triunfos alcanzados de los cuales me llevo las mejores enseñanzas, también agradezco al Lic. Eduardo Vivanco quien me abrió las puertas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. para poder desarrollar mi trabajo de titulación .

Mil gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de Investigación.....	2
1.2 Marco teórico.....	3
1.2.1 Qué es el Proceso Administrativo.....	3
1.2.1.1 Qué es planificación o planeación.....	3
1.2.1.2 Qué es organización.....	4
1.2.1.3 Qué es dirección.....	4
1.2.1.4 Qué es liderazgo.....	4
1.2.1.5 Qué es gestión.....	4
1.2.2 Qué es el POA, Plan Operativo Anual.....	4
1.2.2.1 Etapas de planeación estratégica.....	5
1.2.3 Normas Administrativas.....	5
1.2.3.1 Qué es unidad de mando.....	5
1.2.3.2 Qué es ámbito de supervisión directa.....	5
1.2.3.3 Qué es delimitación de responsabilidad.....	5
1.2.3.4 Qué es segregación de funciones.....	6
1.2.3.5 Qué es comunicación.....	6
1.2.4 Qué es Control.....	6
1.2.4.1 Control Administrativo.....	6
1.2.4.2 El control como fase del proceso administrativo.....	7
1.2.4.3 Importancia del control dentro del proceso administrativo.....	7
1.2.4.4 Control interno.....	7
1.2.5 Estructura Administrativa.....	7
1.2.5.1 Análisis FODA.....	8
1.2.5.2 Matriz EFI.....	8

1.2.5.3	<i>Matriz EFE</i>	8
1.2.5.4	<i>Organigrama funcional o estructural</i>	8
1.2.5.5	<i>Manual de funciones</i>	8
1.2.5.6	<i>Manual de procesos</i>	8
1.2.5.7	<i>Flujograma o diagrama de flujo</i>	9
1.2.5.8	<i>Simbología del diagrama de flujo</i>	9
1.2.5.9	<i>Formularios</i>	9
1.2.6	Qué es sistema	9
1.2.6.1	<i>Sistema de control administrativo</i>	10
1.2.6.2	<i>Sistemas administrativos</i>	11
1.2.6.3	<i>Tipos de sistemas administrativos</i>	11

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	13
2.1	Enfoque de investigación	13
2.2	Nivel de Investigación	13
2.3	Diseño de investigación	14
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	14
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	14
2.4	Tipo de estudio	14
2.4.1	<i>Investigación de campo</i>	14
2.4.2	<i>Investigación Bibliográfica</i>	15
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	15
2.5.1	<i>Población</i>	15
2.5.2	<i>Muestra</i>	16
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	17
2.6.1	<i>Métodos</i>	17
2.6.2	<i>Técnicas</i>	19
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	20

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	21
3.1	Resultados	21
3.2	Discusión de resultados	42

3.2.1	<i>Análisis de las encuestas realizadas a los socios, personal administrativo y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</i>	42
3.2.2	<i>Análisis de la entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</i>	43
3.3	Propuesta	44
3.3.1	Control interno	44
3.3.2	Normas administrativas	44
3.3.2.1	<i>Planificación</i>	44
3.3.2.2	<i>Organización</i>	44
3.3.2.3	<i>Unidad de mando</i>	44
3.3.2.4	<i>Ámbito de supervisión directa</i>	45
3.3.2.5	<i>Delimitación de responsabilidades</i>	45
3.3.2.6	<i>Segregación de funciones</i>	45
3.3.2.7	<i>Autorización de registros operacionales</i>	45
3.3.2.8	<i>Comunicaciones</i>	45
3.3.3	Diagnóstico de la Empresa aplicando el Análisis FODA	46
3.3.4	Matriz EFE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.	47
3.3.4.1	<i>Análisis Matriz EFE</i>	47
3.3.5	Matriz EFI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.	47
3.3.5.1	<i>Análisis Matriz EFI</i>	48
3.3.6	Análisis General entre Matriz EFE Y EFI	48
3.3.7	Organigrama Estructural	49
3.3.7.1	<i>Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</i>	50
3.3.8	Organigrama Funcional	51
3.3.8.1	<i>Organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</i>	52
3.3.9	Manual de Funciones	53
3.3.10	Procedimiento para Reclutamiento del Personal	74
3.3.10.1	<i>Objetivo del proceso</i>	74
3.3.10.2	<i>Flujograma del proceso del Reclutamiento del Personal</i>	75
3.3.10.3	<i>Formulario de requerimiento de personal</i>	76
3.3.10.4	<i>Formulario de solicitud de empleo</i>	77
3.3.11	Procedimiento para Selección del Personal	78
3.3.11.1	<i>Objetivo del proceso</i>	78
3.3.11.2	<i>Flujograma del proceso de Selección del Personal</i>	79
3.3.11.3	<i>Formulario de evaluación de entrevista al candidato</i>	80

3.3.11.4	<i>Formulario de resumen de entrevista</i>	80
3.3.12	<i>Procedimiento para Contratación del Personal</i>	81
3.3.12.1	<i>Objetivo del proceso</i>	81
3.3.12.2	<i>Flujograma del proceso de Contratación del Personal</i>	82
3.3.12.3	<i>Contrato de trabajo por tiempo indefinido</i>	83
3.3.13	<i>Procedimiento para Inducción del Personal</i>	85
3.3.13.1	<i>Objetivo del proceso</i>	85
3.3.13.2	<i>Flujograma del proceso Inducción del Personal</i>	86
3.3.13.3	<i>Formulario de inducción del personal</i>	87
3.3.14	<i>Procedimiento para Capacitación del Personal</i>	87
3.3.14.1	<i>Objetivo del proceso</i>	88
3.3.14.2	<i>Flujograma de Capacitación del Personal</i>	89
3.3.14.3	<i>Formulario de capacitación al personal</i>	90
3.3.14.4	<i>Formulario de programa de capacitación</i>	90
3.3.14.5	<i>Formulario de asistencia de capacitación</i>	91
3.3.15	<i>Procedimiento para Evaluación de Desempeño del Personal</i>	91
3.3.15.1	<i>Objetivo del proceso</i>	92
3.3.15.2	<i>Flujograma de Evaluación de Desempeño</i>	93
3.3.15.3	<i>Formulario de evaluación de desempeño</i>	94
3.3.16	<i>Procedimiento para Orden de Permiso al Personal</i>	96
3.3.16.1	<i>Objetivo del proceso</i>	96
3.3.16.2	<i>Flujograma de Orden de Permiso al Personal</i>	97
3.3.16.3	<i>Formulario de permiso al personal</i>	98
3.3.17	<i>Procedimiento para Control de Actividades Diarias</i>	98
3.3.17.1	<i>Objetivo del proceso</i>	98
3.3.17.2	<i>Flujograma de Control de Actividades</i>	99
3.3.17.3	<i>Formulario de Actividades diarias (bitácora)</i>	100
3.3.18	<i>Procedimientos de Incentivos para Motivar al Personal</i>	100
3.3.18.1	<i>Objetivo del proceso</i>	100
3.3.18.2	<i>Flujograma de Incentivos para Motivar al Personal</i>	102
3.3.18.3	<i>Formulario de incentivos</i>	103
3.3.19	<i>Procedimientos para Promoción y Ascenso</i>	103
3.3.19.1	<i>Objetivo del proceso</i>	103
3.3.19.2	<i>Flujograma de Promoción y Ascenso al Personal</i>	104
3.3.19.3	<i>Formulario de promoción y ascenso</i>	105
3.3.20	<i>Área de Atención al Cliente</i>	105
3.3.20.1	<i>Objetivo del proceso</i>	105

<i>3.3.20.2 Flujo de Atención al Cliente</i>	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Simbología del diagrama de flujo.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 1-2: Población Gerente General (Entrevista).....	15
Tabla 2-2: Población personal Administrativo y trabajadores (Encuesta).....	15
Tabla 3-2: Población Socios (Encuesta)	16
Tabla 1-3: Documentación para un crédito.....	21
Tabla 2-3: Atención brindada por el personal.....	22
Tabla 3-3: Entrega de créditos a tiempo	23
Tabla 4-3: Problemas solucionados por funcionarios	24
Tabla 5-3: Empleados disponibles para cubrir dudas y sugerencias de socios	25
Tabla 6-3: La entidad financiera brinda seguridad	26
Tabla 7-3: La entidad financiera mantiene comunicación informativa con socios.....	27
Tabla 8-3: Sistema de control administrativo	28
Tabla 9-3: Debilidades de la cooperativa.....	29
Tabla 10-3: Manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural.....	30
Tabla 11-3: Manual de control administrativo.....	31
Tabla 12-3: Respaldo de los movimientos en el departamento de tecnología	32
Tabla 13-3: Sistema de bienes activos y pasivos que consolide información.....	33
Tabla 14-3: Sistema de evaluación de desempeño.....	34
Tabla 15-3: Aplicación de evaluación de desempeño.....	35
Tabla 16-1: Concurso de méritos	36
Tabla 17-3: Líneas de autoridad y responsabilidad.....	37
Tabla 18-3: Constancia de actividades.....	38
Tabla 19-3: Funciones de su cargo	39
Tabla 20-3: Está a gusto en su trabajo	40
Tabla 21-3: Reglamentos internos	41
Tabla 22-3: Análisis FODA Maquita Cushun Ltda.	46
Tabla 23-3: Matriz EFE Maquita Cushun Ltda.....	47
Tabla 24-3: Matriz EFI Maquita Cushun Ltda.....	47
Tabla 25-3: Manual de funciones cargo Gerente General	53
Tabla 26-3: Manual de funciones cargo Secretaria.....	54
Tabla 27-3: Manual de funciones cargo jefe de Crédito y Cobranzas	55
Tabla 28-3: Manual de funciones cargo Coordinador de Crédito.....	56
Tabla 29-3: Manual de funciones cargo jefe de Talento Humano	57
Tabla 30-3: Manual de funciones cargo Auxiliar de Talento Humano.....	58
Tabla 31-3: Manual de funciones cargo Recepción.....	59

Tabla 32-3: Manual de funciones cargo jefe de Marketing	60
Tabla 33-3: Manual de funciones cargo jefe Financiero.....	61
Tabla 34-3: Manual de funciones cargo Asistente Contable	62
Tabla 35-3: Manual de funciones cargo Cajera.....	63
Tabla 36-3: Manual de funciones cargo jefe de TICS	64
Tabla 37-3: Manual de funciones cargo Asistente de TICS	65
Tabla 38-3: Manual de funciones cargo Oficial de Soporte e Infraestructura	66
Tabla 39-3: Manual de funciones cargo jefe de Operaciones	67
Tabla 40-3: Manual de funciones cargo Auxiliar de Operaciones.....	68
Tabla 41-3: Manual de funciones cargo Oficial de Seguridad Física y Electrónica	69
Tabla 42-3: Manual de funciones cargo jefe de Captaciones	70
Tabla 43-3: Manual de funciones cargo Analista de Negocios.....	71
Tabla 44-3: Manual de funciones cargo Asistente de Negocios y Archivo	72
Tabla 45-3: Manual de funciones cargo jefe de Responsabilidad Social.....	73
Tabla 46-3: Formulario de requerimiento de personal.....	76
Tabla 47-3: Formulario de solicitud de empleo	77
Tabla 48-3: Formulario de Evaluación de entrevista al candidato.....	80
Tabla 49-3: Formulario de resumen de entrevista.....	80
Tabla 50-3: Formulario de Inducción del Personal.....	87
Tabla 51-3: Formulario de capacitación al personal	90
Tabla 52-3: Formulario de programa de capacitación	90
Tabla 53-3: Formulario de asistencia de capacitación	91
Tabla 54-3: Formulario de evaluación de desempeño	94
Tabla 55-3: Formulario de permiso al personal	98
Tabla 56-3: Formulario de actividades diarias (bitácora)	100
Tabla 57-3: Formulario de incentivos.....	103
Tabla 58-3: Formulario de promoción y ascenso.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Flujograma del proceso del Reclutamiento del Personal	75
Figura 2-3: Flujograma del proceso de Selección del personal	79
Figura 3-3: Flujograma del proceso del Contratación del Personal.....	82
Figura 4-3: Flujograma del proceso Inducción del Personal	86
Figura 5-3: Flujograma de Capacitación del Personal	89
Figura 6-3: Procedimiento para Evaluación de Desempeño del Personal	93
Figura 7-3: Flujograma de Orden de Permiso al Personal	97
Figura 8-3: Flujograma de Control de Actividades.....	99
Figura 9-3: Flujograma de Incentivos para Motivar al Personal	102
Figura 10-3: Flujograma de Promoción y Ascenso al Personal.....	104
Figura 11-3: Flujograma de Atención al Cliente	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Documentación para un crédito.....	21
Gráfico 2-3: Atención brindada por el personal.....	22
Gráfico 3-3: Entrega de créditos a tiempo	23
Gráfico 4-3: Problemas solucionados por funcionarios	24
Gráfico 5-3: Empleados disponibles para cubrir dudas y sugerencias de socios	25
Gráfico 6-3: La entidad financiera brinda seguridad	26
Gráfico 7-3: La entidad financiera mantiene comunicación informativa con socios.....	27
Gráfico 8-3: Sistema de control administrativo	28
Gráfico 9-3: Debilidades de la cooperativa.....	29
Gráfico 10-3: Manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural ..	30
Gráfico 11-3: Manual de control administrativo.....	31
Gráfico 12-3: Respaldo de los movimientos en el departamento de tecnología	32
Gráfico 13-3: Sistema de bienes activos y pasivos que consolide información.....	33
Gráfico 14-3: Sistema de evaluación de desempeño.....	34
Gráfico 15-4: Aplicación de evaluación de desempeño.....	35
Gráfico 16-3: Concurso de méritos.....	36
Gráfico 17-3: Líneas de autoridad y responsabilidad	37
Gráfico 18-3: Constancia de actividades	38
Gráfico 19-3: Funciones de su cargo	39
Gráfico 20-3: Está a gusto en su trabajo	40
Gráfico 21-3: Reglamentos internos	41
Gráfico 22-3: Organigrama Estructural Maquita Cushun Ltda.....	50
Gráfico 23-3: Organigrama Funcional Maquita Cushun Ltda.	52

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

ANEXO C: GUÍA DE ENCUESTA AL GERENTE GENERAL

ANEXO D: FOTOGRAFÍAS DEL PERSONAL Y SOCIOS DE LA COOPERATIVA

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación desarrollar un sistema de control administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda., cantón Ambato para mejorar sus procesos administrativos, para el cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa actual que presenta la Cooperativa. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque cualitativo, cuantitativo, explorativo y descriptivo, a fin de evaluar y describir las características y elementos necesarios para la elaboración del sistema de control y determinar los procesos a implementar por la Cooperativa, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta y entrevista aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad. De esta manera se obtuvo como resultado que la Cooperativa, no cuentan con procesos administrativos definidos manejándose mediante el sentido común, carece de un sistema de control, manuales de funciones y responsabilidades, además de no disponer de un organigrama, presentando problemas jerárquicos y funcionales en cuanto a la duplicidad de actividades generando baja productividad. Por lo tanto, es necesario crear un diseño del sistema de control que contenga: un organigrama tanto estructural como funcional, manuales de procesos y funciones, diagrama de procesos y procedimientos de evaluación, control y seguimiento de las metas y objetivos a cumplirse. Por lo que se recomienda su pronta aplicación

Palabras Clave: <SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO>, <ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL>, <FLUJOGRAMAS>, <MANUALES DE FUNCIONES Y PROCESOS>, <CANTÓN (AMBATO)>, <<PROCESOS ADMINISTRATIVOS>.



27-07-2022

1636-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research project was to develop an administrative control system for the Savings and Loan Cooperative Maquita Cushun Ltda., canton Ambato, to improve its administrative processes, for which a study was conducted to learn about the current administrative situation of the Cooperative. The research methodology implemented was based on a qualitative, quantitative, explorative, and descriptive approach to evaluate and describe the characteristics and elements necessary for the development of the control system and to determine the processes to be implemented by the Cooperative, which can be quantified through field research tools and techniques such as the survey and interview applied to each of the entity's collaborators. As a result, it was found that the Cooperative does not have defined administrative processes that are managed by common sense, lacks a control system, manuals of functions and responsibilities, in addition does not have an organizational chart, presenting hierarchical and functional problems in terms of duplication of activities, generating low productivity. Therefore, it is necessary to create a control system design that contains: a structural and functional organization chart, process and function manuals, process diagrams, and procedures for evaluation, control, and follow-up of the goals and objectives to be met. It is therefore recommended that it be implemented as soon as possible.

Keywords: <ADMINISTRATIVE CONTROL SYSTEM>, <STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ORGANIZATIONS>, <FLUJOGRAMS>, <FUNCTION AND PROCESS MANUALS>, <CANTON (AMBATO)>, <<ADMINISTRATIVE PROCESSES>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán

C.I: 0603914797

27-07-2022

1636-DBRA-UTP-2022

INTRODUCCIÓN

Propuesta de un sistema de control administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. presenta como objetivo desarrollar un sistema de control administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las actividades administrativas. La intención de esta propuesta es mejorar el desempeño de los colaboradores de la institución disminuyendo el mal uso de los recursos, eliminando la duplicidad de funciones e incrementando el orden y la planificación al momento de realizar las labores internas y externas de la cooperativa elevando la fidelidad y satisfaciendo las necesidades de los socios.

Para cumplir este objetivo se desarrolló el siguiente trabajo de titulación el cual está conformado por tres capítulos, que detallaremos a continuación; en el primer capítulo se menciona el marco teórico referencial el cual se detalla los antecedentes de la investigación, posteriormente tenemos el marco teórico el mismo que está sustentado por citas bibliográficas referentes al tema mencionado. En el segundo capítulo tenemos el marco metodológico en el cual se desglosa los métodos que se van a desarrollar para elaborar nuestra propuesta tenemos el enfoque de investigación, los niveles de investigación, también detallamos los métodos y técnicas a utilizar, haciendo énfasis en la población la cual se utilizó para el estudio, en el tercer capítulo desarrollamos los resultados de las encuestas y la guía de entrevista también elaboramos la propuesta en la cual se desglosa cada proceso administrativo junto con su objetivo y formulario respectivo. Para finalizar el desarrollo de este proyecto de titulación se ha elaborado las diferentes conclusiones y recomendaciones, las mismas que están argumentadas en referencia a la propuesta de igual forma se ha anexado fotos y cuestionarios los mismo que se visualizarán a continuación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización. (Universidad de Cauca., 2003)

En las entidades financieras el control administrativo tiene una relación amplia con la planeación, procedimientos, registros diarios y los procesos de designación de funciones que se elaboran en la entidad, los cuales son un respaldo interno que dispone cada departamento para presentar a gerencia, sustentados en el manejo correcto del recurso humano, tecnológico, financiero para así cumplir con los objetivos propuestos por las cooperativas con eficiencia eficacia y efectividad.

En el repositorio de la ESPOCH se encontró trabajos de investigación con temas relacionados a propuestas de sistemas de controles financieros, internos y administrativos para cooperativas de ahorro y crédito; se pudo obtener material bibliográfico existente en la Facultad de Administración de Empresas y en diferentes repositorios de educación superior, los cuales me permitieron continuar con mi trabajo de titulación a continuación se va a detallar los antecedentes investigativos.

Para (Tapia, 2017, p. 2), en su trabajo titulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACAS LTDA. DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”. Nos dice que es importante la implementación de un sistema de control interno porque ayuda a detectar las falencias en los procesos administrativos y financieros enfrentándose directamente a problemas de selección del personal, mala designación de funciones, tardanza de servicios, pérdida de suministros.

Para (Gorozabel & Montaña, 2018, p. 9), en su trabajo de titulación: “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVOS CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA PINTURAS MINA”. Plantea que la ausencia de un sistema administrativo lleva a grandes problemas en una organización siendo uno de ellos más notables la falta de normas y políticas básicas en la empresa, la falta de estructura organización con actividades a cumplir en cada área, no contar con información oportuna para la toma de decisiones estos problemas no permiten que los empleados coordinen sus actividades correctamente por lo tanto la empresa no cubra sus expectativas.

Para (Pinargote, 2015, p. 2), en su trabajo de titulación: “ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA DE SERVICIO, SOPORTE, SOLUCIONES Y VENTAS “COMPUDEV” plantea que la falta de un sistema de control Administrativo no permite detectar síntomas graves de desviaciones de tal modo que al ponerse de manifiesto alguna variación, no se pueden realizar cambios prudentes para lograr la efectividad y eficiencia

1.2 Marco teórico

1.2.1 Qué es el proceso Administrativo

“El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación o planeación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible” (López, 2019).

1.2.1.1 Qué es planificación o planeación

Es la fijación de los objetivos, estratégicos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encauce correctamente las otras fases del proceso administrativo (González, 2014, p. 20).

Según el portal (Definicion.xyz, 2020), señala que “es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas, existen tres etapas: La formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia”

- Formulación de la estrategia: Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la

determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

- Ejecución de la estrategia: Se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica.
- Evaluación de la estrategia: Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. (García, y otros, 2017, pp. 7-9)

1.2.1.2 Qué es organización

Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad, responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficiencia y eficacia los planes definidos. (González, 2014, p. 72)

1.2.1.3 Qué es dirección

“La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación” (Chimal & Jiménez, 2016).

1.2.1.4 Qué es liderazgo

Para (Pérez, 2009) define que, “Es el conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de los demás individuos, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente, ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar, además de la capacidad de socializar con los demás”.

1.2.1.5 Qué es gestión

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

1.2.2 Qué es el POA, Plan Operativo Anual

“Es un documento oficial donde se plasma la planificación estratégica de una empresa orientada al futuro. En ella se pueden incluir aspectos como los objetivos, presupuestos y metas que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año” (Sordo, 2020).

1.2.2.1 Etapas de Planeación Estratégica

- Formulación del problema. - Se trata de un conjunto de problemas, que surgen cuando se hallan conflictos o situaciones no controladas con situaciones deseables, para definir la problemática se requiere entender la situación actual, así como las causas pasadas y presentes que dieron lugar a ella se lo llama “diagnóstico”.
- Identificación y diseño de soluciones y objetivos formulados, siendo sus subactividades: Generación de alternativas, Evaluación de alternativas y selección de la mejor.
- Integración del Plan y el Control de resultados, este tendrá como funciones la continua corrección, mejoramiento y adecuación del plan: integrando programas operativos y presupuestales, evaluando y adaptando dichos programas. (Kuri, 2015)

1.2.3 Normas administrativas

Es una regla de conducta obligatoria en su cumplimiento que relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo: la denominada competencia o jurisdicción administrativa que rige y determina el comportamiento de los servidores públicos particulares frente la administración pública. Otras veces las competencias se manifiestan a través de normas administrativas de carácter laboral que están contenidas en el amplio marco del derecho del trabajo y la seguridad social (Romero J. , 2005)

1.2.3.1 Qué es unidad de mando

“El principio de gestión que establece que ningún subordinado en una organización formal debe recibir órdenes e informar a más de un superior” (Corvo H. , 2019).

1.2.3.2 Qué es ámbito de supervisión Directa

“El supervisor está trabajando directamente con el estudiante, o puede estar presente en tan solo unos segundos en cuanto es solicitado” (Cobatrice, 2003).

1.2.3.3 Qué es delimitación de responsabilidad

Según (Arhesi, 2010), menciona que “el objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito”

1.2.3.4 Qué es Segregación de funciones

Al respecto el portal (Kpmg, 2021), informa que la “segregación de funciones es un método que usan las organizaciones para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en la elaboración de los estados financieros, incluyendo la autorización y registro de transacciones, así como mantener la custodia de activos”.

1.2.3.5 Qué es comunicación

“Comunicación administrativa, definiéndose como el proceso en doble sentido donde se intercambia información entre los departamentos que conforman una institución” (Marciaga, 2016).

1.2.4 Qué es control

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. (Cabrera, 2007), mientras que Porter y Hitt (2006) establecen que “El control es la regulación de actividades y comportamientos dentro de las organizaciones; ajustes o conformidad con las especificaciones o los objetivos” (p. 568).

1.2.4.1 Control Administrativo

Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumplieran con lo esperado. Una vez detectadas las causas se procede a estudiar y volver a encauzar el plan de acción. Se llama también proceso administrativo porque se planea, organizar, dirigir, y controlar si no se logra los resultados esperados se realiza un nuevo plan se reajusta con el fin de alcanzarlos. (Blandez, 2014, pp. 83-84).

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que

realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración. (Valda, 2010)

1.2.4.2 El control como fase del proceso administrativo

El control es una etapa primordial en la administración, dado que, aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y la dirección eficientemente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa sino existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Luna, 2015, pp. 117).

Por otra parte (Valda, 2010), señala que a lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

1.2.4.3 Importancia del control dentro del proceso administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Puede ser considerado como uno de los más importantes para una óptima labor gerencial. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación (Romero M. , 2003).

