



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

**EVALUACIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.,  
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** MIGUEL ALEJANDRO LÓPEZ MAJI

**DIRECTOR:** ING. HOMERO EUDORO SUAREZ NAVARRETE

Riobamba – Ecuador

2023

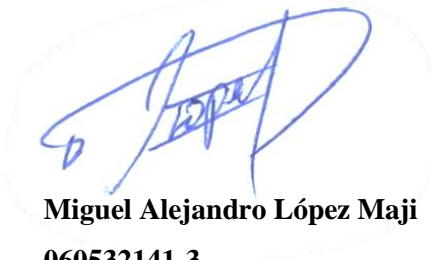
© 2023, Miguel Alejandro López Maji

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 de Autor.

Yo, Miguel Alejandro López Maji, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor 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, 14 de julio del 2023



**Miguel Alejandro López Maji**  
**060532141-3**

**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, **EVALUACIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**, realizado por el señor: **MIGUEL ALEJANDRO LÓPEZ MAJI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>PRESIDENTA DEL TRIBUNAL</b>		2023-07-14
Ing. Homero Eudoro Suarez Navarrete <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-14
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega <b>ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-14

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios quién me ha brindado de conocimiento y valor durante mi carrera universitaria, me ha dado fuerzas para salir a delante y no derrumbarme ante los obstáculos de la vida, enseñándome a nunca darme por vencido y de que si puedo lograr lo que me proponga.

A mis padres y abuelita quienes me inculcaron principios y valores, me brindaron su carisma y consejos, me mostraron su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y sobre todo por alentarme a conseguir por mis sueños y a lograr cada uno de mis objetivos.

A mis maestros que formaron parte de mi vida estudiantil, y que aportaron con sus conocimientos para poder cumplir una etapa de mi vida.

Gracias a todos por cada una de sus palabras, que en su momento me sirvió de inspiración.

Miguel

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por guiarme, ser mi fortaleza en los momentos difíciles y por darme la paz y tranquilidad durante las adversidades. A mis padres por darme la vida y por su enorme esfuerzo económico al permitirme cumplir esta etapa profesional. El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la oportunidad de obtener una profesión y ser una ayuda para la sociedad.

Muchas gracias a todos.

Miguel

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
SUMMARY / ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.1.1 <i>Formulación del problema</i> .....	4
1.1.2 <i>Sistematización del problema</i> .....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 <i>General</i> .....	4
1.2.2 <i>Específicos</i> .....	4
1.3 Justificación.....	4
1.3.1 <i>Justificación teórica</i> .....	4
1.3.2 <i>Justificación metodológica</i> .....	4
1.3.3 <i>Justificación práctica</i> .....	5
1.4 Variables.....	5
CAPÍTULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Referencias teóricas.....	6
2.2 Marco teórico .....	7
2.2.1 <i>Sector Cooperativo</i> .....	7
2.2.2 <i>Cooperativas de Ahorro y Crédito</i> .....	7
2.2.3 <i>Segmentos de las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario</i> .....	8
2.2.4 <i>Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)</i> .....	8
2.2.5 <i>Economía Popular y Solidaria (EPS)</i> .....	9