1.2.4.4 Control interno

Es un proceso que debe ser ejecutado por el directorio, la gerencia y el personal, es decir, por toda la compañía. Está diseñado principalmente para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento de la entidad. (Acosta, 2015)

1.2.5 Estructura administrativa

Es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. En realidad, la estructura administrativa de una organización refleja un propósito doble. En

primer lugar, se realiza una división del trabajo, es decir, de las diferentes actividades que se han de llevar a cabo para conseguir los fines propuestos por la organización. En segundo lugar, se concreta la coordinación de esas mismas actividades. (Criado, 2009)

1.2.5.1 Análisis FODA

Es un tipo de diagrama que se utiliza habitualmente en los negocios y la educación para estudiar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas en una situación determinada (QuestionPro, 2021)

1.2.5.2 Matriz EFI

“La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es un recurso usado por las empresas para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado” (Muelle, 2010).

1.2.5.3 Matriz EFE

(Yi Min Shum, 2018), menciona que la matriz EFE “es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos”

1.2.5.4 Organigrama funcional o estructural

“Es un organigrama vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones, parte de un CEO o líder y, posteriormente, se divide en áreas o departamentos” (Endalia, 2020).

1.2.5.5 Manual de funciones

“Es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control” (Cáceres & Romero, 2016, p. 4).

1.2.5.6 Manual de procesos

“Es una guía paso a paso con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones” (Hurtado, 2018).






1.2.5.7 Flujograma o Diagrama de flujo

Según (Guamán, 2018) menciona que, Consiste en representar gráficamente los procesos, hechos, situaciones o movimientos por medio de símbolos este debe tener secuencia cronológica, los departamentos que se involucran y los responsables de su ejecución de tal manera que forme parte del desarrollo de la entidad con enfoque a los cumplimientos de los objetivos.

1.2.5.8 Simbología del diagrama de flujo

“Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el diagrama utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y momentos del proceso” (Meire, 2018).

Tabla 1-1: Simbología del diagrama de flujo

	Indica el inicio y fin de un proceso.
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada.
	Indica una pronta toma de decisión.
	Indica dirección del flujo
	Indica los documentos utilizados en los procesos

Fuente: (Meire, 2018)

Realizado por: Criollo, Z. 2020

1.2.5.9 Formularios

Según el portar (More app, 2016), establece que “un Formulario es un documento utilizado para la recolección de datos de manera estructurada. Se designa con el término de Formulario a aquella plantilla que contiene espacios vacíos, los cuales están destinados para ser rellenos por algún individuo con un propósito específico”.

1.2.6 Qué es sistema

Un sistema es un conjunto de "elementos" relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos. Los elementos relacionados directa o indirectamente con el problema, y sólo estos, formarán el sistema que vamos a estudiar. Para

estudiar un sistema hemos de conocer los elementos que lo forman y las relaciones que existen entre ellos. En nuestra usual forma de análisis nos solemos centrar en las características de los elementos que componen el sistema, no obstante, para comprender el funcionamiento de sistemas complejos es necesario prestar atención a las relaciones entre los elementos que forman el sistema. (García, 2019).

1.2.6.1 Sistema de control administrativo

“Es la manera en que los gerentes pueden documentar sus estrategias o políticas organizacionales. Igualmente, es una forma de evaluar el desempeño de los procesos corporativos internos, comparándolos con los objetivos y políticas declarados” (Corvo H. , 2019).

El control interno requiere de la existencia de procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la cooperativa, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. (Guamán, 2018, p. 71)

El sistema de control administrativo parte de tres puntos esenciales los cuales son:

- Analizar el nivel de riesgo (alto, mediano, bajo) al nivel alto se le identifica con el color rojo, medio amarillo y bajo verde. El nivel alto es que tiene mayor importancia ya que se debe implantar medidas o estrategias para reducir y/o eliminar el riesgo, el riesgo medio se encuentra en un punto que no es tan importante, pero es necesario que se trate de dar solución a los riesgos que se encuentren en ese nivel y el riesgo de nivel bajo, no es importante ya que la cooperativa tiene implementado medidas, para que no exista inconvenientes para el desarrollo de la entidad.
- Plan de organización consiste en identificar las actividades concretas que realiza cada departamento basándonos en identificar las habilidades y capacidades de cada empleado ya que puede haber personal que tiene potencial que se esté desaprovechando o que sea más hábil para otras tareas distintas a que está desempeñando. Las tareas que el empleado esté asumiendo en su departamento más de las que puede y que en cambio otros empleados pueden absorber parte de ese trabajo y contribuir con los otros departamentos. De la misma manera las responsabilidades que tiene cada empleado en su departamento, las metas y objetivos que contribuyan al desarrollo de la cooperativa. (p. 72)

1.2.6.2 Sistemas administrativos

Para el portal web Definicion.xyz (2020), los sistemas administrativos son el conjunto de elementos y métodos relacionados unos con otros con el objetivo de llevar un control administrativo en las organizaciones o empresas, correspondiente a la administración que es organizar y garantizar recursos humanos y técnicos. El funcionamiento del sistema administrativo es llevar una base de datos donde se registran las personas, servicios, productos, ventas, inventarios o facturas dependiendo de donde se realice el método, se inspecciona cada área.

1.2.6.3 Tipos de sistemas administrativos

De acuerdo con (Definicion.xyz, 2020), establece que existe diferentes tipos de sistemas administrativos:

- Operacional: Planean, ejecutan, reportan y procesan la información que se repite constantemente.
- Directivo: La información que se registra no es seleccionada ni modificada.
- De control: Métodos utilizados para el buen funcionamiento del sistema según los objetivos propuestos.
- Informativos: Consiste en procesar y elaborar los datos para tomar decisiones de las metas establecidas por la organización.
- Abstracto: Este sistema contiene conocimientos de ciencias filosóficas, numéricas y de idiomas.
- Concreto: Son los elementos visibles como maquinaria, equipos electrónicos o materiales de oficina.

Según (Molina, 2012) del trabajo de titulación denominado “Diseño de un sistema de control interno aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Latacunga” menciona que el Control Interno Administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados, la protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones respecto a su manejo, es una responsabilidad primordial de los niveles directivos; por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo, que incluye un sistema de información general, para cumplir con dicha finalidad. (pp. 97-98)

La autora implementó una propuesta, la cual fue crear una estructura del organigrama de la Cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Latacunga, también desarrolló un manual de funciones ya que le ayudó a instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros. Desarrolló un diagrama de flujo de la presidencia y uno de la gerencia reestructuró las normas administrativas y las normas de control de documentación, junto con implementar un área de atención al cliente, y un diagrama de flujo de atención al cliente.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Según (Hernández, 2019), “Los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (p. 2)

El trabajo de investigación es predominantemente cualitativo ya que busca la comprensión de los fenómenos sociales y se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los trabajadores para asegurar que los objetivos y planes de la cooperativa que están en curso puedan ser alcanzados, mientras que en el enfoque cuantitativo se desarrolló la técnica de investigación basados en la muestra enfocándonos en la población lo que permitió aplicar encuestas que se analizaron y las mismas ayudaron a tener una visión amplia sobre la investigación.

2.2 Nivel de Investigación

Investigación Exploratoria

Naranjo López (2004) señala que “es una metodología más flexible de mayor amplitud dispersión y estudio poco estructurado. Con la finalidad de sondear un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular”. (Galarza, 2015)

La presente investigación se realizó de tipo exploratoria ya que se buscó datos documentados para contextualizar el problema y estudiar las variables de investigación.

Investigación Descriptiva

Naranjo López (2004) menciona que la investigación descriptiva “permite predicciones rudimentarias de medición precisa que requiere de conocimientos suficiente para muchas investigaciones de este nivel tienen interés de acción social. Con la finalidad de clasificar elementos y estructurar, modelos de comportamiento, según ciertos criterios” (Galarza, 2015)

En la investigación se puntualizó las características de la población en estudio, en este caso fueron los socios y personal que labora en la entidad centrándonos en analizar el funcionamiento de la misma y en la atención que el personal brinda a los socios. .

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

No experimental

Es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente (Montano, 2021)

La investigación que se realizó es no experimental, mencionando que en esta investigación no se manipuló ninguna de las variables, solo se describió y narro el problema como se presentaba, también se revisó la documentación que nos proporcionó la cooperativa en la cual sustenta el manejo de la administración.

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal

“Se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio” (QuestionPro, 2018).

Se realizó una investigación transversal porque recopilamos datos basándonos en las encuestas realizadas.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Investigación de campo

Según Herrera 2004; citado por (Tirado, 2015) indica que “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (p. 50)

La investigación de campo fue fundamental por esa razón lo desarrollamos por medio de datos obtenidos de encuestas y entrevistas que se desarrollaron de manera físicas en la entidad financiera, mediante el análisis verificamos la realidad de los hechos, la información obtenida fue analizada e interpretada mediante un diálogo que se realizó con el personal administrativo.

2.4.2 Investigación Bibliográfica

Según Herrera 2004; citado por (Tirado, 2015) menciona que la investigación “tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes, primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”. (p. 51).

Para el desarrollo del trabajo de titulación se aplicó una investigación bibliográfica documental, ya que nos basamos de diferentes fuentes de información como libros online, tesis, bibliotecas virtuales y el repositorio de diferentes universidades, sitios web, páginas web los mismos que aportaron al desarrollo del proyecto.

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

2.5.1 Población

La población es el conjunto de elementos, individuos o entes sujetos a estudio y de los cuales queremos obtener un resultado. (Samperio, 2011). Para la investigación del trabajo de titulación se consideró como población a las personas que laboran en la cooperativa y a los socios de la misma, en la cual pondremos interés a los trabajadores ya que ellos se encuentran al tanto del proceso administrativo que desarrolla la entidad, también utilizaremos como población a los socios ya que ellos reciben la atención del personal los mismos que contribuyeron de mayor forma para el análisis de las encuestas. La población está conformada por 1 Gerente, 64 trabajadores y 11850 socios de la Cooperativa Maquita Cushun Ltda.

Tabla 1-2: Población Gerente General (Entrevista)

N°	Nombre y Apellido	Cargo	Número
1	VIVANCO LLUMITASIG LUIS EDUARDO	Gerente	1
Total			1

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. 2020

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 2-2: Población personal Administrativo y trabajadores (Encuesta)

N°	Nombre y Apellido	Cargo	Número
1	CASICANA IZA KLEBER IVAN	Jefe del Departamento Crédito y Cobranzas	1
2	MAZÓN LÓPEZ NANCY	Jefe del Departamento de Talento Humano	1
3	TIPANTISI TAYUPANTA JOSÉ ANTONIO.	Jefe del Departamento de Marketing	1

4	TIPANTASIG YANCHAPANTA SILVIA INES	Jefe del Departamento de Financiero.	1
5	MANGY TIBAN JHONNY JAVIER	Jefe del Departamento Tecnología TICS.	1
6	LLUMITASIG SANDRA ANGELICA	Jefe del Departamento de Operaciones	1
7	PAUCAR YANCHAPANTA ELSA MARIETA	Jefe del Departamento de Gestión Negocios y Captaciones	1
8	CHAGMANA NELLY MARCELA	Jefe del Departamento de Responsabilidad Social.	1
9	TRABAJADORES	De todos los departamentos	56
	Total, de Población		64

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. 2020

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 3-2: Población Socios (Encuesta)

N°	Nombre y Apellido	Cargo	Número
1	Socios		11850
	Total		11850

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. 2020

Realizado por: Criollo, Z. 2020

2.5.2 Muestra

Muestra(n): La muestra estadística consiste en la porción que se extrae de una población estadística para un determinado estudio, con el fin de representar, conocer y determinar los aspectos de dicha población. (Espinoza, 2016).

Universo(N): Es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. (Espinoza, 2016).

Error tipificado(E): Es un término importante dentro de la investigación de mercados ya que define el nivel de confianza de los resultados obtenidos en la encuesta o investigación. (Mugira, 2016).

Probabilidad(p): Es una herramienta que mide, expresa y analiza las incertidumbres que se encuentran en un fenómeno o en el azar. (Significados.com, 2016)

Probabilidad de que no ocurra (q): Es la probabilidad de que no ocurra un evento estudiado. (QuestionPro, 2021)

Nivel de confianza(z): Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.
(QuestionPro, 2021)

Datos de la entidad financiera.

n = tamaño de la muestra

N= Universo

Número de socios=11.850

E= Error tipificado (0.05)

p=probabilidad de que ocurra el evento estudiado (0.5).

q= probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (0.5).

z=nivel de confianza 95% = (1.96)

En vista que la población de socios es de 11850 se considera aplicar la fórmula de la muestra a una parte de los socios de la cooperativa.

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)(0.5)(11850)}{(0.05)^2 * (11850 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{11395.49789}{29.6225 + 0.9604}$$

$$n = 372.610$$

$$n = 373.$$

La encuesta se realizó a 373 personas los cuales son socios de la entidad financiera.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Método inductivo

“El método inductivo es un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (Rodríguez, 2007, p. 14)

Para el desarrollo del proyecto de titulación se aplicó el método inductivo ,dado que empezamos observando los errores de padecía la entidad financiera afirmando la falta de

control administrativo por el cual no se podía cumplir los objetivos planificados, por esa razón implementé el sistema de control administrativo para controlar el cumplimiento de funciones brindando así una atención adecuada a los socios y clientes basándonos en colocar personas idóneas en los diferentes puesto buscando el perfil correcto para que puedan desempeñar sus funciones.

Método deductivo

“Es un estudio en el cual se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Rodríguez, 2007, p. 14)

En esta investigación se implementó el método deductivo, ya que partimos analizando la situación actual del manejo administrativo de la entidad financiera, para así corregir la atención que brinda los trabajadores a los socios, partiendo en un análisis interno y externo con el propósito de determinar la capacidad de la cooperativa y aumentar una ventaja competitiva.

Método analítico

“El método analítico consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Rodríguez, 2007, p. 15)

Con este método analizamos los factores que impiden prestar un excelente servicio a los socios de la cooperativa a estos componentes los denominamos causa y efecto esto nos ayudó a definir el perfil de cada funcionario de la entidad junto con las funciones de los mismos y poder diseñar un orden de las actividades que cada colaborador realice.

Método sintético

“El método sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para analizarlos en su totalidad” (Rodríguez, 2007, p. 15)

Con este método analizamos varias situaciones que han obstruido la planificación de actividades y la identificación de las mismas nos ayudó a mejorar el funcionamiento de los procesos y la viabilidad de propuestas nuevas para crear nuevos procedimientos de gestión.

2.6.2 Técnicas

Encuesta

“Es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano” (López, 2007, p. 11)

Para el desarrollo del trabajo se utilizó encuestas al personal administrativo dicho documento se puede apreciar en el anexo A de la misma manera se realizó otra encuesta a los socios de la cooperativa ver anexo B con el fin de conocer los criterios del manejo de la entidad financiera y así encontrar los errores por los cuales no se están cumpliendo los objetivos.

La entrevista

Es una técnica de recolección de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. (Folgueiras, 2016, p. 2)

Esta técnica fue aplicada al gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda. mediante este instrumento apreciaremos si el señor gerente está desempeñando su función de una manera correcta y si la dirección, métodos que él está utilizando está llevando al éxito a la entidad este formato se puede apreciar en el anexo C.

La observación

Es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades. (Campos & Martínez, 2012, p. 49)

La observación es una técnica la cual nos permite visualizar aspectos o irregularidades que posee la entidad, las cuales no están permitiendo el cumplimiento de las metas, mediante esta técnica podemos tener una idea empírica del posible manejo de la administración basándonos en comentar el problema y analizar el porqué del problema, con el fin de buscar una solución. La entrevista con la observación trabaja de una manera junta, dado que con la observación

solo visualizamos y con la entrevista afirmamos ya lo observado y está sustentada con documentación.

2.6.3 Instrumentos

Cuestionario

Es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una evaluación, en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información. Las preguntas son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos. (Martínez, 2006)

Se desarrollaron dos cuestionarios usados como instrumentos de información que están conformados por preguntas cerradas enfocadas específicamente al personal administrativo, trabajadores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. Los mismos que pudieron opinar si la entidad financiera cuenta con un correcto manejo de recursos y con una atención de calidad.

Guía de entrevistas

Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista, es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático, presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas. (Ortiz, 2015)

Se desarrolló una guía de entrevista enfocada específicamente al gerente de la cooperativa la cual fue conformada por temas como el correcto manejo de recursos, capacitación continua de personal, correcta delegación de actividades entre otros, esto ayudó a entender el por qué no se están cumpliendo los objetivos propuestos por la entidad.

Guía de observación

Es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno. (Campos & Martínez, 2012, p. 56)

Se utilizó la guía de instrumentos para recolectar datos los cuales fueron registrados de una forma uniforme, con el fin de ofrecer información clara y objetiva de los hechos se agruparon los datos según las necesidades específicas.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Mediante el desarrollo de las encuestas las cuales fueron aplicadas a los socios, de la cooperativa se obtuvo información importante con el propósito de tabular los resultados y analizarlos de igual manera se realizó el mismo proceso con los resultados obtenidos de las encuestas desarrolladas al personal administrativo y trabajadores de la cooperativa.

ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

1. Usted cuando ha buscado un crédito le han exigido documentación para acceder al mismo.

Tabla 1-3: Documentación para un crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	373	100%
No	0	0%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

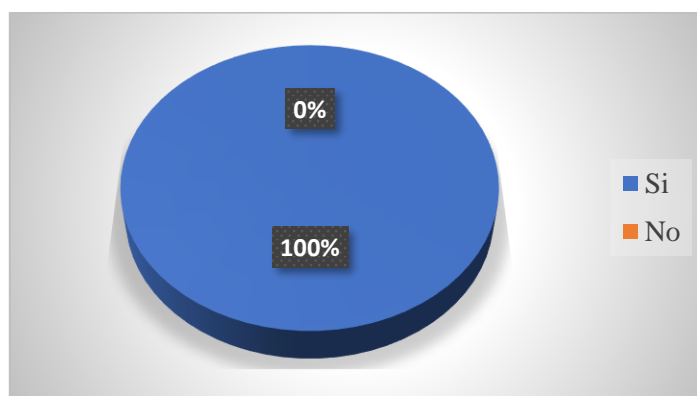


Gráfico 1-3: Documentación para un crédito

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En relación a la pregunta 1 se observa que el 100% de los socios de la cooperativa manifiesta que la entidad sí exige documentación para acceder a un crédito.

Interpretación: Al exigir la entidad financiera documentación está creando un lazo de confianza entre el socio y la institución, esta documentación respalda el proceso para poder acceder a un crédito y disminuir el riesgo crediticio.

2. Califique la atención brindada por el personal de la cooperativa.

Tabla 2-3: Atención brindada por el personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	30	8%
Muy bueno	130	35%
Bueno	208	56%
Regular	5	1%
Malo	0	0%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

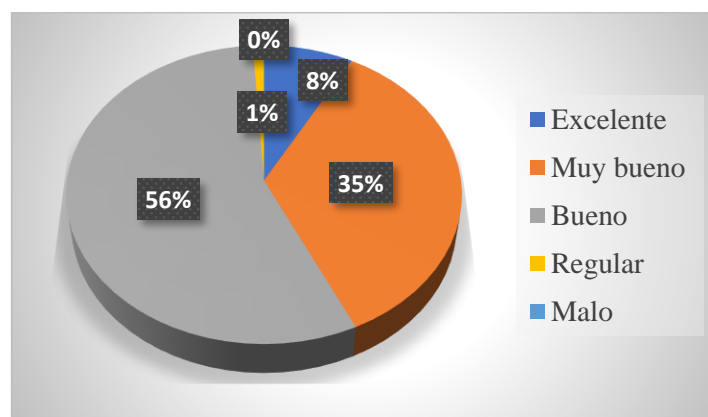


Gráfico 2-3: Atención brindada por el personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En referencia a la pregunta 2, el 8% menciona que la atención brindada por parte de los trabajadores es excelente, el 35% menciona que la atención es muy buena, el 56% indica que es buena, el 1% menciona que es regular.

Interpretación: La mayor parte de la población establecieron que la atención es buena porque el tiempo de espera es corto.

3. Se cumplen los tiempos en la entrega de créditos por parte de la cooperativa.

Tabla 3-3: Entrega de créditos a tiempo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	275	74%
No	98	26%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

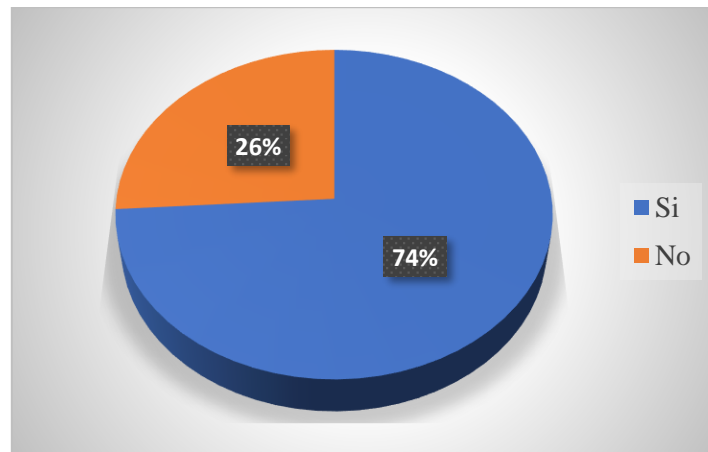


Gráfico 3-3: Entrega de créditos a tiempo

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En relación a la pregunta 3 el 74% de la población ha mencionado que los tiempos de entrega de los créditos sí se cumplen el 26% ha mencionado que no se cumple con la entrega de créditos a tiempo.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados afirman que la entidad si entrega créditos a tiempo brindando confianza a los socios y cumpliendo con los requisitos que pide la institución.

4. Los problemas financieros o administrativos que usted ha tenido con la cooperativa han sido solucionados rápidamente por los funcionarios

Tabla 4-3: Problemas solucionados por funcionarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	173	46%
No	200	54%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

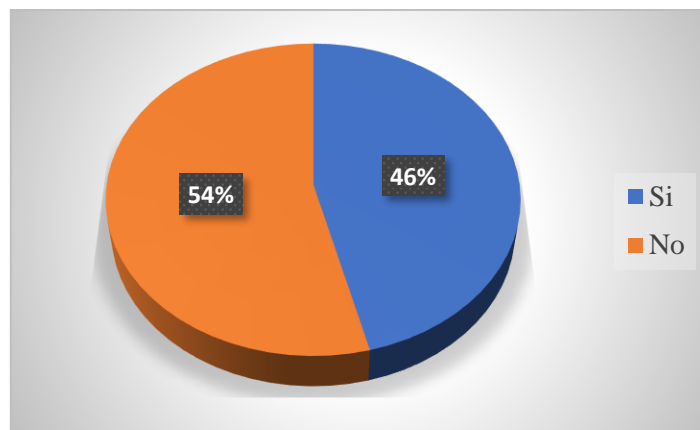


Gráfico 4-3: Problemas solucionados por funcionarios

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En relación a la pregunta 4, el 56% de encuestados mencionan que no son solucionados rápidamente los problemas financieros y administrativos pero el 46% menciona que si son solucionados los problemas.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados mencionan que los problemas financieros y administrativos no son solucionados rápidamente ya que les envían a diferentes ventanillas para solucionar los problemas.

5. Los empleados de la entidad han estado disponibles para cubrir dudas y sugerencias de los socios.

Tabla 5-3: Empleados disponibles para cubrir dudas y sugerencias de socios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	183	49%
No	190	51%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

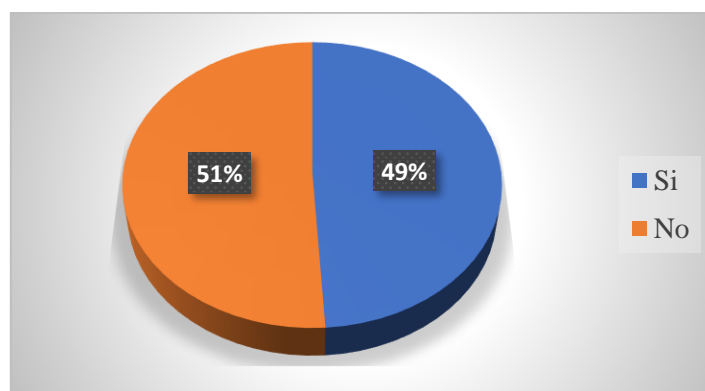


Gráfico 5-3: Empleados disponibles para cubrir dudas y sugerencias de socios

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En referencia a la pregunta 5, el 51% de los encuestados mencionan que no están disponibles para cubrir dudas ni sugerencias. Y el 49% menciona que los trabajadores si cubren dudas y sugerencias de los socios.

Interpretación: La mayor parte de encuestados afirman que el personal no está disponible para cubrir dudas y sugerencias ya que los socios deben hacer una fila larga para poder presentar su duda y sugerencia, por la razón que atiende solo 1 señorita.

6. La entidad financiera le brinda seguridad.

Tabla 6-3: La entidad financiera brinda seguridad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	250	67%
No	123	33%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

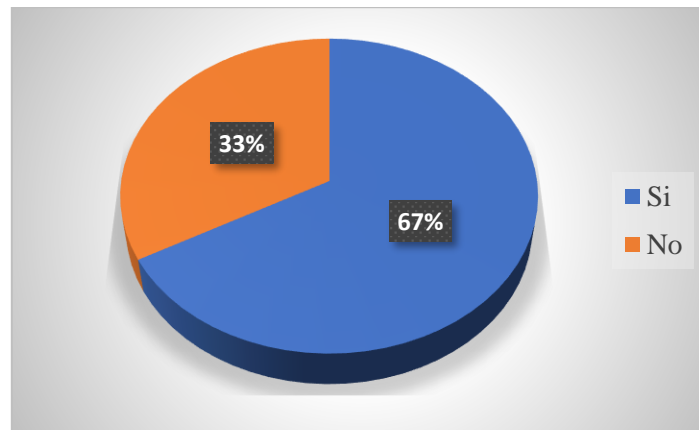


Gráfico 6-3: La entidad financiera brinda seguridad

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: Al respecto de la pregunta 6, el 67% de los encuestados mencionan que la entidad financiera si brinda seguridad, pero el 33% menciona que no brinda seguridad.

Interpretación: El 67% de la población afirman que la entidad financiera si presta seguridad a los socios esto se ve reflejado al momento de adquirir un crédito ya que la institución cuenta con varios años de establecimiento en la parroquia.

7. La entidad financiera mantiene una comunicación informativa oportuna con los socios.

Tabla 7-3: La entidad financiera mantiene comunicación informativa con socios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	93	25%
No	280	75%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

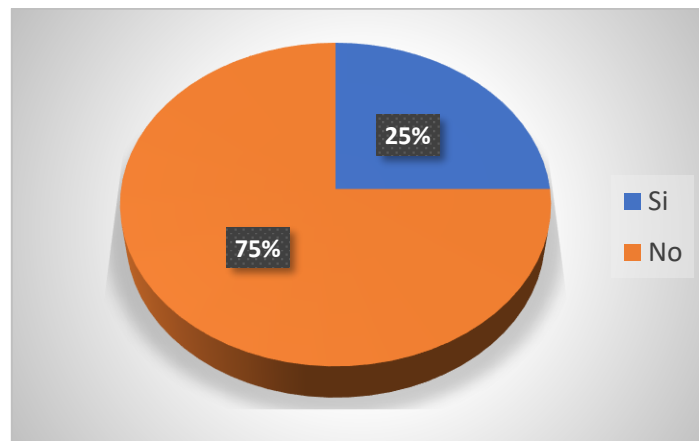


Gráfico 7-3: La entidad financiera mantiene comunicación informativa con socios

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: Al respecto de la pregunta 7, el 75% de la población menciona que la entidad financiera no mantiene una comunicación oportuna con los socios y el 25% establece que si mantiene una comunicación oportuna.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados afirman que la entidad financiera no tiene una comunicación informativa ya que hay veces que los socios acuden a la cooperativa y están cerrada por diferentes razones como días feriados.

8. Conoce usted si la cooperativa posee un sistema de control administrativo.

Tabla 8-3: Sistema de control administrativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	373	100%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

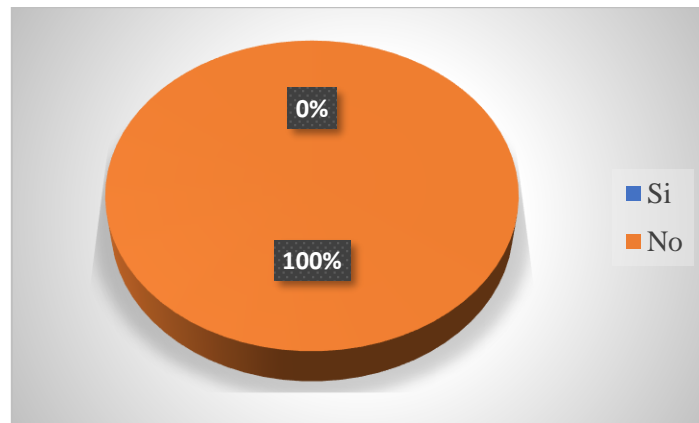


Gráfico 8-3: Sistema de control administrativo

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: Referente a la pregunta 8, el 100% de encuestados afirman que la entidad financiera no posee un sistema de control administrativo.

Interpretación: La totalidad de los encuestados afirman que la entidad no tiene un sistema de control administrativo ellos asumen que no existe personal que no solventan dudas que tienen los clientes.

9. Marque usted cuál considera son las debilidades de la cooperativa:

Tabla 9-3: Debilidades de la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personal no capacitado	95	25%
Infraestructura obsoleta	10	3%
Deficiencia de sistemas informáticos	0	0%
Falta de control	196	53%
Inadecuada atención por parte del personal.	72	19%
Total	373	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

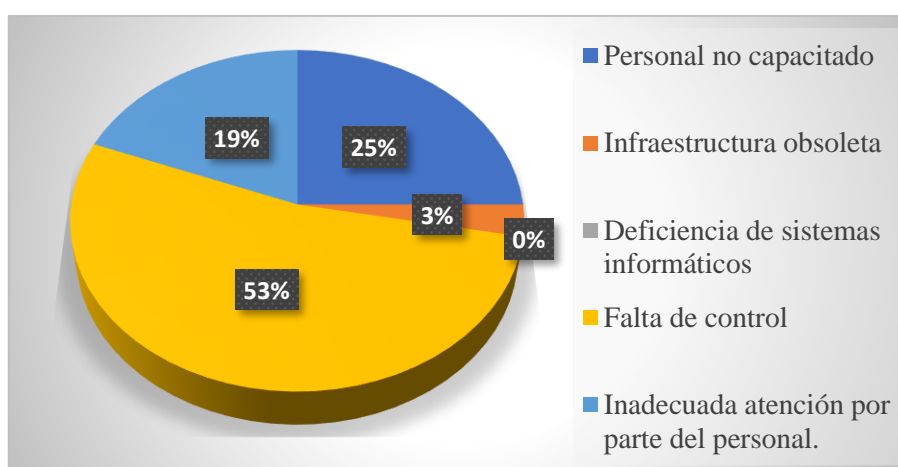


Gráfico 9-3: Debilidades de la cooperativa

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: Referente a la pregunta 9, el 25% de la población encuestada menciona que el personal no capacitado es la debilidad de la cooperativa, el 3% es la infraestructura obsoleta, el 53% es la falta de control, y el 19% es la inadecuada atención por parte del personal.

Interpretación: En la gráfica podemos observar que la mayor debilidad de la cooperativa es la falta de control porque no se mantiene un orden en la organización, las actividades que desarrollan los trabajadores cuando llegan los socios a la entidad no es un servicio de calidad

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

1. La entidad financiera cuenta con un manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural.

Tabla 10-3: Manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	100%
No	0	0%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

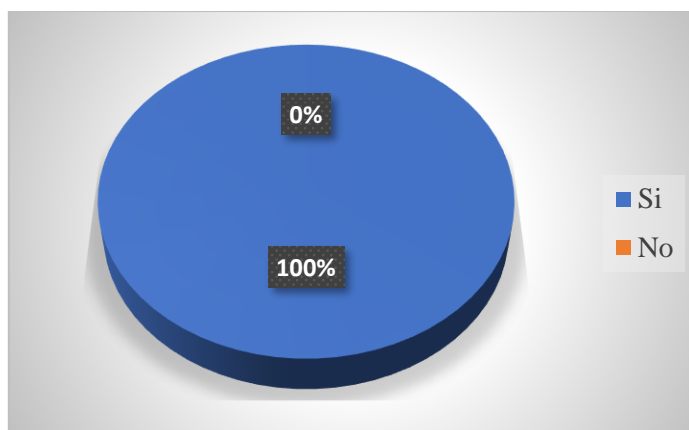


Gráfico 10-3: Manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: Con relación a la pregunta 1, el 100% de los encuestados concuerdan que la entidad financiera sí cuenta con un manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural.

Interpretación: La entidad financiera al contar con el manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural permite que los trabajadores mejoren el desempeño guiándose en lineamientos para el desarrollo de sus actividades.

2. La entidad financiera cuenta con un manual de control administrativo.

Tabla 11-3: Manual de control administrativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	45%
No	35	55%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

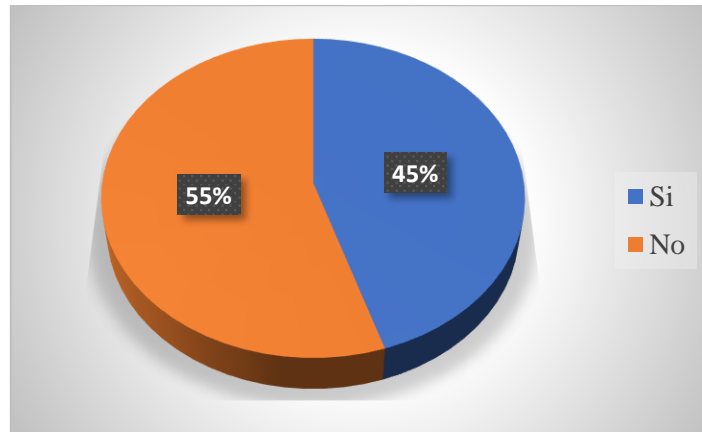


Gráfico 11-3: Manual de control administrativo

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: Con respecto a la pregunta 2, el 45% de los encuestados mencionan que la institución si cuenta con un manual de control administrativo, pero el 55% de la población indicaron que no disponen de un manual de control administrativo.

Interpretación: La institución al no contar con un manual de control administrativo no podrá desarrollar evaluaciones de los procesos, tampoco podrá medir el rendimiento administrativo conllevando a no cumplir objetivos propuestos por la entidad.

3. La organización cuenta con un departamento de tecnología de información que permita el respaldo de los movimientos financieros que realiza la entidad.

Tabla 12-3: Respaldo de los movimientos en el departamento de tecnología

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	100%
No	0	0%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

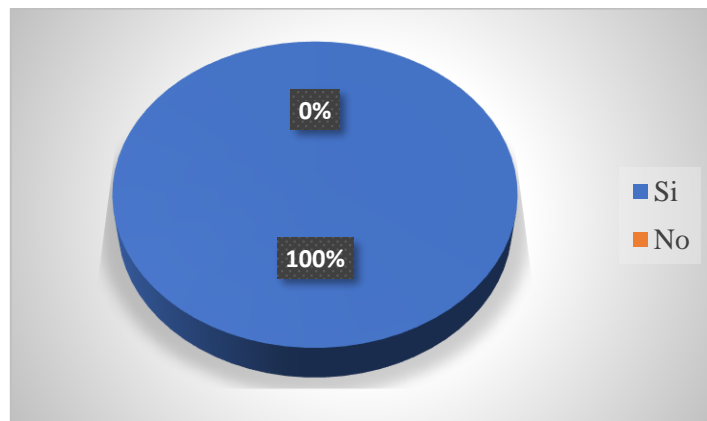


Gráfico 12-3: Respaldo de los movimientos en el departamento de tecnología

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: El 100% de los encuestados han afirmado que la entidad si cuenta con un departamento de tecnología de información que permita el respaldo de los movimientos financieros.

Interpretación: Considerando que la institución sí cuenta con un departamento de tecnología el mismo que se encarga de crear, desarrollar, implementar y administrar los sistemas informáticos utilizados por la entidad resguardando de la información financiera de la institución y brindando seguridad a los socios de la misma.

4. La entidad financiera cuenta con un sistema de bienes activos y pasivos que consolide la información de la matriz con sucursales.

Tabla 13-3: Sistema de bienes activos y pasivos que consolide información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	58	91%
No	6	9%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

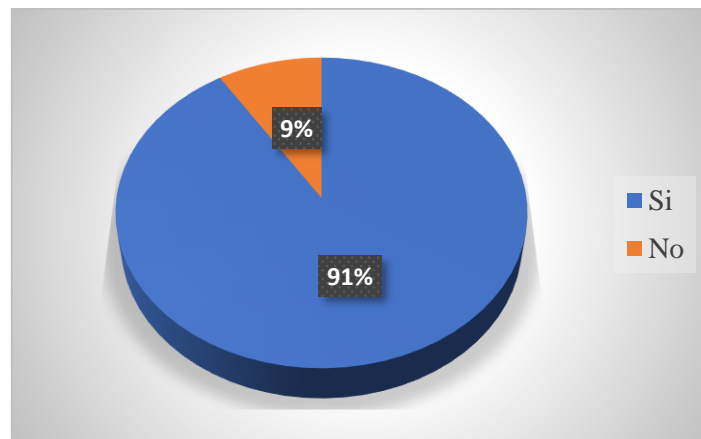


Gráfico 13-3: Sistema de bienes activos y pasivos que consolide información

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: En relación a la pregunta 4, el 91% han expuesto que, si cuentan con un sistema de bienes activos y pasivos que consolide la información de matriz con sucursales, pero el 9% restante de la población mencionó que no disponen de un sistema.

Interpretación: La cooperativa al contar con un sistema de bienes activos y pasivos el cual consolida la información de matriz con sucursales provee, pérdidas de documentación, disminuyendo la manipulación de documentos físicos y resguardo de información en una base de datos optimizando el tiempo dando como resultado un mejor control.

5. La entidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño

Tabla 14-3: Sistema de evaluación de desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	38%
No	40	62%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

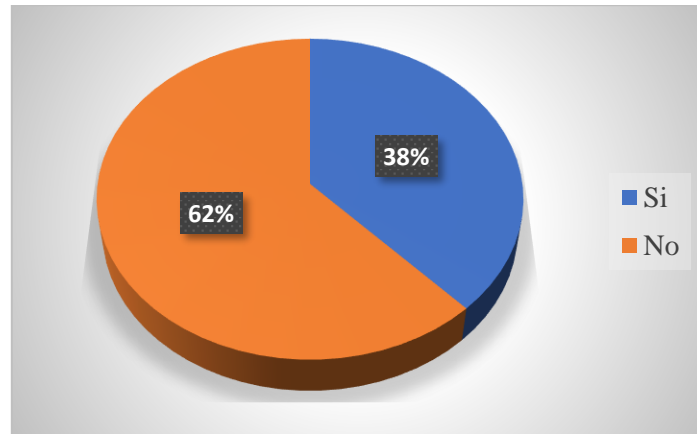


Gráfico 14-3: Sistema de evaluación de desempeño

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En relación a la pregunta 5, el 38% de la población tiene conocimiento que la institución cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, y el 62% no tiene conocimiento que existe este sistema.

Interpretación: La mayoría de la población ha mencionado que no existe un sistema de evaluación de desempeño esto trae problemas a la institución ya que no se puede medir de manera objetiva el desempeño de los trabajadores.

6. La entidad financiera le ha aplicado una evaluación de desempeño

Tabla 15-3: Aplicación de evaluación de desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	45%
No	35	55%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

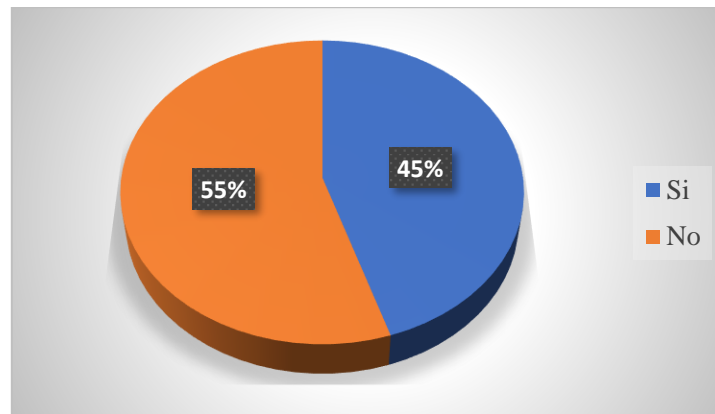


Gráfico 15-4: Aplicación de evaluación de desempeño

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Análisis: En la pregunta 6, el 45% de la población le han aplicado una evaluación de desempeño y al 55 % restante desconocen de esta evaluación.

Interpretación: En la mayoría de los encuestados no se ha aplicado una evaluación de desempeño por lo tanto no se puede medir el cumplimiento de sus funciones.

7. Usted ingreso a la entidad financiera mediante un concurso

Tabla 16-1: Concurso de méritos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	38%
No	40	62%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

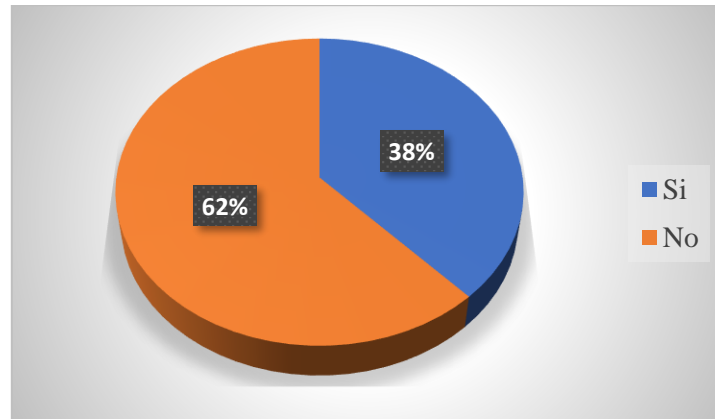


Gráfico 16-3: Concurso de méritos

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: En relación a la pregunta 7, el 38% ha ingresado a la entidad financiera mediante un concurso, pero el 62% menciona que no ha ingresado por concurso.

Interpretación: El personal que ingresó a la institución sin concurso ha mencionado que existen diferentes formas para formar parte de la cooperativa una de ellas que ingresaron por votación de los socios y otra que ingresaron por afinidad de miembros de la institución.

8. Las líneas de autoridad y responsabilidad están definidas claramente

Tabla 17-3: Líneas de autoridad y responsabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	86%
No	9	14%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

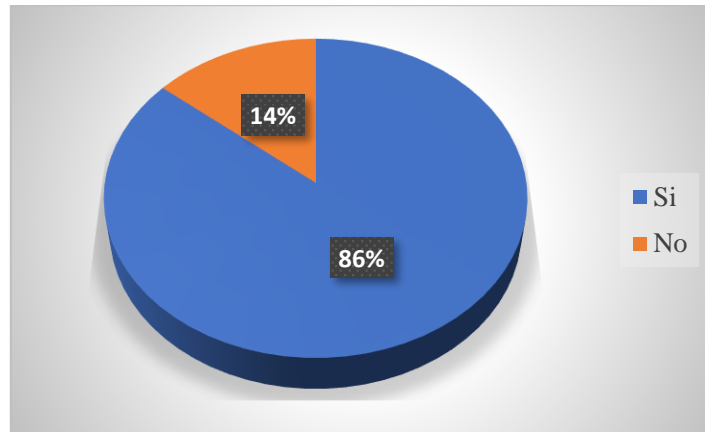


Gráfico 17-3: Líneas de autoridad y responsabilidad

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: Al respecto de la pregunta 8, el 14% de la población encuestada menciona que las líneas de autoridad no están definidas claramente, pero el 86% de la población menciona que si están las líneas de autoridad definidas claramente.

Interpretación: Los datos demuestran que las líneas de autoridad si están definidas, esto quiere decir que la institución si cuenta con jefes inmediatos en cada departamento.

9. El personal deja constancia de las actividades desarrolladas diariamente

Tabla 18-3: Constancia de actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	55%
No	29	45%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

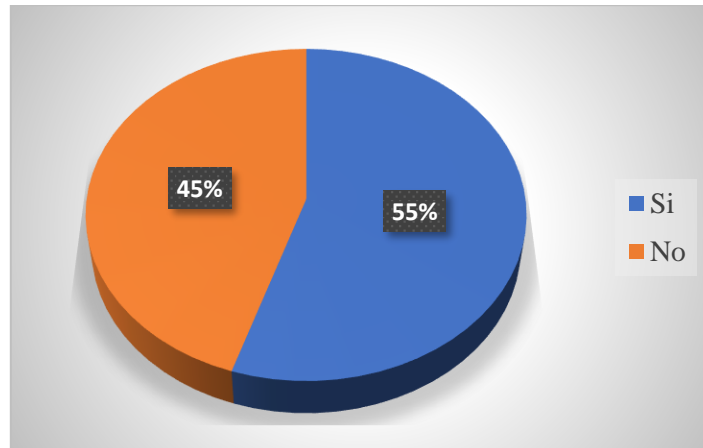


Gráfico 18-3: Constancia de actividades

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: Referente a la pregunta 9, el 55% menciona que si se deja una constancia de las actividades desarrolladas por el personal y el 45% restante menciona que no se deja constancia diariamente.

Interpretación: Los resultados obtenidos por las encuestas establecen que la mayor parte de los trabajadores dejan constancia diaria de sus actividades, pero la otra parte de trabajadores dejan una constancia mensual de actividades ya que desarrollan diferentes actividades en el transcurso del día y por esa razón no emitan un informe diario sino mensual, este informe lo denominan bitácora.

10. Usted como colaborador de la institución conoce las funciones de su cargo

Tabla 19-3: Funciones de su cargo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	61	95%
No	3	5%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

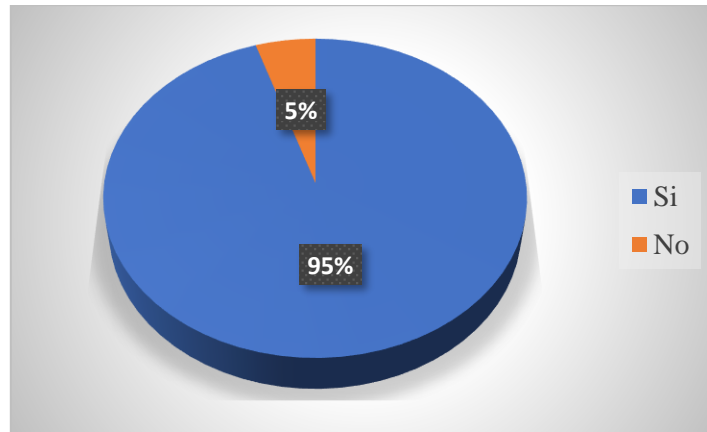


Gráfico 19-3: Funciones de su cargo

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: En cuanto a la pregunta 10 el 95% de la población mencionan que, sí conocen las funciones de su cargo, pero el 5% de la población establecieron que no conocen las funciones de su cargo.

Interpretación: La mayor parte de la población si conocen las funciones de su cargo esto quiere decir que cumplen con lo pedido por su jefe inmediato, pero existe un 5% de la población que desconoce las funciones de su cargo esto sucede porque el personal rota a diferentes puestos de trabajo y los empleados deben acatar órdenes para mantener su puesto en la entidad.

11. Usted está a gusto en su trabajo y en las labores que desempeña

Tabla 20-3: Está a gusto en su trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	100%
No	0	0%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

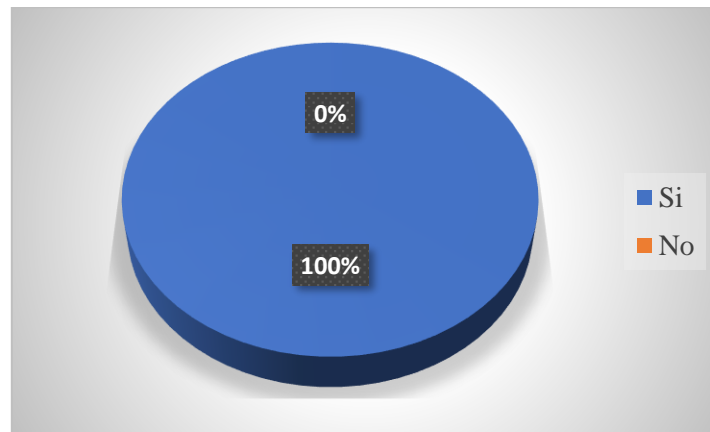


Gráfico 20-3: Está a gusto en su trabajo

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: Con relación a la pregunta 11, el 100% de la población ha establecido que si están a gusto con las labores que desempeñan.

Interpretación: El personal sí está de acuerdo con las labores que desempeñan diariamente, aunque debían rotar de puestos.