2.2.5.1	<i>Principios de la Economía Popular y Solidaria</i> .....	9
2.2.6	<b>Evaluación</b> .....	10
2.2.7	<b>Proceso</b> .....	10
2.2.7.1	<i>Elementos del proceso</i> .....	11
2.2.8	<b>Administración</b> .....	11
2.2.9	<b>Proceso Administrativo</b> .....	12
2.2.9.1	<i>Etapas del proceso administrativo</i> .....	13
2.2.10	<b>Indicador de Gestión</b> .....	19
2.2.11	<b>Tipos de Indicadores</b> .....	20
2.2.12	<b>Construcción de un Indicador</b> .....	20
2.2.13	<b>Indicadores de Eficiencia, eficacia</b> .....	21
2.2.13.1	<i>Eficiencia</i> .....	21
2.2.13.2	<i>Eficacia</i> .....	22
2.2.14	<b>Planificación Estratégica</b> .....	22
2.2.15	<b>Control Interno</b> .....	22
2.2.16	<b>Control Interno administrativo</b> .....	23
2.2.16.1	<i>Principales Objetivos de Evaluación de procesos</i> .....	23
2.2.16.2	<i>Métodos para la evaluación de procesos</i> .....	24
2.2.16.3	<i>Aplicación de cuestionarios de evaluación</i> .....	24
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>26</b>
3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>26</b>
3.1	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	<b>26</b>
3.2	<b>Nivel de la investigación</b> .....	<b>26</b>
3.3	<b>Diseños de la investigación</b> .....	<b>27</b>
3.4	<b>Tipos de estudio</b> .....	<b>27</b>
3.5	<b>Población</b> .....	<b>28</b>
3.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>29</b>
3.6.1	<i>Métodos</i> .....	<b>29</b>
3.6.2	<i>Técnicas e Instrumentos</i> .....	<b>29</b>



<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>34</b>
<b>4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<i>4.1.1 Personal Administrativo .....</i>	<i>34</i>
<i>4.1.2 Personal Financiero .....</i>	<i>53</i>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>65</b>
<b>5. PROPUESTA .....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 TÍTULO: EVALUACIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. ....</b>	<b>65</b>
<b>5.2 Información general .....</b>	<b>65</b>
<b>5.2.1 Ubicación.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2.2 Misión.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.3 Visión.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.4 Objetivos institucionales.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.5 Valores Institucionales.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.6 Organigrama estructural .....</b>	<b>68</b>
<b>5.3 Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA.”.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4 Análisis FODA de la COAC “San Jorge Ltda.” .....</b>	<b>69</b>
<b>5.5 FICHA DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>71</b>
<b>5.6 INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA. ....</b>	<b>91</b>
<b>5.7 Informe Final de la Evaluación de Procesos Administrativos .....</b>	<b>97</b>
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>99</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b> Segmentación de las Instituciones del Sector Popular y Solidario.....	<b>8</b>
<b>Tabla 2-2:</b> Indicadores de Eficiencia .....	<b>21</b>
<b>Tabla 2-3:</b> Indicadores de Eficacia.....	<b>22</b>
<b>Tabla 2-4:</b> Formato de cuestionario de evaluación .....	<b>25</b>
<b>Tabla 3-1:</b> Trabajadores de la COAC "San Jorge Ltda." .....	<b>28</b>
<b>Tabla 4-1:</b> Importancia del cumplimiento de objetivos .....	<b>34</b>
<b>Tabla 4-2:</b> Manejo de recursos por parte de gerencia .....	<b>35</b>
<b>Tabla 4-3:</b> Desempeño laboral dentro de la COAC .....	<b>36</b>
<b>Tabla 4-4:</b> Motivación en el trabajo.....	<b>37</b>
<b>Tabla 4-5:</b> Respaldo de metas .....	<b>38</b>
<b>Tabla 4-6:</b> Manual de procesos .....	<b>39</b>
<b>Tabla 4-7:</b> Conformidad con el manual de procesos establecidos .....	<b>41</b>
<b>Tabla 4-8:</b> Ambiente laboral .....	<b>42</b>
<b>Tabla 4-9:</b> Conocimiento de la evaluación de procesos administrativos .....	<b>43</b>
<b>Tabla 4-10:</b> Importancia de la evaluación de procesos .....	<b>44</b>
<b>Tabla 4-11:</b> Importancia del plan estratégico.....	<b>45</b>
<b>Tabla 4-12:</b> Importancia del desempeño institucional .....	<b>47</b>
<b>Tabla 4-13:</b> Evaluación de procesos administrativos en 2021 .....	<b>48</b>
<b>Tabla 4-14:</b> Indicadores de gestión .....	<b>49</b>
<b>Tabla 4-15:</b> Indicadores de evaluación .....	<b>50</b>
<b>Tabla 4-16:</b> Periodicidad de evaluación del sistema administrativo .....	<b>51</b>
<b>Tabla 4-17:</b> Evaluación financiera 2021 .....	<b>53</b>