12. Usted conoce los reglamentos internos de la institución

Tabla 21-3: Reglamentos internos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	60	94%
No	4	6%
Total	64	100%

Realizado por: Criollo, Z. 2020

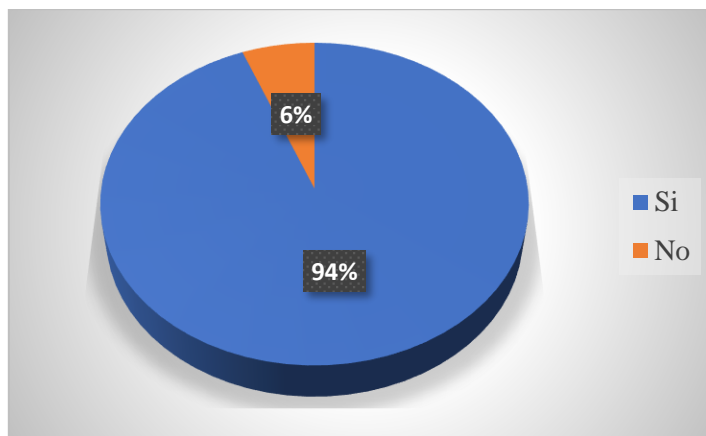


Gráfico 21-3: Reglamentos internos

Realizado por: Criollo, Z. 2021

Análisis: Al respecto de la pregunta 12, el 94% de la población encuestada establece que, sí conocen los reglamentos internos de la institución, pero el 6% menciona que desconocen cuáles son los reglamentos internos.

Interpretación: Una gran cantidad de población si conocen los reglamentos esto quiere decir que la cooperativa puso en conocimiento de los trabajadores al momento que ingresaron a la institución, pero el 6% es gente que está formando parte de la institución recién.

3.2 Discusión de resultados

3.2.1 Análisis de las encuestas realizadas a los socios, personal administrativo y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

De acuerdo con la investigación realizada, a los socios de la cooperativa se determinó que el 100% de los socios presentan documentación para acceder a un crédito la cual es solicitada por miembros de la institución además los socios manifiestan que la atención que reciben por parte del personal es buena y que la entidad cumple con los tiempo de entrega de créditos pero existen problemas financieros y administrados que no son solventados rápidamente por los funcionarios además exponen que los empleados de la entidad no han estado disponibles para cubrir dudas y sugerencias, ya que para presentar dudas o emitir sugerencias deben realizar una larga fila de espera porque solo atiende una persona , también comentan que la institución si brinda seguridad ya que los socios tienen confianza porque la entidad tiene varios años en la parroquia, han mencionado que hay veces que la institución no tiene una comunicación oportuna con los socios existiendo un problema en que los socios acuden a la institución pero está cerrada esto ocurre frecuentemente en los días feriados, los socios han sugerido que los miembros de la institución comuniquen los horarios de atención en días feriados también los socios han expuesto que desconocen si la cooperativa cuenta con un sistema de control administrativo, la debilidad que han podido observar es la falta de control al desarrollar las funciones.

De acuerdo con la investigación realizada, al personal administrativo de la cooperativa el 100% de la población menciona que la institución financiera si cuenta con un manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural, pero la institución carece de un manual de control administrativo uno de los puntos fuertes de la institución es poseer un departamento de tecnología de la información que le permite el respaldo de movimientos financieros que realiza la entidad tomando en cuenta que el departamento tiene un sistema de bienes activos y pasivo y que la información se consolida entre matriz y sucursales pero un problema que posee la institución es que no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, el personal que labora en la institución, ingreso mediante elección de talento humano pero no se desarrolla un reclutamiento de personal es decir se elige por afinidad, el 86% del personal afirma que las líneas de autoridad y responsabilidad están definidas claramente de igual manera las actividades que se desarrolla diariamente se deja constancia, pero el 45% del personal menciona que la constancia la dejan mensualmente por medio de una bitácora, el 95% del personal ha afirmado que si conocen las funciones de su cargo, pero el 5% restante mencionan que desconocen las funciones de su cargo porque hay veces que realizan duplicidad de actividades y rotan de puestos de trabajo pero toda la población

encuestada están a gusto con su trabajo, el 94% del personal que labora en la entidad conocen los reglamentos internos el 6% restando son trabajadores nuevos por esa razón desconocen del mismo.

3.2.2 Análisis de la entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

En la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. manifiesta que la institución si cuenta con un reglamento interno, manual de políticas, procedimientos y con un organigrama estructural para mejorar así el rendimiento de los miembros que laboran en la misma, el señor gerente mencionó que el personal que desarrolla sus funciones ingresa a formar parte de la organización por medio de elección de talento humano sin contar con un proceso de selección de reclutamiento de personal tomando en cuenta que los trabajadores que labora en la institución son capacitados y que las evaluaciones al personal se las realiza luego de la capacitación y dependiendo el puesto de trabajo, con los resultado obtenidos se asciende de puesto a la persona idónea y mejora su remuneración , pero con el resto de personas que no cumplen una evaluación razonable se da tres oportunidades y se envía un llamado de atención si la persona no mejora tras estas tres oportunidades se pide carta de renuncia . Para que los socios sean atendidos de manera excelente en la institución, cada trabajador cuenta con un espacio físico adecuado. La entidad financiera cuenta con un departamento de tecnología de la información el cual se encarga de tener actualizado el sistema informático llamado Softbank interconectado entre matriz y sucursales, Las estrategias que la cooperativa ha utilizado para captar socios son publicidad, ofrecer servicios y productos en menos tiempo a diferencia de otras entidades. El gerente manifestó que el mayor problema que tiene la institución es que no cuenta con un sistema de control administrativo también recaló que existe duplicidad de funciones ya que se delega cargos y funciones que no les compete a los funcionarios, pero tratan de cubrir el espacio que queda en la empresa un problema administrativo que presenta la organización es el desconocimiento de nuevas resoluciones y normativas por el ente de control, tomando en cuenta que no se realiza planificaciones mensuales de las actividades sino que trabaja a través de un POA el cual se mide los alcances en el comité ejecutivo.

En conclusión, los resultados reflejan que sí es factible crear una propuesta de un sistema de control administrativo para la entidad ya que los socios, personal administrativo y trabajadores concuerdan que no existe un eficiente control en las actividades diarias que desarrolla el personal, visualizando la duplicidad de funciones, también no existe un documento que sustente una orden de permiso para ausentarse, junto con un reclutamiento del personal inadecuado, y un escaso control en la atención al cliente lo que demuestra que con esta

propuesta mejorará el control en la organización manteniendo una planificación, organización, dirección en las actividades planteadas por la institución para así alcanzar objetivos y metas.

3.3 Propuesta

3.3.1 Control interno

En la entidad financiera el control interno está formado por planes administrativos, toma de decisiones, y procesos a realizarse con autorización de jefes directivos, para así alcanzar eficiencia de las operaciones, conseguir las metas planteadas, asegurando la protección de los recursos y disminuir los errores cuando se realiza algún proceso es por esa razón que se aconseja mantener un correcto control interno administrativo.

3.3.2 Normas administrativas

3.3.2.1 Planificación

Se realizará la planificación y se custodiará los recursos, humanos, materiales, tecnológicos y financieros los cuales son requeridos para la realización de las operaciones diarias de los colaboradores esta actividades se realizará con el objetivo de aprovechar los recursos al máximo disminuyendo errores en el transcurso de las operaciones la planificación en el proceso administrativo se verá inmerso en la correcta delegación de funciones por parte de gerencia hacia los responsables departamentales ya que esto sería la base para poder tener una excelente planificación .

3.3.2.2 Organización

Se mantendrá organizado a la entidad financiera mediante la creación de un organigrama este organigrama estará formado por definir las funciones y competencias y responsabilidad que deberán tener cada persona en la institución, es por esa razón que se establece niveles de autoridad también podemos mencionar que la organización en la cooperativa se refiere a los sistemas administrativos diseñados para alcanzar las metas y objetivos con el apoyo de las destrezas y habilidades del ser humano.

3.3.2.3 Unidad de mando

La unidad de mando se visualizará en todos los niveles jerárquicos de la institución, por tal razón que los empleados o colaboradores deben acatar reglas o sugerencias de su jefe inmediato del departamento en el que laboran el jefe inmediato es la persona encargada de emitir liderazgo exigiendo el cumplimiento responsable de las funciones, la falta de una unidad de mando podría llevar a la institución a tener problemas internos, los cuales se verán

reflejados externamente. Por tal razón se sugiere crear un organigrama estructural especificando claramente las líneas de mando, cuando no se delimitan líneas de mando conlleva a presentarse contradicciones de órdenes y esto provoca el incumplimiento de las funciones.

3.3.2.4 Ámbito de supervisión directa

En el ámbito de supervisión se mantendrá todos los niveles jerárquicos de mando, junto con una adecuada supervisión de tareas por esa razón se delega al jefe departamental el cual es el encargado de supervisar las funciones de su equipo de trabajo. Estas personas deben tener habilidad y experiencia como ejecutivos, eficiencia a la toma de decisiones, don de mando y de supervisión.

3.3.2.5 Delimitación de responsabilidades

En la delimitación de responsabilidades el jefe departamental se encargará en delegar funciones específicas que los colaboradores deben cumplir, pero estas deben ser en referencia al puesto que desempeñan esto ayudará a mantener un control de actividades diarias. El jefe del departamento debe entregar un informe al gerente general del cumplimiento de sus objetivos.

3.3.2.6 Segregación de funciones

La segregación de funciones comprende en mantener una división en la autorización, ejecución, revisión, registro y control de las operaciones de la cooperativa, estas fases ayudarán a cuidar los recursos que dispone la institución minimizando el riesgo de fraude y asegurando la custodia eficiente de los recursos esta segregación se ve especificada en el manual de funciones.

3.3.2.7 Autorización de registros operacionales

Para la autorización de registros operacionales se establece por escrito esta autorización de control y registro de operaciones, la organización debe contar con medios de monitoreo de registros de operaciones mediante auditorías secuenciales y revisiones periódicas para evitar falla en las operaciones, las autorizaciones para los controles de operaciones deberán ser emitidos por gerencia estas serán de carácter obligatorio y se deberá cumplir con lo solicitado.

3.3.2.8 Comunicaciones

Es esencial que en la institución se mantenga líneas de comunicación fluidas entre todos los miembros de la cooperativa, las líneas de comunicación son los canales que utilizan las

personas para el intercambio de información, basándose en una terminología clara, al implementar líneas de comunicación correctas ayudará de una manera sencilla dentro y fuera de la cooperativa.

3.3.3 Diagnóstico de la Empresa aplicando el Análisis FODA

A continuación, se realiza el análisis situacional de la cooperativa, a través de un análisis FODA. Para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta en la actualidad la institución y posteriormente proponer estrategias que mejoren el control y la gestión de la entidad basando en prestar un excelente servicio.

Tabla 22-3: Análisis FODA Maquita Cushun Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de Servicios financieros a tiempo. 2. Responsabilidad financiera y económica. 3. Infraestructura adecuada. 4. La entidad cuenta con un reglamento interno, manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural. 5. La cooperativa cuenta con un departamento de tecnología de la información y equipos actualizados. 6. La institución posee líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas. 7. Los colaboradores de la institución conocen las funciones de su cargo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coalición estratégica con entidades nacionales e internacionales. 2. La entidad se encuentra en un segmento 3. 3. Implementación tecnológica para inaugurar servicios bancarios y de crédito. 4. Apertura de nuevas sucursales. 5. Interés bajo en relación a otras entidades.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La entidad no cuenta con un manual de control administrativo. 2. La entidad carece de procedimientos de evaluación de desempeño, reclutamiento de personal, control de actividades diarias, incentivos, promoción y ascensos. 3. Existe duplicidad de funciones. 4. La entidad no dispone de una orden de permiso para el personal. 5. Lenta atención al cliente, largo tiempo de espera al presentar quejas y sugerencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemia (COVID -19). 2. Competencia de diferentes entidades financieras cerca de la parroquia. 3. Inestabilidad política. 4. Ubicación no estratégica.

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.4 Matriz EFE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Tabla 23-3: Matriz EFE Maquita Cushun Ltda.

Matriz EFE				
Variables		Peso	Calificación	Resultados
Oportunidades	Coalición estratégica con entidades nacionales e internacionales.	0.09	3	0.27
	La entidad se encuentra en un segmento 3	0.12	3	0.36
	Implementación tecnológica para inaugurar servicios bancarios y de crédito.	0.15	4	0.60
	Apertura de nuevas sucursales.	0.08	3	0.24
	Interés bajo en relación a otras entidades	0.16	4	0.64
Amenazas	Pandemia (COVID -19).	0.12	2	0.24
	Competencia de diferentes entidades financieras cerca de la parroquia	0.1	1	0.10
	Inestabilidad política.	0.08	2	0.16
	Ubicación no estratégica.	0.1	2	0.20
Total		1		2.81

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.4.1 Análisis Matriz EFE

Mediante el análisis de la matriz EFE se obtuvo un resultado de 2.81 el cual indica que la institución financiera tiene un entorno externamente favorable, porque aprovecha sus oportunidades mencionando que una de las oportunidades es el interés bajo que tiene la institución en relación a otra entidad con un resultado de 0.64. y presentándose como amenaza de los factores externos la presencia de la pandemia lo cual afectó a la institución.

3.3.5 Matriz EFI de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Tabla 24-3: Matriz EFI Maquita Cushun Ltda.

Matriz EFI				
Variables		Peso	Calificación	Resultados
Fortalezas	Entrega de Servicios financieros a tiempo.	0.05	4	0.20
	Responsabilidad financiera y económica.	0.10	4	0.40
	Infraestructura adecuada.	0.10	4	0.40
	La entidad cuenta con un reglamento interno, manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural.	0.03	3	0.09

	La cooperativa cuenta con un departamento de tecnología de la información y equipos actualizados.	0.04	4	0.16
	La institución posee líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas.	0.05	3	0.15
	Los colaboradores de la institución conocen las funciones de su cargo.	0.02	3	0.06
Debilidades	La entidad no cuenta con un manual de control administrativo.	0.03	1	0.03
	La entidad carece de procedimientos de evaluación de desempeño, reclutamiento de personal, control de actividades diarias, incentivos, promoción y ascensos.	0.08	1	0.08
	Existe duplicidad de funciones.	0.13	1	0.13
	La entidad no dispone de una orden de permiso para el personal.	0.10	1	0.10
	Lenta atención al cliente, largo tiempo de espera al presentar quejas y sugerencias.	0.09	1	0.9
Total		1		2.70

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.5.1 Análisis Matriz EFI

Mediante el análisis de la matriz EFI se obtuvo un resultado de 2.70 el cual indica que la institución financiera tiene un entorno internamente favorable, es una entidad con responsabilidad financiera y económica obteniendo un resultado de 0.40 de igual forma posee una infraestructura idónea para el desarrollo de las funciones con un resultado de 0.40 también podemos analizar una debilidad ya que la institución no cuenta con una orden de permiso al personal.

3.3.6 Análisis General entre Matriz EFE Y EFI

Por esa razón se sugiere la propuesta de un sistema de control administrativo, uno de los procedimientos es el reclutamiento del personal mediante el reclutamiento del personal disminuimos las debilidades internas de la institución este proceso ayudará a escoger la persona idónea y capaz de cumplir las funciones de la vacante también es necesario implementar un procedimiento de evaluación de desempeño este proceso nos proporcionará resultados del desarrollo de las funciones de cada colaborador, pero es importante recalcar que todo procedimiento debe tener un control de las actividades ya que así se cumplirá objetivos y aumentará estabilidad institucional y se podrá desarrollar las actividades con un orden específico.

3.3.7 *Organigrama estructural*

En el organigrama estructural se puede visualizar la estructura organizativa de la institución siendo el gerente general la cabeza de mando de la cooperativa ,seguidamente cuenta con personal de apoyo la cual es la secretaria de gerencia y posteriormente encontramos la ubicación de los diferentes departamentos dentro de estos departamentos está designado un jefe inmediato encargado de cumplir los objetivos que cada departamento, a continuación de los jefes departamentales se encuentran las personas que colaboran en la institución denominados como equipo de trabajo. Para mejorar la estructura organizativa se propuso incrementar 2 puestos de trabajo adicionales los cuales son, auxiliar de talento humano y la recepcionista.

3.3.7.1 Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

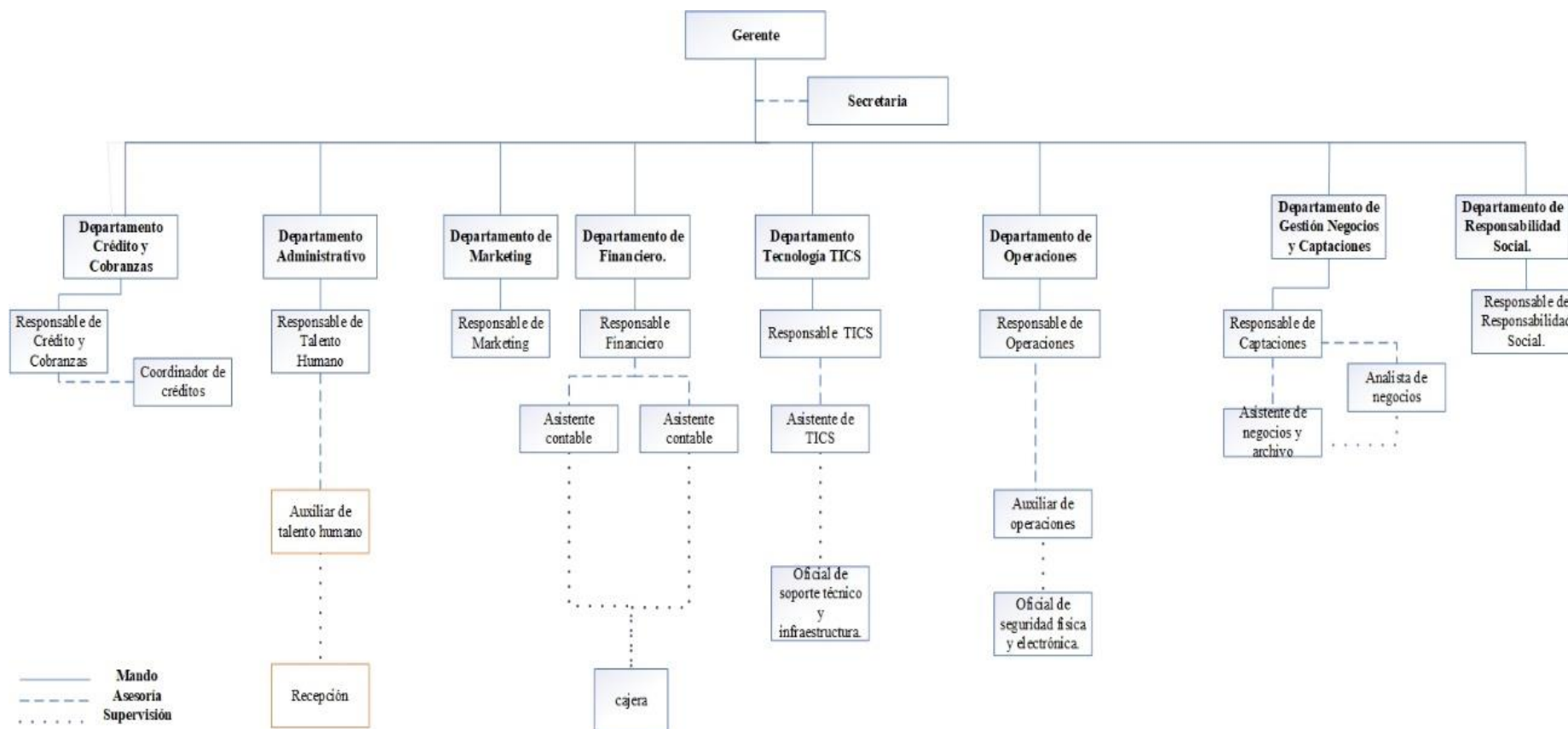


Gráfico 22-3: Organigrama Estructural Maquita Cushun Ltda.

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.8 *Organigrama funcional*

El organigrama funcional es la representación gráfica de funciones departamentales dentro de la organización o institución, la cual se encuentra encabezada por un jefe, el mismo que es encargado de cumplir la función de liderar a su equipo de trabajo, él debe ser una persona responsable y con sus habilidades debe hacer frente a los problemas que suscite en su departamento por tal razón debe existir una correcta comunicación y una eficiente asignación de funciones a cada persona.

A continuación, se visualiza el organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. El cual fue añadido dos puestos de trabajo los mismo que son Auxiliar de talento humano, encargado de ayudar al jefe departamental en las funciones como realizar los reclutamientos del personal, revisar que los jefes departamentales estén cumpliendo con las metas y objetivos, designarán funciones las cuales deben cumplir cada puesto de trabajo, revisar documentación constante etc. También se sugiere aumentar el puesto de recepcionista, esta persona es la encargada de solventar dudas que presentan los socios o recibir sugerencias de los mismos.

3.3.8.1 Organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

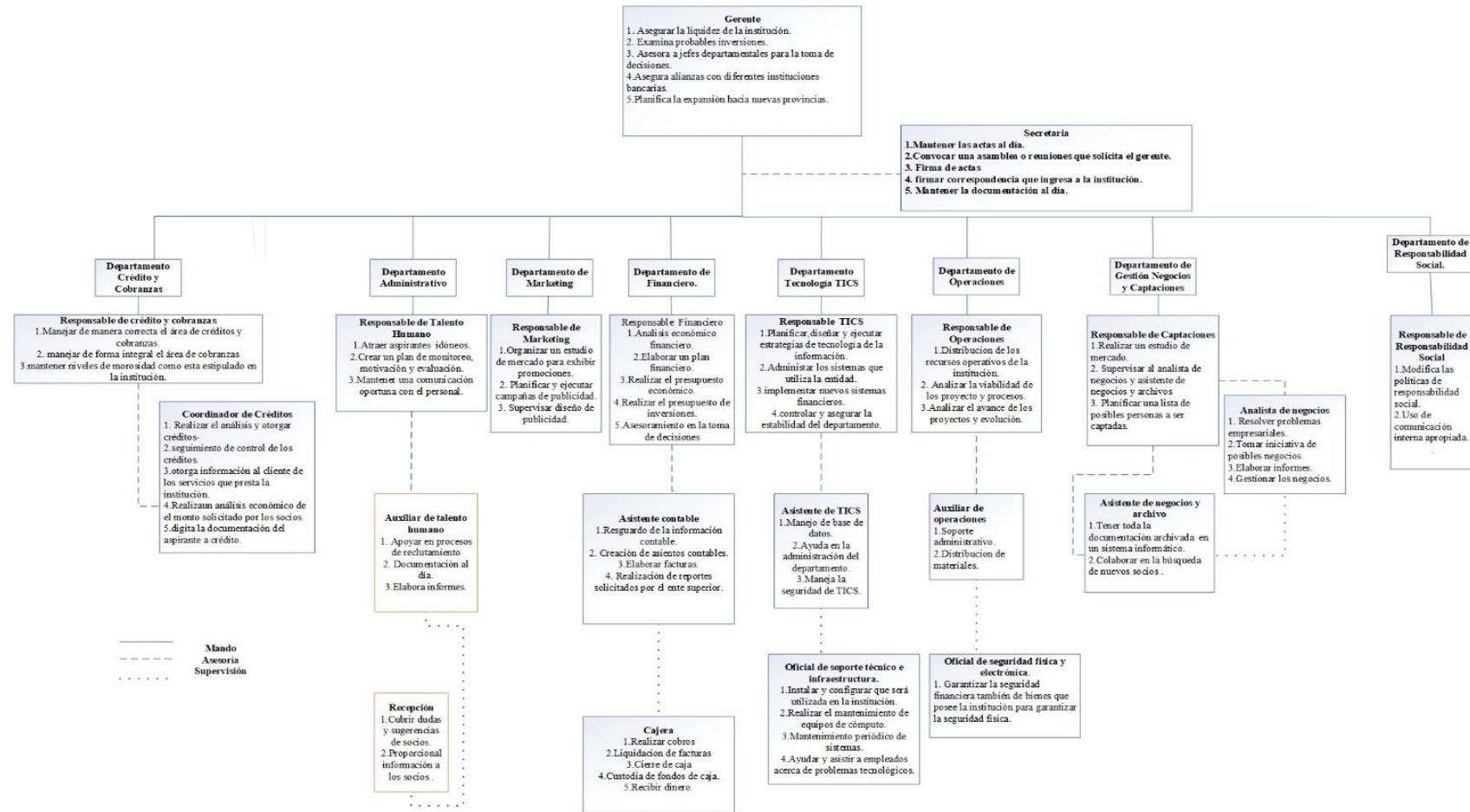


Gráfico 23-3: Organigrama Funcional Maquita Cushun Ltda.