<b>Tabla 4-18:</b> Conocimiento de la morosidad de la COAC .....	<b>54</b>
<b>Tabla 4-19:</b> Manejo de políticas contra la morosidad.....	<b>55</b>
<b>Tabla 4-20:</b> Manejo de políticas para controlar la liquidez de la COAC .....	<b>56</b>
<b>Tabla 4-21:</b> Manual de políticas.....	<b>57</b>
<b>Tabla 4-22:</b> Importancia de políticas para garantizar sostenibilidad.....	<b>58</b>
<b>Tabla 4-23:</b> Estrategias para atraer clientes .....	<b>59</b>
<b>Tabla 4-24:</b> Emisión de informes después de la evaluación .....	<b>60</b>
<b>Tabla 4-25:</b> Métodos para prevenir riesgos financieros .....	<b>61</b>
<b>Tabla 4-26:</b> Impacto positivo de la evaluación financiera .....	<b>62</b>
<b>Tabla 5-1:</b> Valores Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge .....	<b>67</b>
<b>Tabla 5-2:</b> Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. ....	<b>70</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b> Elementos del proceso .....	11
<b>Ilustración 2-2:</b> Etapas del proceso administrativo. ....	13
<b>Ilustración 2-3:</b> Elementos de la Planeación. ....	14
<b>Ilustración 2-4:</b> Factores para desarrollar la organización de la empresa.....	16
<b>Ilustración 2-5:</b> Etapas de la Dirección. ....	17
<b>Ilustración 2-6:</b> Etapas del Control.....	18
<b>Ilustración 2-7:</b> Preguntas para la construcción de un Indicador. ....	21
<b>Ilustración 4-1:</b> Importancia del cumplimiento de objetivos.....	34
<b>Ilustración 4-2:</b> Manejo de recursos por parte de gerencia.....	35
<b>Ilustración 4-3:</b> Desempeño laboral dentro de la Cooperativa. ....	36
<b>Ilustración 4-4:</b> Motivación en el trabajo. ....	37
<b>Ilustración 4-5:</b> Respaldo de metas. ....	39
<b>Ilustración 4-6:</b> Manual de procesos. ....	40
<b>Ilustración 4-7:</b> Conformidad con el manual de procesos establecidos.....	41
<b>Ilustración 4-8:</b> Ambiente laboral.....	42
<b>Ilustración 4-9:</b> Conocimiento de la evaluación de procesos administrativos.....	43
<b>Ilustración 4-10:</b> Importancia de la evaluación de procesos. ....	44
<b>Ilustración 4-11:</b> Importancia del plan estratégico. ....	46
<b>Ilustración 4-12:</b> Importancia del desempeño Institucional. ....	47
<b>Ilustración 4-13:</b> Evaluación de procesos administrativos en 2021. ....	48
<b>Ilustración 4-14:</b> Indicadores de gestión.....	49
<b>Ilustración 4-15:</b> Indicadores de evaluación.....	50
<b>Ilustración 4-16:</b> Periodicidad de evaluación del sistema administrativo. ....	52
<b>Ilustración 4-17:</b> Evaluación financiera 2021.....	53
<b>Ilustración 4-18:</b> Conocimiento de la morosidad de la Cooperativa. ....	54
<b>Ilustración 4-19:</b> Manejo de políticas contra la morosidad. ....	55
<b>Ilustración 4-20:</b> Manejo de políticas para controlar la liquidez de la Cooperativa. ....	56

<b>Ilustración 4-21:</b> Manual de políticas.....	57
<b>Ilustración 4-22:</b> Importancia de políticas para garantizar la sostenibilidad.....	58
<b>Ilustración 4-23:</b> Estrategias para atraer clientes.....	60
<b>Ilustración 4-24:</b> Emisión de informes después de la evaluación.....	61
<b>Ilustración 4-25:</b> Métodos para prevenir riesgos financieros.....	62
<b>Ilustración 4-26:</b> Impacto positivo de la evaluación financiera.....	63
<b>Ilustración 5-1:</b> Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.....	66
<b>Ilustración 5-2:</b> Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge....	68

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE.

**ANEXO B:** ENCUESTA CON FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA.

**ANEXO C:** APLICACION DE ENCUESTAS.

## RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., no cuenta con una adecuada estructuración y actualización del manual de procesos, ocasionando el decrecimiento y debilitación en el ámbito administrativo, en el aspecto de control interno se encontró fallas, por la cual genera problemas en la toma de decisiones, por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue evaluar los procesos administrativos con el fin de determinar el nivel de eficiencia y eficacia que permita una acertada toma de decisiones. La metodología implantada tuvo un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, nivel de estudio exploratorio y descriptivo, la población en estudio fue el personal de la Institución, siendo fundamental la aplicación de una investigación bibliográfica y de campo para obtener la información respectiva a través de métodos, técnicas e instrumentos, entre los cuales fueron la entrevista dirigida al gerente de la Institución y la encuesta aplicada a todos los funcionarios administrativos y financieros de la Cooperativa. Se procedió también a la identificación de procesos, seguimiento y medición a través de cuestionarios de evaluación tipo auditoria, donde además se aplicó una matriz de riesgo por cada proceso evaluado y se analizó el grado de eficiencia y eficacia mediante indicadores de gestión, lo cual permitió identificar los siguientes hallazgos: incumplimiento con el plan de capacitación al personal, falta de socialización del manual de funciones, lo cual dificulta la toma de decisiones en las metas y objetivos de la Cooperativa. En este contexto se concluye que la Institución no está utilizando adecuadamente sus procedimientos administrativos y esto crea una debilidad en la entidad, es así que se propone aplicar la evaluación en sus procesos como una herramienta para el análisis de la situación de la Cooperativa.

**Palabras clave:** <EVALUACIÓN >, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS >, <INDICADORES DE GESTION >, <EFICIENCIA >, < EFICACIA >.



24-07-2023

1543-DBRA-UPT-2023

## **ABSTRACT**

The Savings and Loan Cooperative San Jorge Ltda needs an adequately structured and updated process manual, causing a decrease and weakening in the administrative area; internal control failures were found, generating problems in decision-making. Therefore, this research aimed to evaluate the administrative processes to determine the level of efficiency and effectiveness that allows accurate decision-making. The methodology implemented had a mixed approach, that is, quantitative and qualitative, exploratory and descriptive level of study; the population under study was the personnel of the Institution, fundamental the application of bibliographic and field research to obtain the respective information through methods, techniques, and instruments, among which were the interview directed to the manager of the Institution and the survey applied to all the administrative and financial officers of the Cooperative. Processes were also identified, monitored, and measured through audit-type evaluation questionnaires, where a risk matrix was also applied for each process evaluated. The degree of efficiency and effectiveness was analyzed through management indicators, which made it possible to identify the following findings: noncompliance with the personnel training plan and lack of socialization of the functions manual, making decisions regarding the Cooperative's goals and objectives challenging. In this context, it is concluded that the Institution needs to be adequately using its administrative procedures, which creates a weakness in the entity. Thus, it is proposed to apply the evaluation in its processes as a tool for the analysis of the situation of the Cooperative.

**Keywords:** <EVALUATION >, < ADMINISTRATIVE PROCESSES >, < MANAGEMENT INDICATORS >, <EFFICIENCY >, < EFFECTIVENESS>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797



## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, el mundo empresarial está cambiando rápidamente y los sistemas económicos de los países están cambiando de un momento a otro, adaptándose a los requisitos ambientales que afectan los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y todos los demás.