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.9 Manual de funciones


Podemos mencionar que el manual de funciones es un documento formal también llamado cuerpo sistemático en el cual se especifican las funciones o actividades que cada trabajador debe cumplir en la institución. Tomando un énfasis en las habilidades y destrezas que cada persona necesita para ocupar ese cargo, también podemos visualizar la misión de su cargo los requisitos que debe poseer junto con la experiencia que debe tener en el puesto, de tal manera que este manual de funciones ayude a encaminar los conocimientos de la persona, aclarando dudas que podrían suscitar en el proceso del cumplimiento de funciones. A continuación, se visualiza el manual de funciones Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Tabla 25-3: Manual de funciones cargo Gerente General

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Gerente General	
Departamento o Área:	Gerencia	
Nivel Jerárquico.	Ejecutivo	
Depende de:	Comité Ejecutivo	
Supervisa a:	Personal de todos los departamentos.	
Misión del Cargo		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de procesos administrativos y financieros de la institución, para cumplir los objetivos de manera eficiente y eficaz disminuyendo los riesgos y logrando el cumplimiento de normativas vigentes.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de cuarto nivel en Administración de Banca y Finanzas	
Habilidades, destrezas:	Eficiente toma de decisiones. Exponer al consejo de administración las políticas, los reglamentos y los procedimientos que ayudaran al buen funcionamiento de la cooperativa. Excelente comunicación.	
Experiencia:	Mínimo 5 años ejerciendo las funciones de director administrativo en entidades financieras. 3 años de experiencia como auditor interno o externo en instituciones financieras.	
Descripción de Funciones		
Proponer al consejo las nuevas políticas o reglamentos que sean necesarios para llevar una correcta administración en la institución. Pedir un informe a cada jefe departamental del avance o cumplimiento de funciones por cada departamento. Realizar un plan operativo anual y justificar cómo será ejecutado. Supervisar las áreas administrativas, financieras, operativas de la institución con el fin de buscar errores que no permitan el desarrollo de la misma. Firmar los contratos de ingreso del nuevo personal de igual manera firmar las renunciaciones. Planificar proyectos que ayuden al desarrollo de la cooperativa.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 26-3: Manual de funciones cargo secretaria.

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Secretaria	
Departamento o Área:	Gerencia	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Ninguna	
Misión del Cargo		
Mantener la agenda de gerencia actualizada diariamente y coordinar las actividades con los demás departamentos de la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría o Ingeniería en Finanzas.	
Habilidades, destrezas:	Excelente comunicación con socios de la entidad y con el personal. Excelente comprensión de lectura y redacción. Planificar el tiempo. Ser organizada. Polifuncional. Aprendizaje proactivo. Pensamiento crítico.	
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
Organizar la correspondencia que recibe la gerencia. Planificar reuniones y juntas para tratar de asuntos que beneficien a la cooperativa. Coordinar la agenda de gerencia. Ayudar en la planificación de actividades por parte de gerencia. Archivar, ordenar y mantener la documentación lista y a tiempo. Redactar correos convocatorios al personal que labora en la cooperativa. Participa en juntas departamentales junto con la gerencia.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 27-3: Manual de funciones cargo jefe de Crédito y Cobranzas

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de Crédito y Cobranza.	
Departamento o Área:	Departamento de Crédito y Cobranzas	
Nivel Jerárquico:	Creador de valor	
Depende de:	Gerencia General	
Supervisa a:	Colaboradores del departamento de Crédito y Cobranzas	
Misión del Cargo		
Planificar, organizar dirigir y controlar estrategia que ayuden a recuperar cartera de créditos con el fin de cumplir los objetivos de la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería comercial. Ingeniería o Licenciatura en Administración de Empresas.	
Habilidades, destrezas:	Habilidad numérica. Confianza y seguridad de cumplir metas. Capacidad de liderazgo y toma de decisiones. Liderazgo en el cumplimiento de metas.	
Experiencia:	Mínimo 3 años como jefe de créditos y cobranzas en diferentes instituciones.	
Descripción de Funciones		
Manejo correcto del área de crédito y cobranzas. Analizar, evaluar definir y aprobar las líneas de crédito. Crear reportes de morosidad de cartera. Mantener los niveles de morosidad en la institución. Revisar los análisis de los asistentes de crédito y cobranzas. Manejar la información del departamento.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 28-3: Manual de funciones cargo Coordinador de Crédito

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Coordinador de Crédito	
Departamento o Área:	Departamento de Crédito y Cobranzas	
Nivel Jerárquico:	Creador de valor	
Depende de:	Jefe de Crédito y Cobranzas	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Aprobar créditos en base a políticas establecidas por la institución, verificando la información de los aspirantes.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Tercer nivel en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad o afines	
Habilidades, destrezas:	Excelente capacitación de análisis. Buena capacidad de negociación. Orientación a resultados.	
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en posiciones similares.	
Descripción de Funciones		
Análisis de información de futuros aspirantes a crédito. Visita de campo con frecuencia. Análisis económico y financiero Verificar los expedientes de los créditos. Seguimiento post inversiones de los créditos. Administrar cartera crediticia.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 29-3: Manual de funciones cargo jefe de Talento Humano

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de Talento Humano	
Departamento o Área:	Departamento Administrativo.	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Depende de:	Gerencia General	
Supervisa a:	Colaboradores del departamento de Talento Humano	
Misión del Cargo		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión del personal. Desarrollar actividades que ayudé al desarrollo del departamento, junto con una eficiente toma de decisiones y mantener el control de las mismas		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de tercer nivel en Psicología Organizacional. Título de tercer nivel en Administración de Empresas.	
Habilidades, destrezas:	Pensamiento analítico. Comunicación empática. Proactivo método de aprendizaje. Toma de decisiones.	
Experiencia:	Mínimo 4 años de experiencia como coordinador de responsabilidad social, jefe de seguridad o asistente de talento humano.	
Descripción de Funciones		
Supervisar, planear, coordinar, controlar el desarrollo de los proyectos y actividades que benefician a la institución. Administrar de manera correcta los recursos que dispone la institución brindando seguridad integral. Atraer aspirantes idóneos. Crear un plan de monitoreo, motivación y evaluación. Mantener una comunicación oportuna con el personal. Crear manuales que aseguren un excelente control administrativo.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 30-3: Manual de funciones cargo Auxiliar de Talento Humano

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Auxiliar de Talento Humano	
Departamento o Área:	Departamento Administrativo.	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Jefe de Talento Humano	
Supervisa a:	Recepcionista.	
Misión del Cargo		
Asegurar el funcionamiento óptimo de la oficina realizando labores administrativas.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de tercer nivel en Ingeniería de Empresas. Título de tercer nivel en Ingeniería en Finanzas.	
Habilidades, destrezas:	Ser organizado. Facilidad de relaciones interpersonales. Orientación al cumplimiento de metas. Ágil, dinámico, proactivo. Excelente escritura.	
Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año como Auxiliar de Talento Humano o Auxiliar Administrativo.	
Descripción de Funciones		
Apoyar en procesos de reclutamiento. Llevar la documentación al día. Elaborar informes. Organizar reuniones del departamento para la creación de manuales administrativos. Apoyar al asistente financiero.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 31-3: Manual de funciones cargo Recepción

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Recepción	
Departamento o Área:	Departamento Administrativo.	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Auxiliar de Talento Humano	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Asegurar la satisfacción de los socios en la institución, solventando problemas o inconvenientes que posiblemente podrían disminuir la acogida de socios.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas.	
Habilidades, destrezas:	Excelente comunicación. Empatía con los socios Flexibilidad. Excelente carisma. Conocimientos sólidos sobre la entidad financiera.	
Experiencia:	6 meses -1 año en atención al cliente.	
Descripción de Funciones		
Cubrir dudas y sugerencias de socios. Proporcionar información a los socios. Atención al cliente. Solventar quejas y sugerencias por parte de los socios. Resolver problemas que susciten en la institución.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 32-3: Manual de funciones cargo jefe de Marketing

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de Marketing	
Departamento o Área:	Departamento de Marketing	
Nivel Jerárquico:	Creador de valor	
Depende de:	Gerencia General	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Organizar, planificar y ejecutar los estudios de mercado como también la publicidad, asegurando posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería en Marketing.	
Habilidades, destrezas:	Habilidad de comunicarse con los socios. Manejo de programas informáticos esenciales para el cargo. Liderazgo. Capacidad de análisis. Tener iniciativa.	
Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia en el puesto solicitado (desarrollo de estrategias de marketing) basadas en orientación de resultados.	
Descripción de Funciones		
Crear un plan de marketing y publicidad como campañas. Ejecutar el plan de marketing. Proponer nuevas estrategias de marketing para la institución. Proponer nuevas estrategias para la imagen corporativa. Elaborar un manual de imagen corporativa. Coordinar el desempeño del área.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 33-3: Manual de funciones cargo jefe Financiero

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe Financiero	
Departamento o Área:	Departamento Financiero	
Nivel Jerárquico:	Asesor y control	
Depende de:	Gerencia General	
Supervisa a:	Colaboradores del Departamento Financiero	
Misión del Cargo		
Supervisar las funciones del departamento, basándose en el desarrollo y monitoreo del presupuesto financiero de la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de cuarto nivel en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros.	
Habilidades, destrezas:	Tener visión global y estratégica. Habilidad para guiar al personal de su departamento. Evaluar el grado de riesgo y proponer soluciones. Orientación hacia los objetivos. Relaciones interpersonales. Habilidad numérica. Liderazgo.	
Experiencia:	Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
Análisis económico financiero. Elaborar un plan financiero. Realizar el presupuesto económico. Realizar el presupuesto de inversiones. Asesoramiento en la toma de decisiones. Elaborar reportes de su departamento.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 34-3: Manual de funciones cargo Asistente Contable

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Asistente Contable	
Departamento o Área:	Departamento Financiero	
Nivel Jerárquico:	Asesor y Control	
Depende de:	Jefe Financiero	
Supervisa a:	Cajera	
Misión del Cargo		
Organizar las finanzas de la cooperativa, analizar los movimientos financieros diarios que realiza la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de tercer nivel en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA).	
Habilidades, destrezas:	Habilidad numérica y analítica. Habilidad para la elaboración de informes financieros.	
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia como Auxiliar Contable.	
Descripción de Funciones		
Resguardo de la información contable. Creación de asientos contables. Elaborar facturas. Creación de reportes solicitados por el ente superior. Analizar estados financieros.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 35-3: Manual de funciones cargo Cajera

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Cajera	
Departamento o Área:	Departamento Financiero	
Nivel Jerárquico:	Apoyo.	
Depende de:	Asistente Contable.	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Recibir, entregar y custodiar el dinero en efectivo, resguardando los cheques o documentos de valor basándose en la ética profesional.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Tecnología en Contabilidad y Auditoría. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.	
Habilidades, destrezas:	Habilidades matemáticas y de cálculo. Trabajo en equipo. Capacidad de organización y planificación. Tolerancia al estrés. Brindar buena atención.	
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia como cajera en entidades financieras.	
Descripción de Funciones		
Realizar cobros. Liquidación de facturas. Cierre de caja. Custodia de fondos de caja. Recibir dinero. Atención de manera efectiva y oportuna. Salvaguardar la información financiera. Verificar y revisar constantemente la existencia del dinero que se encuentra en caja.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 36-3: Manual de funciones cargo jefe de TICS

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de TICS	
Departamento o Área:	Departamento de Tecnología TICS	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Colaboradores del Departamento de Tecnología TICS.	
Misión del Cargo		
Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de los miembros del departamento asegurando seguridad informática para la organización.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de cuarto nivel en Sistemas.	
Habilidades, destrezas:	Habilidad de negociación. Toma de decisiones. Gestión del presupuesto.	
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia como jefe del departamento de TICS.	
Descripción de Funciones		
Planificar, diseñar y ejecutar estrategias de tecnología de la información. Administrar los sistemas que utiliza la entidad. Implementar nuevos sistemas financieros. Controlar y asegurar la estabilidad del departamento. Gestionar el equipo de trabajo. Administrar las políticas de documentación de sistemas informáticos.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 37-3: Manual de funciones cargo Asistente de TICS

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Asistente del Departamento de TICS	
Departamento o Área:	Departamento de Tecnología TICS	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Jefe de Tecnología TICS	
Supervisa a:	Oficial de Soporte e Infraestructura.	
Misión del Cargo		
Apoyar la gestión del jefe del departamento de tecnología de la información, prestar atención técnica al personal de la cooperativa para garantizar el control de los procesos informáticos.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería en Sistemas	
Habilidades, destrezas:	Resolver problemas. Trabajo en equipo. Mantener al día sus conocimientos de hardware y software. Trabajo bajo presión.	
Experiencia:	2 años de experiencia como Auxiliar de Tecnología de la información en instituciones financieras.	
Descripción de Funciones		
Manejo de base de datos. Ayuda en la administración del departamento. Maneja la seguridad de TICS. Monitoreo de los sistemas informáticos como Softbank.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 38-3: Manual de funciones cargo Oficial de Soporte e Infraestructura

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Oficial de Soporte e Infraestructura	
Departamento o Área:	Departamento de Tecnología TICS	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Asistente de TICS	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Realizar las instalaciones respectivas de los sistemas informáticos, brindar mantenimiento, y soporte a todos los recursos tecnológicos de la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería en Sistemas o Técnico en Informática.	
Habilidades, destrezas:	Trabajo en equipo. Excelente expresión oral. Conocimientos actualizados de software y hardware.	
Experiencia:	2 años de Experiencia laboral comprobada como Ingeniero de Soporte Técnico, Ingeniero en mantenimiento, Técnico de soporte Informático o puestos afines.	
Descripción de Funciones		
Instalar y configurar los sistemas o equipos que serán utilizados en la institución. Realizar el mantenimiento de equipos de cómputo. Mantenimiento periódico de sistemas. Ayudar y solventar problemas tecnológicos que tengan los trabajadores.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 39-3: Manual de funciones cargo jefe de Operaciones

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de Operaciones.	
Departamento o Área:	Departamento de Operaciones	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Colaboradores del Departamento de Operaciones.	
Misión del Cargo		
Planificar, dirigir, el manejo de los recursos que posee la institución financiera con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la entidad.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de tercer nivel en Economía, Título de tercer nivel en Administración de Empresas.	
Habilidades, destrezas:	Mínimo 2 idiomas. Proactividad. Liderazgo. Organización. Capacidad de negociación.	
Experiencia:	Experiencia mínima de 2 años como jefe de Operaciones Financieras.	
Descripción de Funciones		
Distribución de los recursos operativos de la institución. Analizar la viabilidad de los proyectos y procesos. Analizar el avance de los proyectos y evolución. Facilitar la comunicación entre departamentos. Realizar el Plan Operacional Anual. Coordina con todos los departamentos las necesidades que existen.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 40-3: Manual de funciones cargo Auxiliar de Operaciones

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Auxiliar de Operaciones.	
Departamento o Área:	Departamento de Operaciones	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Jefe de Operaciones	
Supervisa a:	Oficial de Seguridad Física y Electrónica	
Misión del Cargo		
Realizar el soporte administrativo, desarrollar los procesos de seguimiento de planes trazados por la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería de Contabilidad. Administración de Empresas. Ingeniería en Economía y Finanzas.	
Habilidades, destrezas:	Habilidades verbales, escritas, numéricas. Buena presencia. Liderazgo.	
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en áreas Administrativas.	
Descripción de Funciones		
Soporte administrativo. Distribución de materiales. Coordinar las operaciones diariamente. Realizar el control de las herramientas dependiendo los departamentos. Llevar inventarios de bienes de la institución.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 41-3: Manual de funciones cargo Oficial de Seguridad Física y Electrónica

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Oficial de seguridad Física y Electrónica	
Departamento o Área:	Departamento de Operaciones	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Auxiliar de Operaciones	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Dirigir, controlar, evaluar y planificar los procesos enfocados en la detección y control de posibles problemas que afecten el funcionamiento y la seguridad de la institución.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniero en Electrónica, Electricidad, Sistemas Redes, o Telecomunicaciones.	
Habilidades, destrezas:	Manejo de programas informáticos. Manejo de armamento letal y no letal. Dominio del idioma inglés.	
Experiencia:	De 3 a 4 años de experiencia como Analista de supervisor.	
Descripción de Funciones		
Garantizar la seguridad financiera también de bienes que posee la institución para resguardar la seguridad física. Dirigir operaciones de seguridad física. Controlar que se cumplan los planes de capacitaciones con respecto a la seguridad física.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 42-3: Manual de funciones cargo jefe de Captaciones

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de Captaciones	
Departamento o Área:	Departamento de Gestión Negocios y Captaciones	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Colaboradores del departamento de Gestión Negocios y Captaciones	
Misión del Cargo		
Controlar los procesos de reclutamiento de personal encargado en captar socios, buscando las cualidades idóneas de cada persona.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.	
Habilidades, destrezas:	Trabajo en equipo. Comunicación eficaz. Facilidad de negociación. Tener iniciativa.	
Experiencia:	De 3-5 años de experiencia.	
Descripción de Funciones		
Realizar un estudio de mercado. Supervisar al analista de negocios y asistente de negocios. Planificar una lista de posibles personas a ser captadas. Verificar las metas cumplidas por su equipo de trabajo.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 43-3: Manual de funciones cargo Analista de Negocios

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Analista de Negocios	
Departamento o Área:	Departamento de Gestión Negocios y Captaciones	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Jefe de Gestión Negocios y Captaciones.	
Supervisa a:	Asistente de Negocios y Archivos.	
Misión del Cargo		
Diseñar e implementar estrategias que mejoren los procesos de negociación, basándose en el análisis de los procesos que se van a realizar.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería en Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Industrial.	
Habilidades, destrezas:	Trabajo bajo presión. Trabajo en equipo Plantear estrategias	
Experiencia:	De 1 a 3 años de experiencia en puestos similares.	
Descripción de Funciones		
Resolver problemas empresariales. Tomar iniciativa de posibles negocios. Elaborar informes. Gestionar los negocios. Identificar problemas del proceso de negociación.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:


Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 44-3: Manual de funciones cargo Asistente de Negocios y Archivo

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Asistente de Negocios y Archivo	
Departamento o Área:	Departamento de Gestión Negocios y Captaciones	
Nivel Jerárquico:	Apoyo	
Depende de:	Analista de Negocios	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Prestar apoyo en el resguardo y custodia de documentación, llevar a cabo las actividades de recepción de documentación.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Ingeniería en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría.	
Habilidades, destrezas:	Liderazgo. Excelente comunicación. Eficiente organización.	
Experiencia:	De 6 meses a 1 año en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
Tener toda la documentación archivada y respaldada en un sistema informático. Colaborar en la búsqueda de nuevos socios. Otorgar ayuda al personal interno encargado de color los créditos. Ingresar información diaria de los créditos.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:

Realizado por: Criollo, Z. 2020

Tabla 45-3: Manual de funciones cargo jefe de Responsabilidad Social

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.		
Cargo:	Jefe de Responsabilidad Social.	
Departamento o Área:	Departamento de Responsabilidad Social.	
Nivel Jerárquico:	Administrativo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Ninguno	
Misión del Cargo		
Supervisar la creación de objetivos de responsabilidad social que garanticen la seguridad de la organización.		
Requisitos Mínimos		
Estudios:	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial o Licenciatura en Administración de Empresas	
Habilidades, destrezas:	Habilidades numéricas. Excelente expresión oral. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión. Trabajo en campo.	
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en el cargo solicitado o como promotora de servicios.	
Descripción de Funciones		
Modifica las políticas de responsabilidad social. Uso de comunicación interna apropiada. Elaborar el balance social de la cooperativa. Coordinar que todos los departamentos cuenten con toda la información al momento de levantamiento de la misma.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	Aprobado por:

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.10 Procedimiento para reclutamiento del personal

El proceso de reclutamiento es muy importante en la cooperativa ya que es una estrategia para la selección del personal, se lo considera como un sistema de información de las instituciones, dentro del cual se utiliza la planeación de estrategias, junto con el orden de procesos a seguir para que el proceso de reclutamiento del personal sea correcto y en un futuro no tenga problemas la organización.

3.3.10.1 Objetivo del proceso

Para el reclutamiento del personal el objetivo es buscar la mayor cantidad de personas que cumplan el perfil vacante, para el desarrollo de este procedimiento se recibirá varios postulantes es decir se receptara postulaciones sin discriminar a las personas ni por cultura, ni discapacidad, ni sexo. Todas las personas que cumplan con el perfil y requisitos establecidos en el manual de funciones podrán formar parte de la base de datos de selección del personal y deberán cumplir con los procedimientos establecidos. Con la finalidad de reclutar un excelente personal el cual mejore la eficiencia en el cumplimiento de estrategias.

3.3.10.2 *Flujograma del proceso del Reclutamiento del Personal*

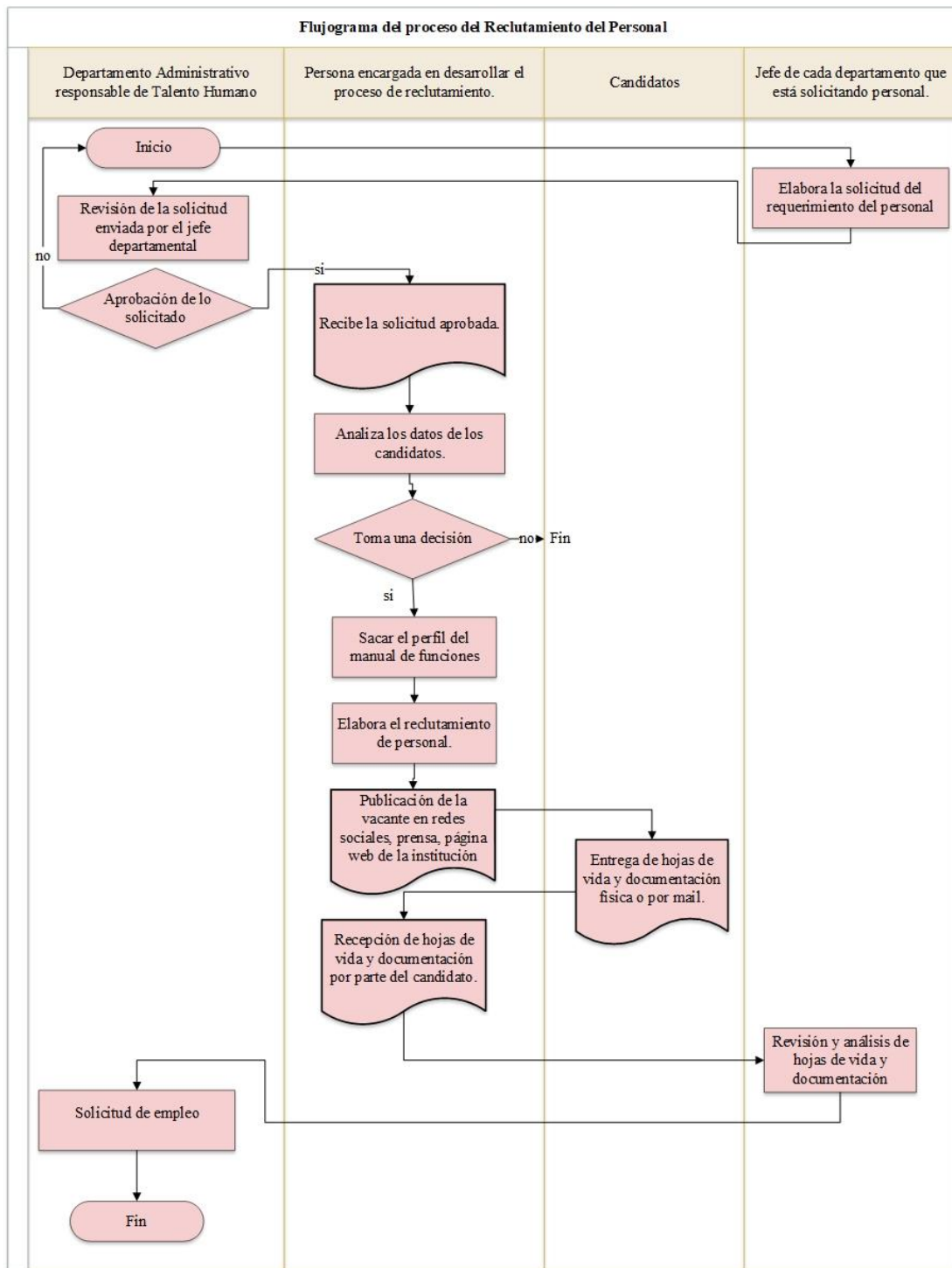



Figura 1-3: Flujograma del proceso del Reclutamiento del Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.10.3 *Formulario de requerimiento de Personal*


Tabla 46-3: Formulario de requerimiento de personal

Formulario de requerimiento de Personal. No. -1			
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>			
De:		Fecha de emisión:	
Para:		Fecha de recepción.	
No. -			
Departamento que solicita:			
Dispone la cooperativa del personal:	Si	No	
Sección	Reclutamiento y Selección del Personal.		
Nombre del cargo:		Cantidad:	
Por reemplazo:	<u>llenar razón del reemplazo.</u>		
Registro	Fecha/salida	Nombre	Cargo
Por crecimiento de la cooperativa.:	<u>llenar el Motivo del crecimiento.</u>		
Elaborado por: Criollo Zully	Aprobado Departamento de Talento Humano:	Firma del jefe Departamental:	

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.10.4 *Formulario de Solicitud de Empleo*

Tabla 47-3: Formulario de solicitud de empleo

Formulario de Solicitud de Empleo. No. -2				
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>				
Departamento Administrativo. Responsable de Talento Humano.			Fecha:	
1. Datos personales del candidato				
Apellidos:			Nombres:	
Fecha de nacimiento:			Domicilio actual:	
Correo electrónico:			Estado civil:	
Nacionalidad:			Sexo:	
Edad:				
Discapacidad	Si	No	Cuál es su discapacidad especifique.	
Vive con:	Si	No		
Nombre del cónyuge:			Hijos:	
Actividad del cónyuge:			Edad de hijo(as):	
Conoce a alguien de nuestra institución:	Si	No		
2. Estudios Alcanzados (Marque con una X y especifique el nivel alcanzado)				
Nombre	completo	incompleto	En curso	Título
Secundaria.				
Técnico				
Superior				
Postgrado				
Maestría				
Idioma	No. -1			
Nivel	Básico	Medio	Avanzado	
Idioma	No. -2			
Nivel	Básico	Medio	Avanzado	
Curso o capacitaciones				
Tema:			Tema:	

Lugar:		Lugar:	
Tiempo:		Tiempo:	
Certificado obtenido de aprobación o asistencia:		Certificado obtenido de aprobación o asistencia:	
3.Experiencia laboral			
Institución:			
Funciones realizadas:		Puesto que desempeñaba:	
Desde:		Hasta:	
Causa de retiro:		Telf. De referencia:	
Institución:			
Funciones realizadas:		Puesto que desempeñaba:	
Desde:		Hasta:	
Causa de retiro:		Telf. de referencia:	
Firma del solicitante:			
Elaborado por: Criollo Zully		Aprobado por:	

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.11 Procedimiento para selección del personal

El proceso de selección de personal es de vital importancia ya que por medio del proceso conseguimos seleccionar al personal indicado para el puesto vacante, podemos mencionar que este proceso se basa en comparar las cualidades de los candidatos para con los requisitos realizar una elección, se sugiere que este proceso se desarrolle cuidadosamente también se sugiere la creación de pruebas lógicas, de conocimiento, analizando aptitudes y habilidades de los candidatos.

3.3.11.1 Objetivo del proceso

Seleccionar el personal que reúna los requisitos establecidos basándonos en el manual de funciones en el cual se visualizará puntos importantes como la experiencia, edad, estudios culminados y especificaciones claras de la vacante este proceso será encabezado por el departamento de Talento humano, el cuál es el encargado de recibir, analizar y verificar la información proporcionada por el aspirante.

3.3.11.2 *Flujograma del proceso de Selección del personal*

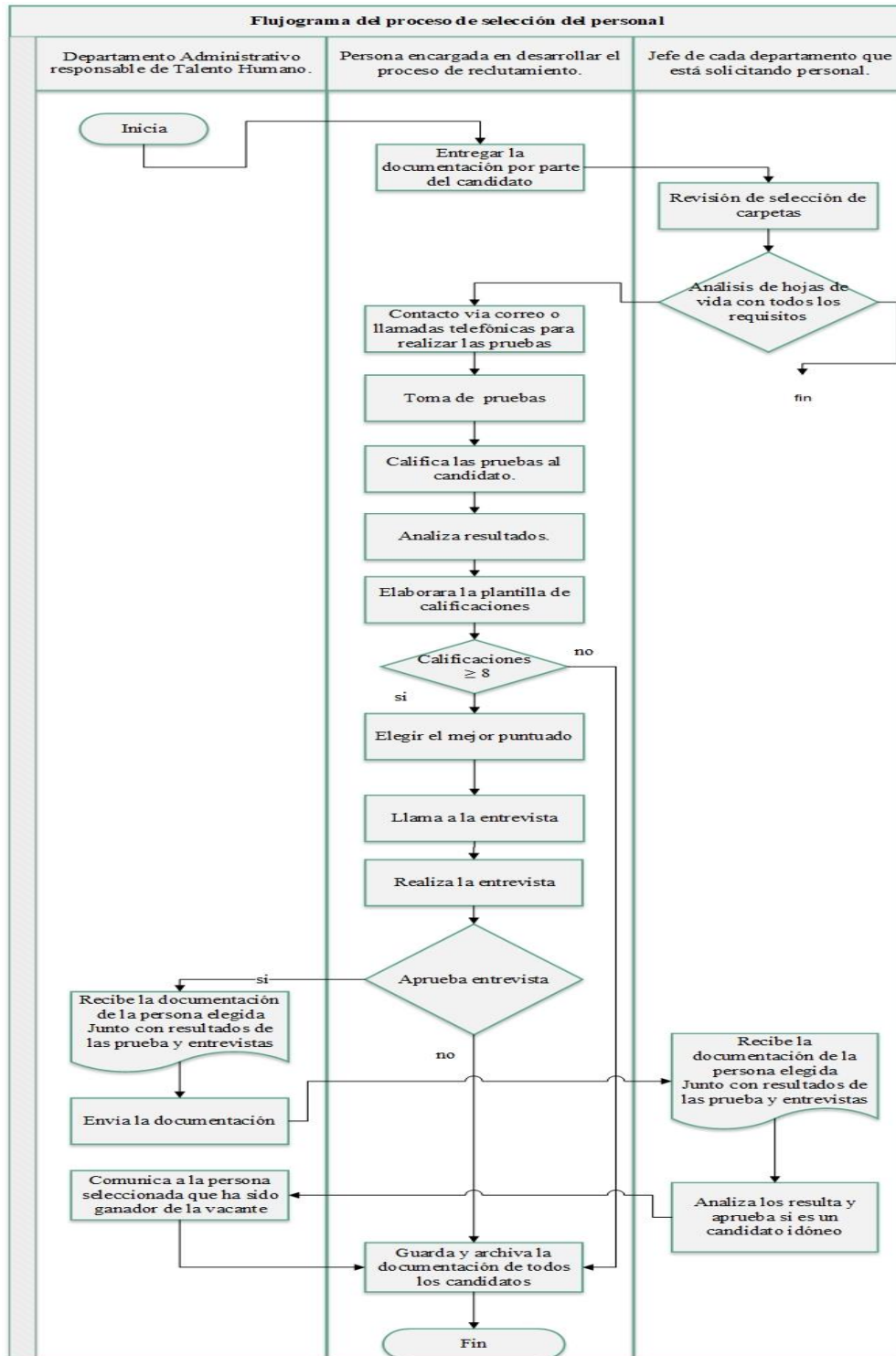



Figura 2-3: Flujograma del proceso de Selección del personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.11.3 *Formulario de Evaluación de entrevista al candidato*


Tabla 48-3: Formulario de Evaluación de entrevista al candidato

Formulario de Evaluación de entrevista al candidato. No. -3							
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>							
Marque la opción correspondiente.							
Baja		Mediana		Buena		Muy buena	
4-5		6-7		8-9		10	
Calificación							
Observaciones generales.							
Indique su impresión general al momento de conocer al candidato.							
Las observaciones que tiene sobre las cualidades del candidato.							
Escriba las fortalezas y debilidades del candidato.							
Emita su criterio final.							
Elaborado por: Criollo Zully				Revisado por:			

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.11.4 *Formulario de resumen de entrevista*

Tabla 49-3: Formulario de resumen de entrevista

Formulario de resumen de entrevista. No. -4					
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>					
Apellidos y Nombres:					
Departamento que solicita:					
Puesto:					
Fecha:					
Características	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Personalidad					
Apariencia/física					

Conducta personal					
FORMACIÓN					
Nivel de estudios					
Especialización					
Idiomas					
EXPERIENCIA					
En relación al puesto					
Personales					
CUALIDADES					
liderazgo					
control emocional					
creatividad					
excelente comunicación					
trabajo bajo presión					
Elaborado por: Criollo Zully			Revisado por:		

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.12 Procedimiento para contratación del personal

El procedimiento para contratar al personal es de vital importancia ya que podemos conocer información sobre las personas interesadas al cargo. Para los empleadores es una obligación contratar al personal. Este procedimiento se lo realiza con un documento que ampara al empleado, al momento que él mismo empieza a laborar en una institución, es obligación del empleador legalizar su contratación en el Ministerio de Relaciones Laborales desde el primer momento que empezó a laborar en la institución en el caso que el empleador no cumpla con lo mencionado será sancionado. Mencionando que el nuevo empleado tendrá una contratación de 3 meses a prueba, posteriormente se renovará el contrato de trabajo.

3.3.12.1 Objetivo del proceso

Contratar a la persona idónea la misma que empezará a laborar en la institución o alguna sucursal. La cooperativa tiene la obligación de registrarla en el Ministerio de relaciones labores, el nuevo empleado quedarán a disposiciones laborales de la institución los mismos que tienen la obligación de prestar su servicio dependiendo el cargo en el cual está contratado, cumpliendo con las cláusulas del contrato de trabajo.

3.3.12.2 Flujograma del proceso de Contratación del Personal

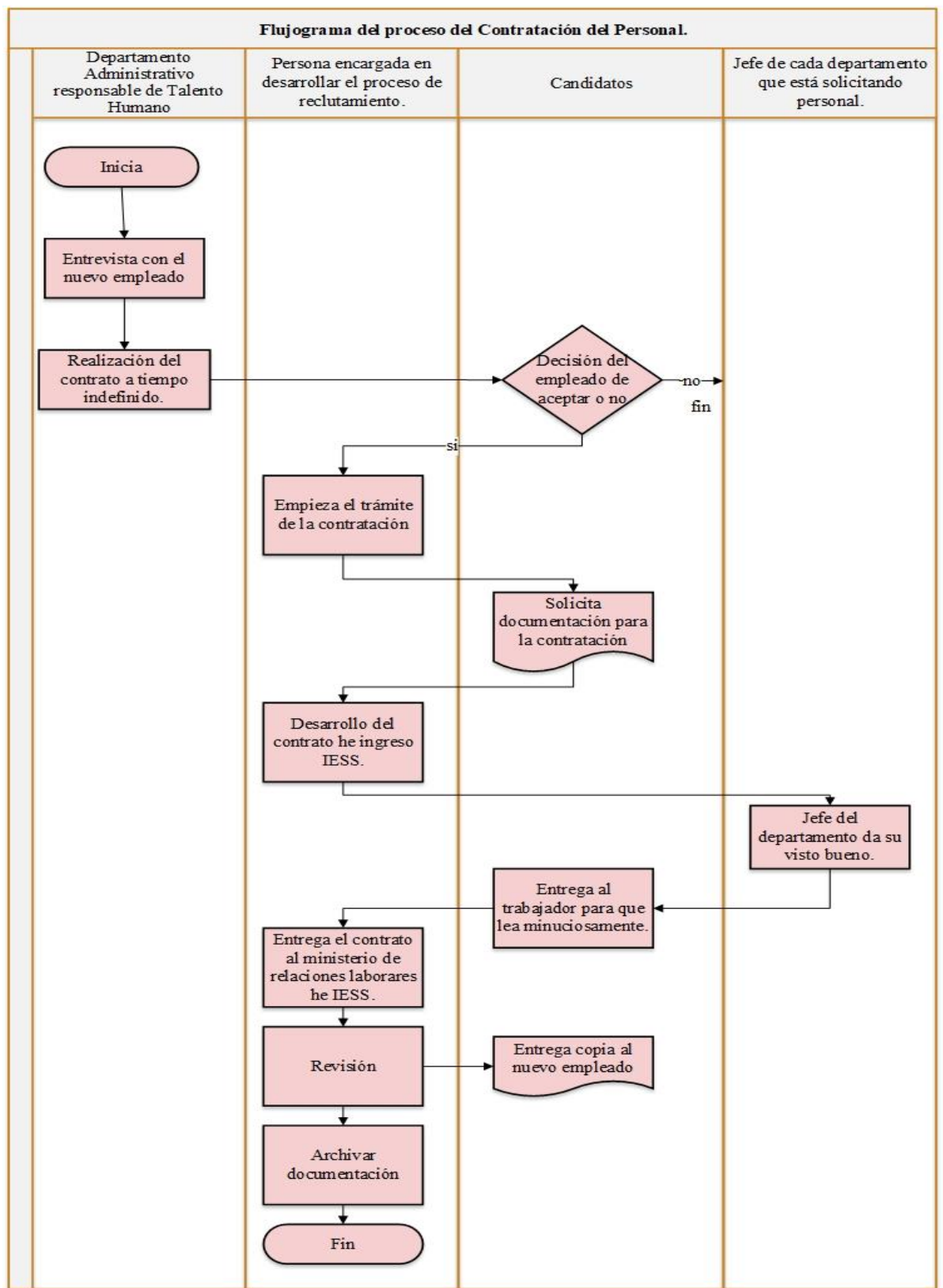


Figura 3-3: Flujograma del proceso del Contratación del Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020



Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.
CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO.

PRIMERA. - COMPARECIENTES: Comparecen a la celebración del presente contrato por una parte en calidad de EMPLEADOR el señor....., titular de la cédula de ciudadanía número....., quien comparece en su calidad de..... y como tal Representante Legal de la compañía **Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.**, cuyo Registro Único de Contribuyentes es.....; y, por otra parte, en calidad de TRABAJADOR el señor....., titular de la cédula de ciudadanía N°....., domiciliada en la calle..... N.º....., con teléfono convencional número....., teléfono celular número..... y correo electrónico.....@..... Los comparecientes son ecuatorianos, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de....., hábiles y capaces para contratar y obligarse.

SEGUNDA. - ANTECEDENTES: El EMPLEADOR, señor....., en la calidad que comparece, requiere contratar los servicios lícitos y personales de una persona para las labores de..... en calidad de..... y por su parte el señor declara tener los conocimientos y formación académica para el cumplimiento de dichas funciones.

TERCERA. - OBJETO DEL CONTRATO: De conformidad con lo que establece el artículo 305 del Código de Trabajo, por medio del presente instrumento, el EMPLEADOR señor, en su calidad de y como tal Representante Legal de la Compañía....., contrata los servicios lícitos y personales del TRABAJADOR, señorpara que desempeñe las labores de

CUARTA. - HORARIO DE TRABAJO: El TRABAJADOR cumplirá sus labores de acuerdo a los establecido en los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, de lunes a viernes, desde las..... horas hasta las..... horas, con un descanso de treinta minutos para el almuerzo, jornada que declaran conocerla y aceptarla las partes por mutuo acuerdo.

En caso de laborar horas extraordinarias y suplementarias se aplicará lo dispuesto en el artículo 55 del Código del Trabajo.

QUINTA. - REMUNERACIÓN: Conforme lo determinan los artículos 80 y 83 del Código del Trabajo, El EMPLEADOR, cancelará por concepto de remuneración mensual, a EL TRABAJADOR la suma de..... Dólares de los Estados Unidos de América, (\$), También el EMPLEADOR cancelará a El TRABAJADOR los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, es decir a las utilidades, la décima tercera y décima cuarta remuneración. El aporte personal al Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social será descontado del salario del Trabajador y solo por orden judicial se realizará cualquier otro descuento.

SEXTA. - PLAZO DEL CONTRATO: El presente contrato es por tiempo indefinido, con un período de prueba de noventa días durante el cual cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato de manera unilateral conforme lo establecido en el artículo 15 del Código del Trabajo. Este contrato podrá darse por terminado de conformidad con las causales establecidas en los artículos 169 y 310 del Código del Trabajo.

SÉPTIMA. - LUGAR DE TRABAJO: El TRABAJADOR cumplirá las labores en las oficinas de la compañía....., ubicadas en la calle..... N°..... y....., parroquia..... de este Cantón.....

OCTAVA. - OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR: Las obligaciones, derechos y prohibiciones del EMPLEADOR y del TRABAJADOR están establecidas en el Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, del Código del Trabajo.

NOVENA. - ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD: El TRABAJADOR se compromete a guardar confidencialidad en todo lo relacionado con su trabajo, así como también acepta que todo invento, producto o beneficio que se obtenga de su trabajo serán de propiedad del EMPLEADOR. La inobservancia de lo estipulado será causa suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo conforme lo determina el artículo 310 del Código del Trabajo.

DÉCIMA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA: En caso de controversia las partes se someten a los jueces competentes de esta ciudad de, y al trámite sumario conforme lo determina el artículo 575 del Código del Trabajo en concordancia con el artículo 332 del Código Orgánico General de Procesos.

Para constancia de lo acordado las partes firman el presente contrato por duplicado en la ciudad de..... a los..... días del mes de..... de 20....

GERENTE GENERAL
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Maquita Cushun Ltda.

EL TRABAJADOR

3.3.13 Procedimiento para inducción del personal

Mediante el procedimiento de inducción podemos incorporar al nuevo personal al puesto para el que fue seleccionado, dando a conocer, todo lo necesario sobre la institución, para el desarrollo de este procedimiento empezamos por la inducción general la cual se encargará el departamento de Talento Humano seguido por una inducción específica esta la realiza el jefe departamental el cual solicitó un nuevo integrante de equipo, este jefe inmediato debe especificar las funciones que el nuevo empleado va a desarrollar también es encargado de presentarle su lugar de trabajo por último se realiza el seguimiento de inducción el cual es encargado el departamento de talento humano esta etapa es la final ya que es la revisión y verificación de que el nuevo empleado haya entendido todo lo explicado por el jefe superior y por el representante de Talento Humano.

3.3.13.1 Objetivo del proceso

Su objetivo es dar a conocer la institución y las funciones que debe desempeñar la nueva persona que ingresa a la institución con el fin de que se integre al nuevo ambiente laboral y cumpla con los objetivos de la cooperativa. Lo que la institución debe buscar con el nuevo personal es una rápida adaptación a la entidad y a su puesto de trabajo, generar una rápida adaptación de valores y normas que rige a la cooperativa, la entidad tiene la obligación de dotar de herramientas que ayuden al desarrollo de las funciones del nuevo trabajador, también se debe dar un seguimiento para analizar la integración hacia la empresa, el tiempo de inducción será de 3 meses.

3.3.13.2 *Flujograma del proceso Inducción del Personal*

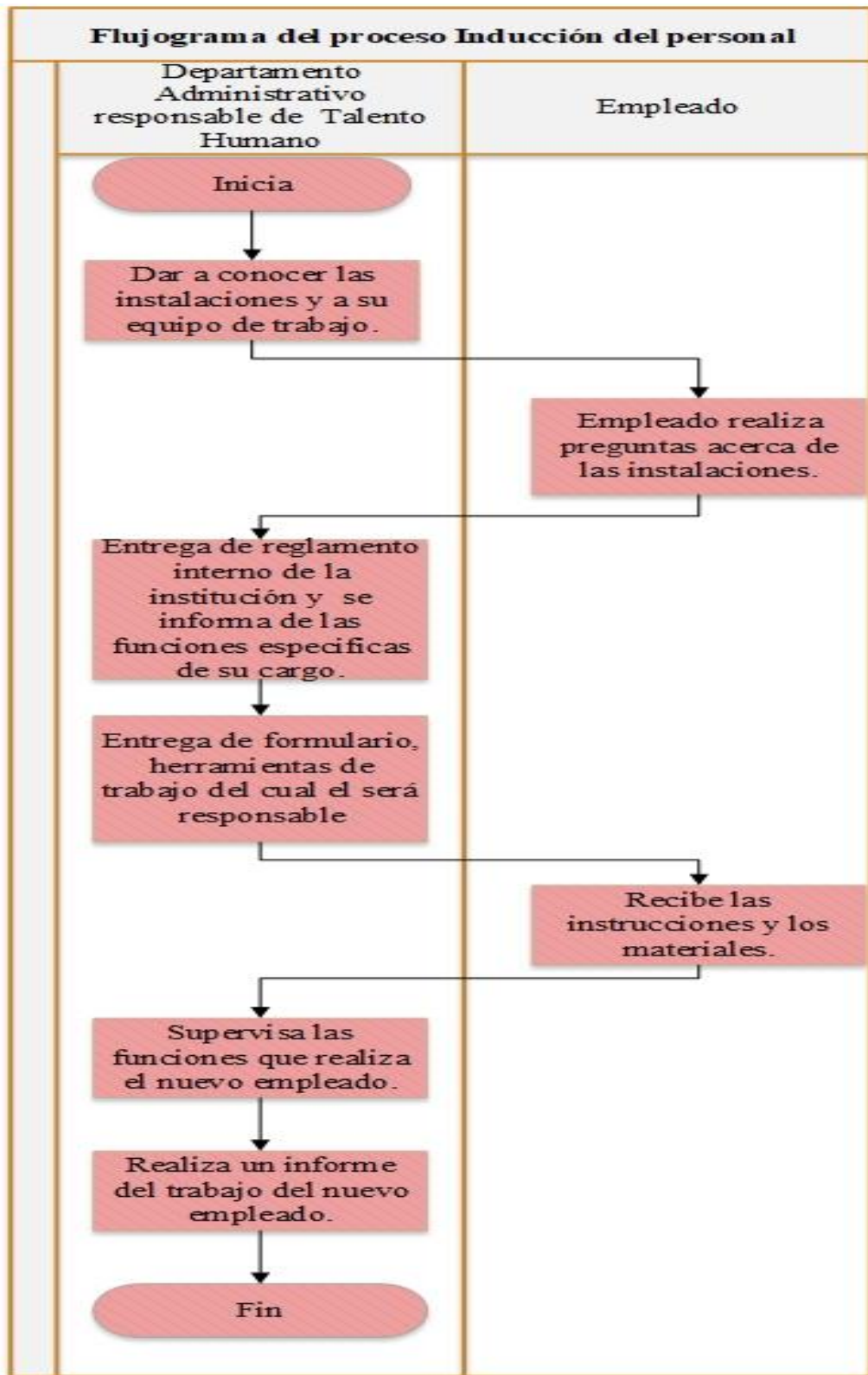



Figura 4-3: Flujograma del proceso Inducción del Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.13.3 *Formulario de Inducción del Personal*

Tabla 50-3: Formulario de Inducción del Personal

Formulario de Inducción del Personal. No. -5	
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>	
Fecha:	
De:	
Departamento que solicita:	
Cargo:	
Para:	
Asunto:	Inducción de personal
<p>Reciba un cordial saludo:</p> <p>Por medio del presente pongo a su conocimiento que el/la....., ingresa a laborara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. en el puesto de, a partir del día, del mes de del presente año.</p> <p>Por tal motivo solicitamos enviar a una persona de su equipo de trabajo para realizar el proceso de inducción a la institución, en las funciones del cargo mencionado anteriormente.</p> <p>Si se sitúa alguna situación durante el proceso de inducción comunicarse con Talento Humano.</p> <p>De antemano agradezco el apoyo y atención prestada a lo solicitado</p> <p>.....</p> <p>Departamento Administrativo. Representante de Talento Humano.</p>	
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.14 *Procedimiento para capacitación del personal*

Es una actividad la cual se orienta en potencializar las capacidades como destrezas, habilidades y valores que debe poseer el personal de la cooperativa con el objetivo de asegurar la eficacia del personal de tal manera que facilite el desarrollo profesional, brindando una excelente atención a los socios.

Existen dos tipos de capacitaciones:

Colectiva: Se la denomina también como capacitación grupal, se la realiza en diferentes departamentos de la institución con el objetivo de que todos los miembros que desarrollan la capacitación aprendan y puedan desempeñar cada una de las funciones de mejor manera.

Individual: También se la denomina como desarrollo personal, es toda actividad la cual se practica dentro de la institución cubriendo las necesidades que tiene cada persona esta capacitación busca el mejoramiento de actitud, habilidad y conducta personal.

3.3.14.1 Objetivo del proceso

Buscar el mejor desempeño de los miembros de la cooperativa a través de capacitaciones continuas en el área que no se esté cumpliendo satisfactoriamente las metas, especificando que las capacitaciones deben realizarse de acuerdo a una necesidad la cual ya ha sido comprobada por medio de los resultados emitidos por la evaluación de desempeño. Para poder acceder a esta capacitación deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Si es una capacitación individual y el monto excede los \$500 la cooperativa cubrirá hasta 75% del monto y el empleado deberá cubrir lo restante.
- Si el empleado no dispone de dinero se le podrá descontar el 25% en cuotas fijas de su sueldo hasta un plazo de 4 meses.
- La capacitación se la realizará únicamente si se relaciona con su trabajo o con el objetivo de aportar al mejoramiento del desarrollo de sus funciones.
- Todas las autorizaciones para el desarrollo de capacitaciones deberán estar firmadas por la gerencia y por el jefe inmediato del departamento de talento humano.
- Para la aprobación de la capacitación el departamento de talento humano deberá realizar una evaluación para poder identificar las falencias y ubicar qué curso necesitaría el empleado.
- La capacitación se la realizará 1 vez al año.
- En el caso de que la capacitación sea individual el empleado deberá presentar el certificado una vez concluido el curso.

La persona que recibió la capacitación tiene la obligación socializar la capacitación replicando el curso a el resto del personal y solventando dudas que tengan los demás miembros

3.3.14.2

Flujograma de Capacitación del Personal

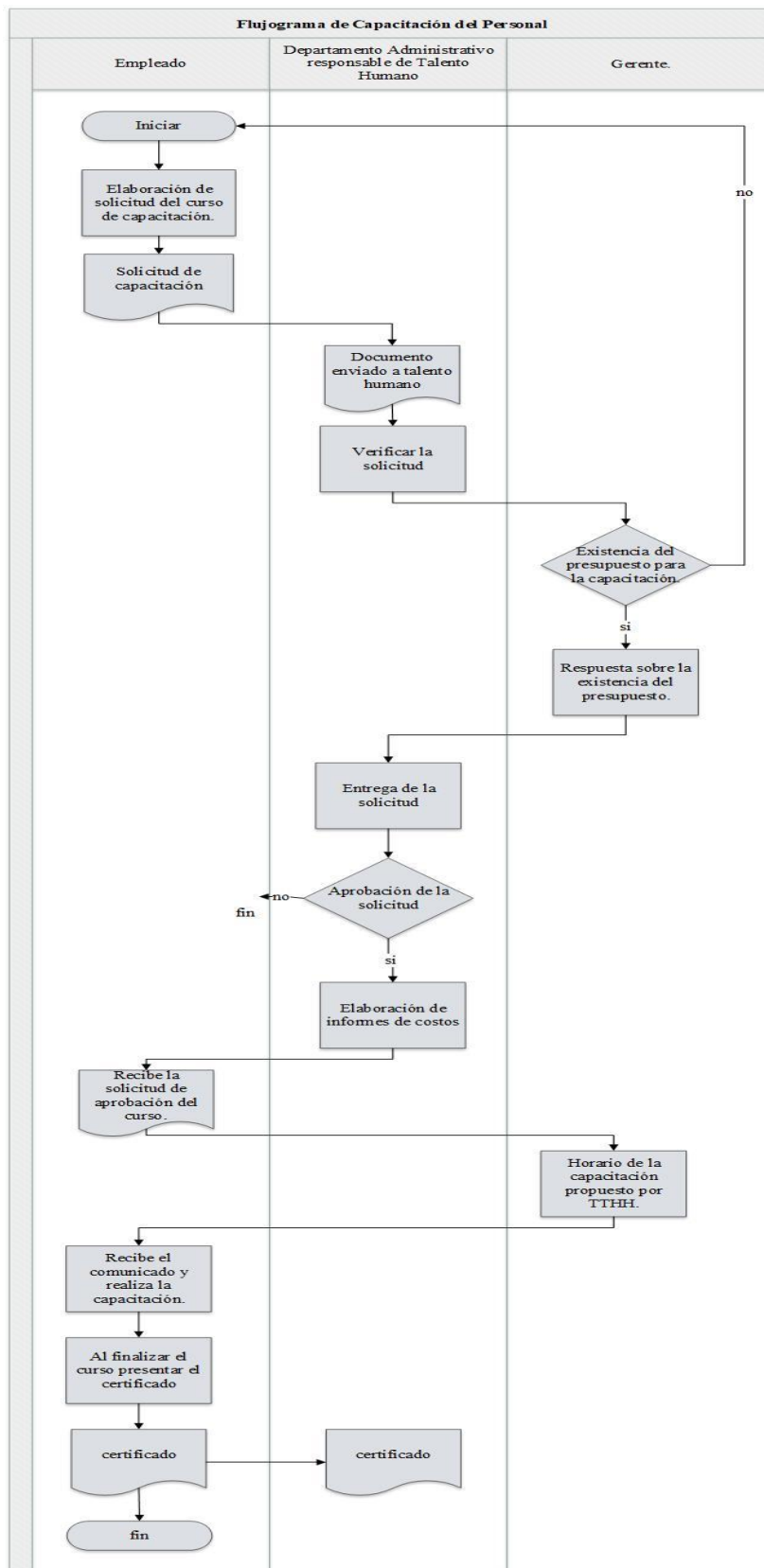



Figura 5-3: Flujograma de Capacitación del Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.14.3 *Formulario de capacitación al Personal*


Tabla 51-3: Formulario de capacitación al personal

Formulario de capacitación al Personal. No. -6	
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.
<p>Reciba un cordial saludo:</p> <p>Por medio del presente pongo a su conocimiento que se realizará una capacitación de..... por lo tanto, deberá asistir el o la Ing. del departamento de</p> <p>La capacitación se realizará con el objetivo de aumentar conocimientos para el desarrollo de sus funciones en la entidad buscando la mejora continua personal y para la institución.</p> <p>La capacitación se desarrollará a partir de hora, del día, del mes del presente año.</p> <p>Por tal motivo solicitamos la asistencia obligatoria.</p> <p>De antemano agradezco el apoyo y atención prestada a lo solicitado</p> <p>.....</p> <p>Departamento Administrativo.</p> <p>Representante de Talento Humano.</p>	

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.14.4 *Formulario de Programa de Capacitación*

Tabla 52-3: Formulario de programa de capacitación


Formulario de Programa de Capacitación No. -7						
		Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.				
Nombre:						
Fecha:						
Departamento que solicita :						
Seminario o Capacitación.	Personal Capacitado	Horario	I Semana	II Semana	III Semana	IV Semana
			del al ...	del al ...	del al ...	del al ...

Elaborado por: Criollo Zully				Revisado por:		

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.14.5 *Formulario de Asistencia de Capacitación*

Tabla 53-3: Formulario de asistencia de capacitación

Formulario de Asistencia de Capacitación No. -8						
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>						
Departamento que solicita:						
Seminario o Capacitación	Personal Capacitado	Firma	Horario	Semana	Del al	
Elaborado por: Criollo Zully				Revisado por:		

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.15 *Procedimiento para evaluación de desempeño del personal*

Podemos mencionar que la evaluación de desempeño es un procedimiento estructural el cual se encarga de medir y evaluar el alcance de las funciones de cada miembro que labora en la institución, con el fin de buscar una medida correctiva en el caso de ser necesario, caso contrario se procede a seguir desarrollando sus funciones de manera correcta.

El método que se utilizará para la evaluación de desempeño es de 360° este método es completo ya que recibe una perspectiva del cumplimiento de las actividades realizadas. La evaluación de desempeño involucra a todos los miembros internos y externos de la institución como gerente, jefe departamental, socios etc. Estas evaluaciones se las realizará 1 vez por año. Formas de evaluar, existen tres formas de evaluar el desempeño del personal, a continuación, se menciona las siguientes:

Autoevaluación: Esta forma de evaluación se la utilizará al momento de buscar un análisis propio de cada empleado de la cooperativa, en esta evaluación el personal deberá evaluar si las funciones que están desempeñando cada uno, están siendo realizadas de manera correcta, con esta evaluación podemos valorar los procesos de aprendizaje que tiene cada individuo y podemos encontrar cual es la debilidad al momento de realizar sus funciones.

Coevaluación: Se realiza entre compañeros del mismo departamento de la entidad financiera, esto quiere decir todos deben tener el mismo grado de conocimientos en las actividades que se

realizan en cada departamento. Antes de realizar la coevaluación se debe explicar a todos los evaluadores el sentido por el cual se está aplicando esta evaluación, también se debe trabajar con la inteligencia interpersonal esto quiere decir que debemos tener habilidad para entender a las demás personas.

Heteroevaluación: esta evaluación es la más utilizada en todo el ámbito de las instituciones financieras ya que cada jefe departamental está obligado a realizar una evaluación a todo su equipo de trabajo para analizar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos también esta autoevaluación la podrán realizar personas externas de la institución con el fin de evaluar a todo el personal de la institución y obtener un resultado general.

3.3.15.1 Objetivo del proceso

Evaluar al personal basándose en los méritos, el departamento de talento humano es el encargado de realizar este proceso ya que podrá realizar un seguimiento de funciones, realizar encuestas, la evaluación de desempeño se la aplicará con el objetivo de medir la falta de capacitación o conocimientos de cada área de la institución, por tal razón se sugiere realizar reuniones cada cuatro meses con los jefes departamentales, ya que ellos podrán determinar las falencias de cada departamento, los resultados serán expuestos a todo el personal , pero si un colaborador realizó una evaluación de desempeño desfavorable se recomienda hablar personalmente con el empleado.

3.3.15.2 Flujograma de Evaluación de Desempeño

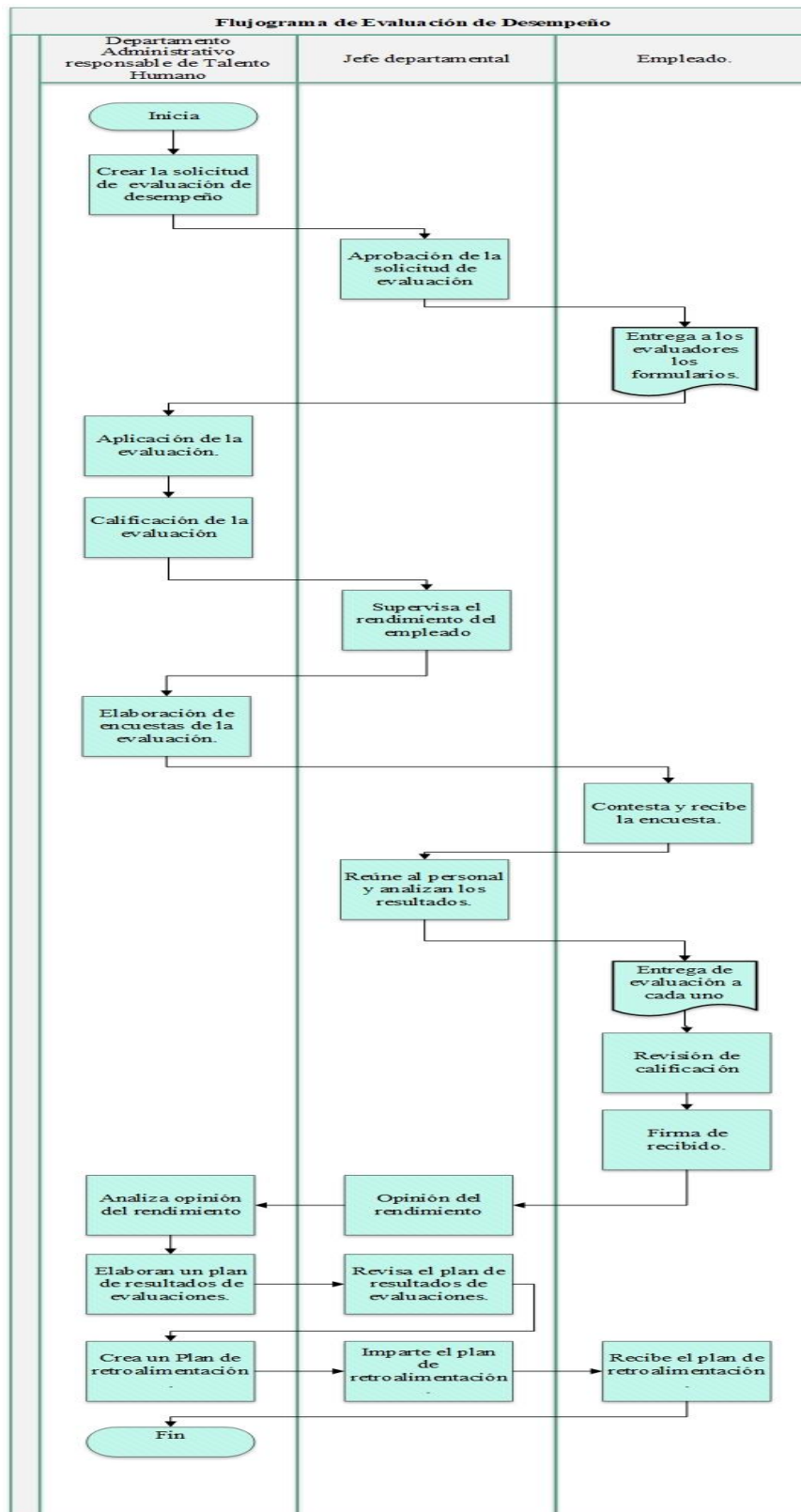



Figura 6-3: Procedimiento para Evaluación de Desempeño del Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.15.3 *Formulario de Evaluación de desempeño*

Tabla 54-3: Formulario de evaluación de desempeño

Formulario de Evaluación de desempeño No. -9		
 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.</p>		
Apellidos:		Nombres:
Departamento al que pertenece:		
Puesto:		
Fecha:		
Forma de evaluación:		
Puntuaciones: excelente (10), muy bueno (9-8), bueno (7-6), regular (5-4) malo (3-2)		
Desempeño.	Colaborador	Jefe inmediato
Responsabilidad: Predisposición para el cumplimiento de metas, confianza que genera a el jefe inmediato.		
Calidad del trabajo: Efectividad en el trabajo, excelente desarrollo de sus funciones.		
Normas: Grado de cumplimiento en las normas de la institución.		
Factor humano		
Actitud hacia la institución: Respetar las normas y procedimientos que existen en la institución.		
Cooperación en equipo: Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, capacidad de compartir conocimientos.		
Presentación personal: Manera adecuada de llevar el uniforme de la institución.		
habilidades		
Liderazgo y coordinación: Carisma, liderazgo, capacidad de solucionar conflictos.		

Capacidad de aprendizaje: Inquietud de conocer nuevas herramientas que facilite el trabajo		
Observaciones.		
Elaborado por: Criollo Zully	Revisado por:	

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.16 Procedimiento para orden de permiso al personal


Todo el personal de una organización o institución debe regirse a las normas y procedimientos establecidos, como es el proceso correspondiente para solicitar un permiso laboral por medio de una solicitud o un formulario, mismo que debe ser aprobado por el departamento de talento humano y por el jefe departamental, este documento es un respaldo para el empleado el cual está solicitando ausentar por diferentes razones.

3.3.16.1 Objetivo del proceso

Informar al jefe departamental y representante de talento humano la ausencia momentánea del puesto de trabajo especificando las razones por las cual debe ausentarse. Analizando la petición el jefe inmediato aprobara o rechazara la petición de igual manera el representante de talento humano. El empleado debe justificar su ausencia con algún documento en el lapso de 24 horas de no ser así el formulario no será un justificante de ausencia. La cooperativa tendrá disposición de calificar su ausencia. La justificación por motivos de enfermedad se deberá realizar con un certificado médico de ser posible del IESS.

3.3.16.3 *Formulario de Permiso al personal*

Tabla 55-3: Formulario de permiso al personal

Formulario de Permiso al personal. No. -10					
 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.					
Nombre:				Fecha:	
Cargo:				Departamento al que pertenece:	
Hora de salida		Hora de ingreso		Todo el día	
Asunto:					
observaciones					
Empleado		Departamento		Talento humano.	
Elaborado por: Criollo Zully			Revisado por:		

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.17 *Procedimiento para control de actividades diarias*

El control de actividades permite tener una planificación y orden de las actividades que se realizan diariamente en la institución en las horas de trabajo del personal, para el desarrollo de este procedimiento se utiliza un formulario el cual describe la hora de inicio y de fin de actividades junto con el detalle de las mismas.

3.3.17.1 *Objetivo del proceso*

Mantener un control adecuado de las actividades, estableciendo y ejecutando el orden diariamente en todos los departamentos de la cooperativa, esto ayudará a que cada persona cumpla con las funciones que demanda su cargo, ayudando a disminuir los riesgos y aumentando la eficacia y eficiencia de los procedimientos, por tal razón todos los trabajadores de la Cooperativa Maquita Cushun Ltda. deberán dejar constancia de las actividades que realizan diariamente, en el formulario denominado formulario de control de actividades (bitácora).

3.3.17.2 Flujograma de Control de Actividades

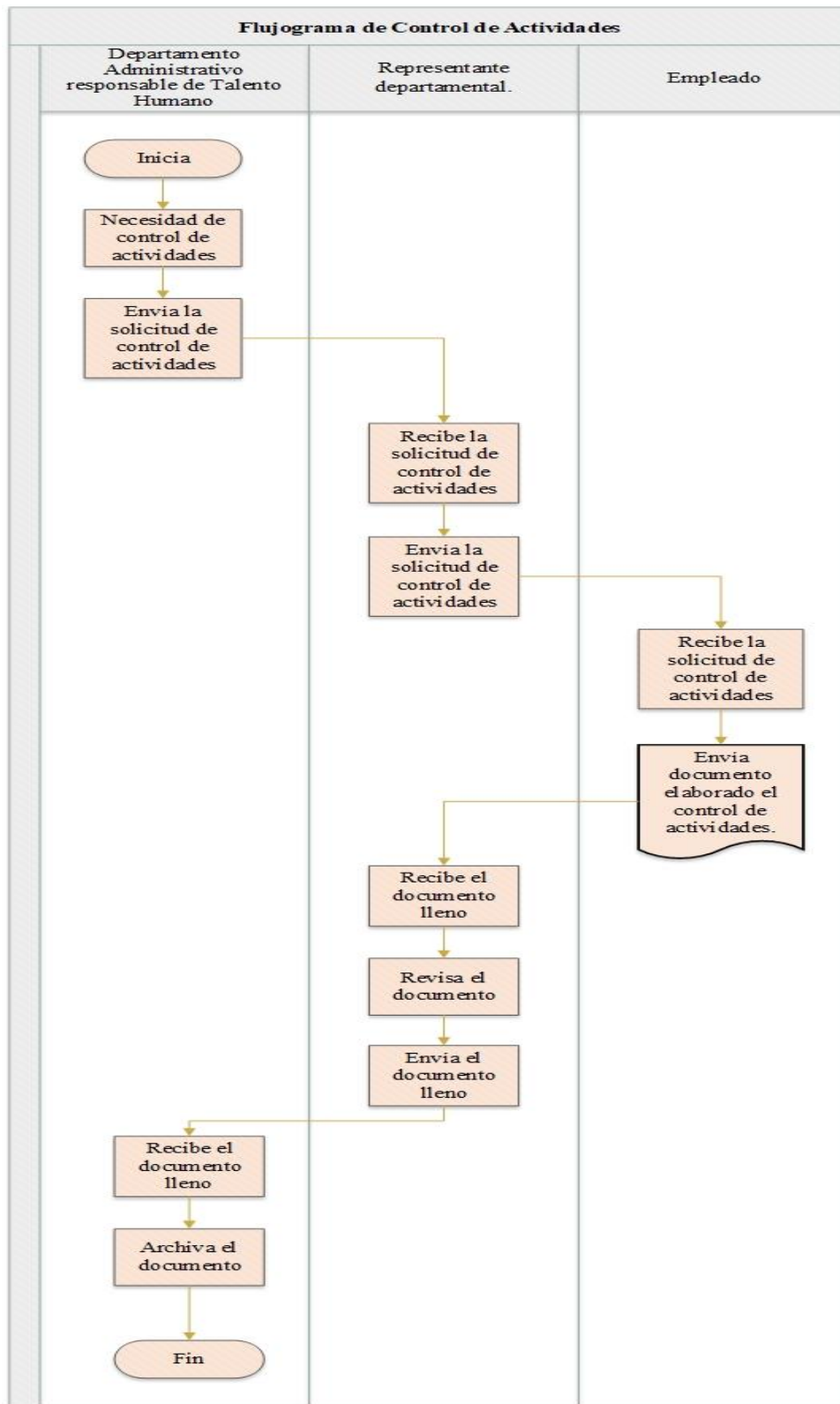



Figura 8-3: Flujograma de Control de Actividades

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.17.3 *Formulario de Actividades diarias (bitácora)*

Tabla 56-3: Formulario de actividades diarias (bitácora)

Formulario de Actividades diarias (bitácora). No. -11					
 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.					
Fecha de Elaboración:			Fecha de Aprobación:		
Departamento:			Nombre:		Cargo:
Fecha	Hora	Agencia	Actividades	Estado	Observaciones
Elaborado por: Criollo Zully			Revisado por:		

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.18 Procedimientos de incentivos para motivar al personal.

Una de las funciones de la entidad debe ser incentivar y motivar al personal, esto se debe realizar para que los trabajadores se sientan comprometidos con las labores que realizan, cuando el personal se compromete existe más esfuerzo en realizar las actividades y esto ayuda a la eficiencia y eficacia de la institución recortando el tiempo perdido, y recursos utilizados innecesariamente, el beneficio de este procedimiento es que las dos partes salen ganando la entidad recibe un mejor desarrollo de actividades y el empleado recibe un incentivo.

3.3.18.1 Objetivo del proceso

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. busca motivar al personal que labora en la institución para esto se sugiere realizarlo mediante resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, para que ellos se sientan comprometidos con las labores que realizan diariamente, buscando el aumento de productividad, competitividad, por esa razón la institución debe implementar tres tipos de incentivos:

Incentivo Económico: El cual se basa en un aumento de sueldo únicamente cuando la persona haya obtenido tres veces consecutivas una evaluación de desempeño satisfactoria se retribuirá el esfuerzo con un 15% del salario básico unificado.

Incentivo Ambiente Laboral: El cual se lo realiza con objetivos grupales se deberá trabajar en equipo para aumentar la productividad, se sugiere que el reconocimiento se lo realice en público emitiendo palabras de felicitación a la persona que ha obtenido una evaluación de desempeño favorable y un certificado realizado por la institución

Incentivo de capacitación y educación: Este incentivo se ganará la persona que haya obtenido 2 veces consecutivas una evaluación de desempeño también se analizará el cumplimiento de metas.

3.3.18.2 *Flujograma de Incentivos para Motivar al Personal*

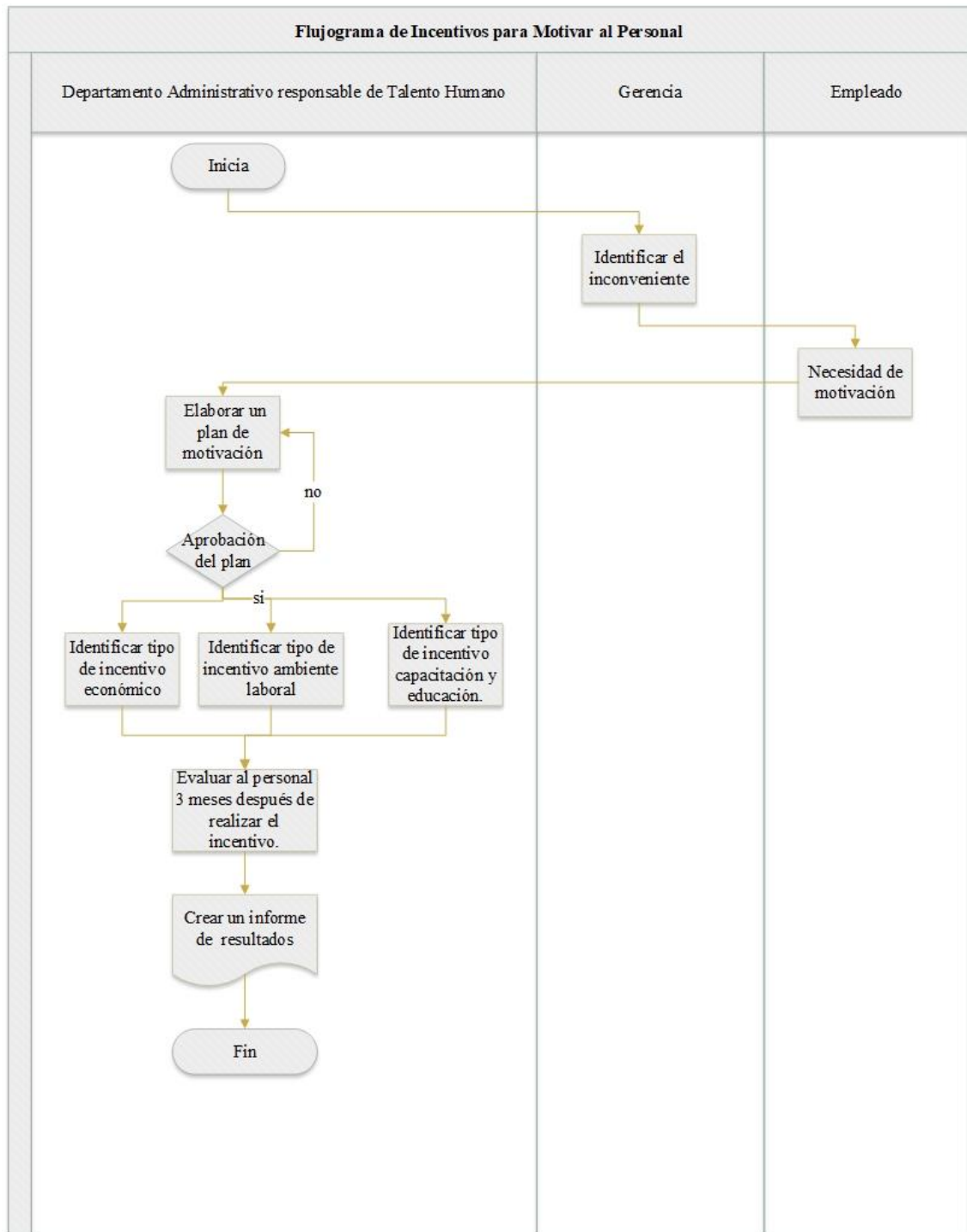



Figura 9-3: Flujograma de Incentivos para Motivar al Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.18.3 Formulario de incentivos

Tabla 57-3: Formulario de incentivos

Formulario de incentivos. No. -12			
 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.			
Apellidos:		Nombres:	
Departamento:			
Fecha que recibe el incentivo:			
Tipo de incentivo	Económico	Ambiente laboral	Capacitación y educación
Monto que recibió			
Observaciones: En caso de ser incentivo de educación justificar la fecha de finalización del semestre o proyecto.			
Firma del empleado.		Firma de gerencia.	
Elaborado por: Criollo Zully		Revisado por:	

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.19 Procedimientos para promoción y ascenso

Las promociones y los ascensos en la entidad financiera incentivan, al empleado a garantizar el desarrollo de las activadas buscando el crecimiento laboral y el llamado ascenso de puesto esto ayuda a que el empleado crezca en un rango laboral aumentando su capacidad y habilidad.

Para que un trabajador opte por el procedimiento de promoción y ascenso el jefe de talento humano analizará las evaluaciones de desempeño rendidas por el aspirante al ascenso, el cual debe tener un puntaje alto en todas las evaluaciones realizadas hasta la fecha de ascenso, las calificaciones deberán ser de 8 puntos en adelante, si el aspirante es apto podrá desarrollar el proceso de ascenso.

3.3.19.1 Objetivo del proceso

Promover al personal que cumpla con las competencias idóneas, y pueda desempeñar las funciones requeridas, únicamente podrán postular personas que cumplan con el 100% de los requisitos, en ningún caso se discriminará género, edad. Se tomará énfasis en las personas con puntuaciones elevadas. La permanencia estará en función del contrato a tiempo indefinido.

3.3.19.2 *Flujograma de Promoción y Ascenso al Personal*

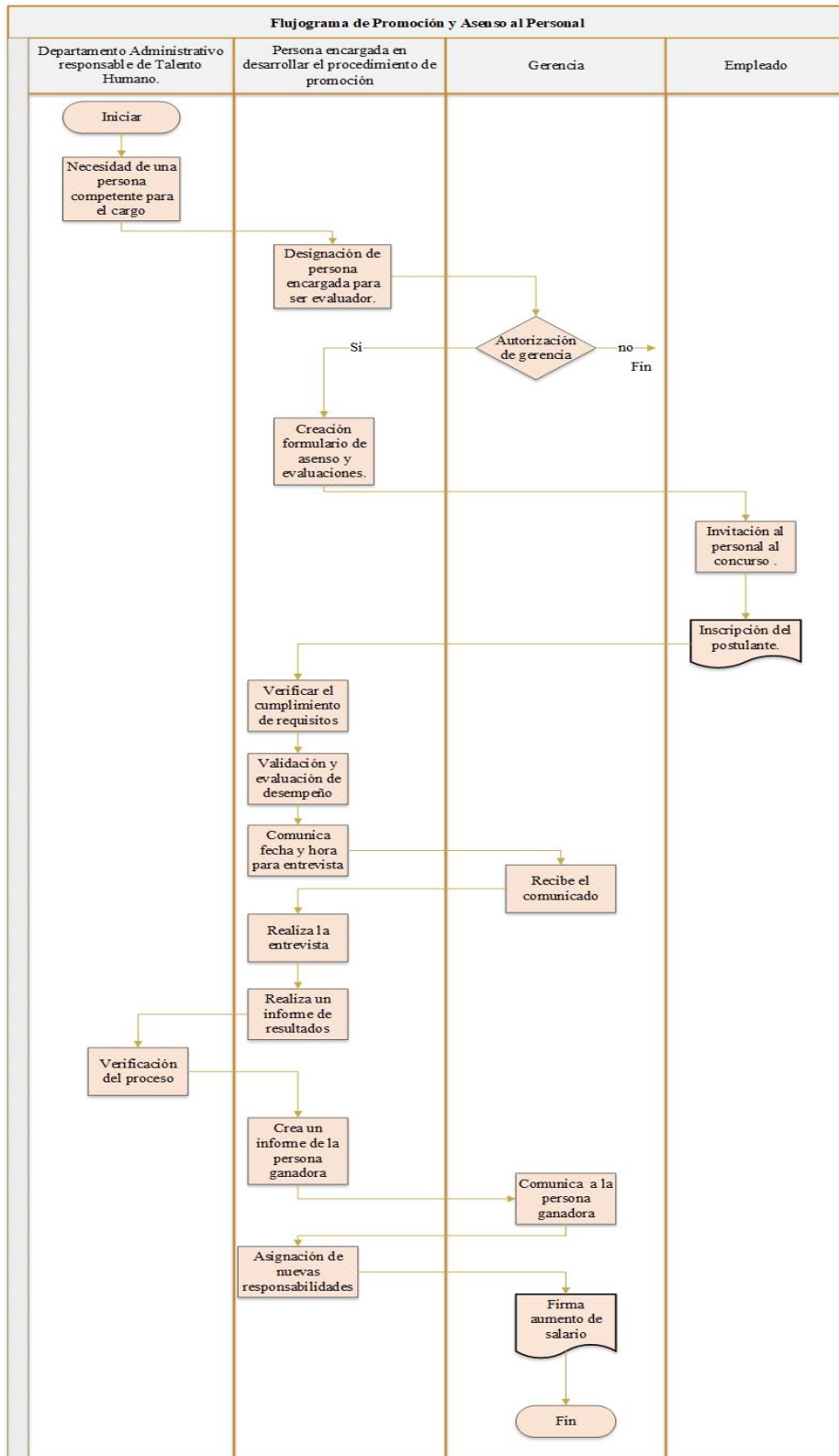



Figura 10-3: Flujograma de Promoción y Ascenso al Personal

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.19.3 *Formulario de promoción y ascenso*

Tabla 58-3: Formulario de promoción y ascenso

Formulario de promoción y ascenso. No. -13					
 Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.					
Fecha:					
Apellidos:		Nombres:			
Propósito del ascenso:					
Calificaciones de la evaluación de desempeño.	excelente (10)	muy bueno (9-8)	bueno (7-6)	regular (5-4)	Malo (3-2)
Puesto al que asciende:					
Remuneración por el ascenso:					
Funciones a cubrir por el ascenso.:					
Observaciones:					
Firma del Empleado.			Firma de Gerencia.		
Elaborado por: Criollo Zully			Revisado por:		

Realizado por: Criollo, Z. 2020

3.3.20 Área de atención al cliente

El control interno es esencial en el área de atención al cliente, contemplando mecanismos que respaldan la confiabilidad y calidad de la información. Una buena atención al socio satisface las necesidades del mismo aumentando seguridad y confiabilidad mediante la prestación de un servicio de calidad, este servicio debe ser prestado con empatía ya que el empleado debe ponerse en los zapatos del cliente para que el socio se sienta conforme con la atención. Todos los empleados de la institución deben estar predispuestos en un mismo sentido esto quiere decir que todos deben buscar el desarrollo de la institución ya que un cliente satisfecho puede emitir una excelente recomendación al resto de la población.

3.3.20.1 Objetivo del proceso

Brindar una atención de calidad satisfaciendo las necesidades de los socios, evitando confusión al momento de emitir información, comunicar de una manera clara y sencilla las dudas de los socios, reafirmando la información cuando se finaliza el mensaje uno de los objetivos que el personal debe cumplir es la fidelización de los socios esto se logra dando prioridad a los clientes, la persona encargada en atención al cliente siempre debe tener buena actitud.

3.3.20.2 *Flujograma de Atención al Cliente*

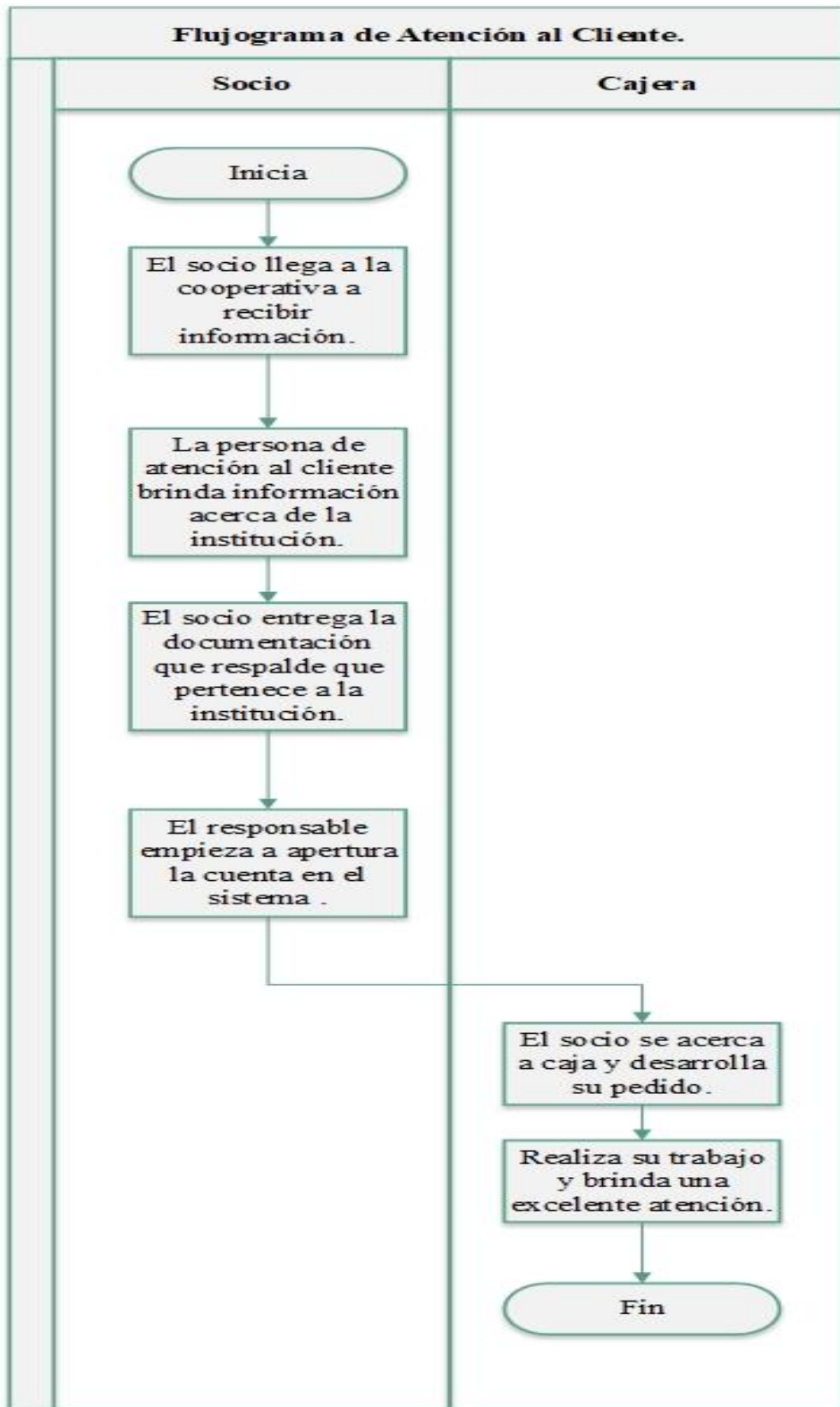


Figura 11-3: Flujograma de Atención al Cliente

Realizado por: Criollo, Z. 2020

CONCLUSIONES

Se seleccionó los conceptos más adecuados y la terminología que aportó a dar relevancia al sistema de control administrativo con la finalidad de buscar una solución para los problemas internos que presenta la institución.

En la propuesta del sistema de control administrativo se pudo observar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. presenta una desorganización al momento de realizar los procedimientos administrativos, al haber analizado la situación en la cual estaba la institución pudimos apreciar que tenía problemas de coordinación, planificación, ejecución, dirección con esta propuesta se busca disminuir las deficiencias que posee la institución cubriendo los puntos débiles encontrados en la misma.

El desarrollo de la propuesta permitirá disminuir la duplicidad de actividades, generando un orden y secuencia en los procedimientos que realizan los funcionarios en la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Se sugiere emplear los términos, conceptos de los procedimientos administrativos con el fin de mejorar el control interno de la institución buscando el beneficio conjunto de todos los miembros de la entidad, incrementando el grado de eficiencia, eficacia, efectividad.

Se recomienda implementar la propuesta del sistema control administrativo en la entidad ya que estos procedimientos disminuirán el desgastamiento o mal uso todos los recursos que posee la institución, mejorando el funcionamiento de las actividades de la institución.

Realizar un control constante al personal que labora en la institución con el fin de evaluar o analizar si se están cumpliendo con los procedimientos del sistema de control administrativo mismo que ayudará en el cumplimiento de los objetivos y en la optimización de los recursos disminuyendo las amenazas y debilidades con las que cuenta la institución, estimulando el crecimiento de las fortalezas y oportunidades de la entidad.

GLOSARIO

Adhesión: Unión, aprobación o acuerdo con una idea u opinión. (Significados.com, 2013)

Articular: Unir o enlazar dos o más piezas de modo que puedan realizar algún movimiento rotatorio o deslizante. (WordReference.com, 2005)

Coalición: Unión transitoria de personas, grupos políticos o países con un interés determinado. (Asociación de academias de la lengua española, 2020)

Custodia: Acción y efecto de custodiar (guardar con cuidado y vigilancia). (Definicion.de, 2008)

Encauzar: Encaminar, dirigir por buen camino un asunto, una discusión.
(WordReference.com, 2005)

Moción: Propuesta o petición que se hace en una junta o reunión de personas para que se tome una decisión sobre ella. (Panhispanico del español, 2020)

Segregación: Separar o apartar algo o a alguien de otra u otras cosas. (Real Academia Española, 2020)

Sondear: Hacer un primer estudio [sobre algo] para hacerse una idea de ello. (Panhispanico, 2005)

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. (2015). ¿Qué es el control interno y por qué es importante?. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.marsh.com/pa/es/insights/risk-in-context/control-interno-empresarial.html>
- Arhesi. (2010). Organizacion y direccion de los centros de información[Entrada de blog]. Obtenido de <http://admonfuncioninformatica.blogspot.com/2010/02/212-delimitacion-de-responsabilidades.html>
- Asociación de academias de la lengua española. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/coalici%C3%B3n>
- Blandez, M. d. (2014). Proceso Administrativo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41174>
- Cabrera, E. (2007). Control en la empresa. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>
- Cáceres, F., & Romero, D. (2016). Manual de funciones y procedimientos de la empresa sarmiento y farieta agentes inmobiliarios s.a.s (Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia). Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5498/1/2016_manual_funciones_procedimientos.pdf
- Campos, G., & Martinez, E. (2012). La observación ,un método para el estudio de la realidad . Xihmai, 49. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Chimal, J., & Jiménez, V. (2016). Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Cobatrice. (2003). La supervisión. Obtenido de <http://www.cobatrice.org/Data/ModuleGestionDeContenu/PagesGenerees/es/04-assessment/0B-workplace/0B2-supervision/359.asp>
- Corvo, H. (2019). Control administrativo: sistemas de control, objetivos, ejemplos. Obtenido de <https://www.lifeder.com/control-administrativo/>
- Corvo, H. S. (2018). Unidad de mando: características, importancia, ventajas, ejemplo. Obtenido de <https://www.lifeder.com/unidad-de-mando/>
- Criado, I. (2009). Organización y estructura administrativa. Obtenido de <http://pagina.jccm.es/ear/download/A2T5.pdf>
- Definicion.de. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/custodia/>
- Definicion.xyz. (2020). Sistemas Administrativos. Obtenido de <https://definicion.xyz/sistemas-administrativos/>

- Endalia. (2020). El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>
- Espinoza, E. (2016). Universo, muestra y muestreo. Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista [en línea]. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Galarza, K. (2015). La responsabilidad social empresarial y el crecimiento empresarial del sector curtiembres de la zona de planificación 3 del Ecuador (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17511>
- García. (2019). Teoría y ejercicios prácticos de dinámica de sistemas. Obtenido de http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/sistemas_concepto.htm#:~:text=Un%20sistema%20es%20un%20conjunto,sistema%20que%20vamos%20a%20estudiar.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (19 de junio de 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Obtenido de [file:///C:/Users/Guess/Downloads/PLANIFICACIONESTRATEGICA.REVISTAESPACIOS2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Guess/Downloads/PLANIFICACIONESTRATEGICA.REVISTAESPACIOS2017%20(1).pdf)
- González, A. (2014). Proceso Administrativo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39415?>
- Gorozabel, X., & Montaña, T. (2018). Propuesta de implementación de un sistema administrativo contable y financiero para la empresa pinturas mina (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30767>
- Guamán, M. (2018). Diseño de un sistema de control interno administrativo y financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Achik Inti Ltda., de la ciudad del Cañar, provincia del Cañar (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/9842>
- Hernández, R. (2019). Metodología de la investigación. Obtenido de https://forosocialdelnea.com/wp-content/uploads/2019/05/2_Metodologia-de-la-investigacion_HernSampieri34-54.pdf
- Hurtado, F. (2018). Manual. Obtenido de <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>
- Kpmg. (2021). Segregación de funciones. Obtenido de <https://home.kpmg/pe/es/home/services/advisory/risk-consulting/information-risk-management/segregacion-de-funciones.html>

- Kuri, J. (22 de Mayo de 2015). El proceso de planeación. Obtenido de <http://dicyg.fi-c.unam.mx:8080/sistemas/publicaciones/TEMAII.4.pdf>
- Lopéz, J. (2019). Proceso administrativo. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- López, P. (2007). Metodología de la investigación social cuantitativa. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39415>
- Marciaga, C. (2016). La Comunicación Administrativa y su importancia en las Empresas. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-comunicacion-administrativa-importancia-las-empresas/>
- Martínez, E. (2006). Instrumentos para recabar datos. Obtenido de <https://educomunicacion.es/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>
- Meire. (2018). Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso[Entrada de blog]. Obtenido de <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Molina, M. (2012). Diseño de un sistema de control interno aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Latacunga.[En línea](tarabajo de titulación).(Pregrado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/488>
- Montano, J. (2021). Investigación no experimental. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- More app. (s.f.). ¿Qué es un Formulario?[Entrada de blog]. Obtenido de <https://moreapp.com/es/blog/que-es-un-formulario/>
- Muente, G. (2010). ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve? Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Muguira, A. (2016). Margen de error ¿qué es y cómo se calcula? [blog]. Recuperado el 04 de Junio de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/margen-de-error-que-es-y-como-se-calcula/>
- Ortiz, M. (2015). Guía de entrevista y observación. Obtenido de https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/
- Panhispanico. (2005). Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/sondear>
- Panhispanico del español. (2020). Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/moci%C3%B3n>
- Pérez, M. (2009). Concepto definición. Obtenido de <https://conceptodefinition.de/liderazgo/>
- Pinargote, R. (2015). Estructura de un sistema de control administrativo y contable de inventarios para la empresa de servicio, soporte,soluciones y ventas "COMPUHAV"(Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14957>

- Porter, I., & Hitt, M. (2006). Administración. doi:<https://elibro.net/es/ereader/epoch/74114>
- QuestionPro. (28 de diciembre de 2018). ¿Qué es la investigación no experimental?. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-no-experimental/>
- QuestionPro. (2021). Análisis FODA: Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>
- QuestionPro. (2021). Tamaño de la muestra.[Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>
- Real Academia Española. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/segregar>
- Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942053>
- Romero, J. (2005). Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales. Obtenido de <https://www.marcoteorico.com/curso/115/desarrollo-de-emprendedores/936/normatividad>
- Romero, M. (27 de Agosto de 2003). Control dentro del proceso administrativo[Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Samperio, V. (2011). Introducción a la estadística. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/sistemas/probabilidad_estadistica/introduccion_estadistica.pdf
- Significados.com. (2013). Obtenido de <https://www.significados.com/adhesion/>
- Significados.com. (2016). Significado de probabilidad. Obtenido de <https://www.significados.com/probabilidad/>
- Sordo, A. (10 de noviembre de 2020). Plan Operativo Anual: 5 puntos básicos para crear tu POA. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Tapia, M. (2017). Diseño de un sistema de control interno para la cooperativa de transporte Macas Ltda.De la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago(Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/14027>
- Tirado, M. (2015). Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado Fadicalza (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/18293>
- Universidad de Cauca. (2003). El control interno . Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html#QQ1-68-90>

- Valda, J. (2010). El control administrativo y su importancia. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Westreicher, G. (2020). Gestión. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- WordReference.com. (2005). Obtenido de <https://www.wordreference.com/definicion/articular>
- WordReference.com. (2005). Obtenido de <https://www.wordreference.com/definicion/encauzar>
- Yi Min Shum. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA

CUESTIONARIO A REALIZAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

OBJETIVO:

- **Conocer si la entidad cuenta con un correcto sistema de control administrativo y si se están cumpliendo eficientemente las actividades administrativas.**

INSTRUCCIONES:

- **Lea con atención cada pregunta.**
- **Marque con una X según crea conveniente.**

PREGUNTAS:

N°	Preguntas	Si	No
1)	La entidad financiera cuenta con un manual de funciones, políticas, procedimientos y organigrama estructural.		
2)	La entidad financiera cuenta con un manual de control administrativo.		
3)	La organización cuenta con un departamento de tecnología de información que permita el respaldo de los movimientos financieros que realiza la entidad.		
4)	La entidad financiera cuenta con un sistema de bienes activos y pasivos que consolide la información de la matriz con sucursales.		
5)	La entidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño.		
6)	La entidad financiera le ha aplicado una evaluación de desempeño.		
7)	Usted ingresó a la entidad financiera mediante un concurso.		
8)	Las líneas de autoridad y responsabilidad están definidas claramente.		
9)	El personal deja constancia de las actividades desarrolladas diariamente.		
10)	Usted como colaborador de la institución conoce las funciones de su cargo.		
11)	Usted está a gusto en su trabajo y en las labores que desempeña		
12)	Usted conoce los reglamentos internos de la institución		

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

**CUESTIONARIO A REALIZAR A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.**

OBJETIVO:

- **Conocer la percepción que tienen los clientes sobre el cumplimiento eficiente de las actividades administrativas.**

INSTRUCCIONES:

- **Lea con atención cada pregunta.**
- **Marque con una X según crea conveniente.**

PREGUNTAS:

N°	Preguntas	Si	No
1	Usted cuando ha buscado un crédito le han exigido documentación para acceder al mismo.		

2	Califique la atención brindada por el personal de la cooperativa.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
---	-------------------------------------------------------------------	-----------	-----------	-------	---------	------

3	Se cumplen los tiempos en la entrega de créditos por parte de la cooperativa.		
4	Los problemas financieros o administrativos que usted ha tenido con la cooperativa han sido solucionados rápidamente por los funcionarios.		
5	Los empleados de la entidad han estado disponibles para cubrir dudas y sugerencias de los socios.		
6	La entidad financiera le brinda seguridad.		
7	La entidad financiera mantiene una comunicación informativa oportuna con los socios.		
8	Conoce usted si la cooperativa posee un sistema de control administrativo.		

9	Marque usted cuál considera son las debilidades de la cooperativa:	Personal no capacitado. <input type="checkbox"/>	Infraestructura obsoleta. <input type="checkbox"/>	Deficiencia de sistemas informáticos. <input type="checkbox"/>	Falta de control. <input type="checkbox"/>	Inadecuada atención por parte del personal. <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

ANEXO C: GUÍA DE ENCUESTA AL GERENTE GENERAL

**ENTREVISTA A REALIZAR AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.**

OBJETIVO:

- **Conocer si la entidad cuenta con un correcto sistema de control administrativo y si se están cumpliendo eficientemente las actividades administrativas.**

INSTRUCCIONES:

Responda las preguntas.

PREGUNTAS:

1. La entidad financiera cuenta con un manual de funciones, políticas, procedimientos y con un organigrama estructural.
2. El personal que trabaja en la cooperativa cuenta con los requisitos solicitados para el puesto de trabajo.
3. La cooperativa cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de sus actividades.
4. Cuenta con sistema informático debidamente interconectado entre la matriz y sucursales.
5. Cuenta con un reglamento interno.
6. Cómo califica usted el ambiente laboral de la institución.
7. Usted ha tomado decisiones que han ayudado al fortalecimiento de la entidad financiera.
8. La institución ha capacitado al personal que labora en la misma.
9. La cooperativa realiza evaluaciones al personal.
10. Qué acciones se toman con los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal.
11. ¿La entidad financiera cuenta con sistemas de control administrativo? Mencione e indique cuál es el más débil.

12. Qué estrategias se han utilizado para captar y retener a los socios.
13. La entidad financiera realiza un proceso de reclutamiento del personal.
- 14.Cuál cree que es el principal problema que tiene la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushun Ltda.
15. Qué tipos de problemas administrativos ha tenido la entidad financiera.
16. Usted realiza una planificación mensual de las actividades, que debe cumplir cada jefe departamental.

ANEXO D: FOTOGRAFÍAS DEL PERSONAL Y SOCIOS DE LA COOPERATIVA