Las Cooperativas juegan un papel fundamental en el desarrollo económico nacional, así como en el desarrollo social, por lo que deben prepararse adecuadamente para superar los factores externos que afectan la economía y superar el éxito y el fracaso en consecuencia.

El presente trabajo de investigación se enfoca en evaluar los procesos administrativos que se llevan a cabo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el objetivo de mejorar los procesos de la organización para una acertada toma de decisiones.

Esta investigación consta de los siguientes capítulos:

El capítulo I, consiste en el planteamiento del problema formulado en base a las deficiencias encontradas y la respectiva justificación para los fines de este estudio, donde se planteó la necesidad de aplicar la evaluación de procesos a la Cooperativa.

El Capítulo II, se elaboró la fundamentación teórica y se recopiló información bibliográfica, revisión de libros e información obtenida de Internet constituye la base para desarrollar la evaluación de esta manera.

El Capítulo III, presenta la metodología de la investigación, el enfoque de la investigación, el nivel de investigación, diseños de la investigación, tipos de estudio y la población, al albergar este conocimiento científico permite, una mejor comprensión, ya que sirve de guía para los procesos metodológicos que se llevan a cabo en la investigación.

El Capítulo IV, presenta la exposición y discusión de las encuestas y entrevista realizadas a los funcionarios de la Cooperativa con su respectivo análisis e interpretación de las respuestas obtenidas.

El Capítulo V, se relaciona con la aplicación de la propuesta, es decir, el desarrollo del tema; Partiendo de una breve descripción de la empresa, diagnóstico de situación mediante análisis FODA, aplicación de las fichas de evaluación, indicadores de gestión y finalmente el informe a alta gerencia.

El Capítulo VI, se presenta finalmente las conclusiones y recomendaciones después de haber concluido con la evaluación.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

El sector cooperativista es muy importante porque su objetivo es contribuir a todas las áreas que tienen menos recursos económicos brindándoles préstamos con los intereses más bajos para que puedan tener una mejor calidad de vida para sus familias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE” Ltda., una institución financiera privada que promueve el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbana de toda la ciudad de Riobamba, presta servicios de captación de recursos, operaciones crediticias y servicios adicionales, que ha venido trabajando permanentemente durante 33 años, fortaleciendo su estructura institucional, enfocándose en el aspecto social y permitiéndole crecer de manera sostenible. La Cooperativa muestra una serie de dificultades en el desarrollo de sus actividades Administrativas, ya que se ve afectada principalmente por la mala estructuración del manual de procesos y desactualizado, su organigrama estructural, factores que no han permitido el crecimiento y fortalecimiento del aspecto administrativo de la cooperativa. Se evidencia también un precario control interno de los recursos, lo que impide que las decisiones administrativas no se ajusten a la realidad de la cooperativa creando confusión al momento de impartir órdenes e información.

En los últimos años, las cooperativas de ahorro y crédito nacionales han tomado cada vez más relevancia en el sistema financiero, y según investigaciones, se refleja en su aporte a la economía nacional y son participantes importantes, sin embargo, deben contar con la estabilidad financiera para garantizar su funcionamiento y persistencia en el mercado.

El proceso administrativo es de vital importancia en una cooperativa ya que sus actividades deben ser interrelacionadas entre sí para cumplir con sus objetivos planteados por ende le ayuda mediante el proceso a la institución a tomar buenas decisiones en beneficio de esta.

La evaluación de procesos dentro de una empresa se ha convertido en un indicador que recopila y analiza los datos apropiados para demostrar si efectivamente se alcanzan los resultados planificados en los diferentes procesos que ejecuta la institución, con el fin de brindar información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los procesos, así como también facilita al personal evaluador detectar errores dentro del campo laboral haciendo un realce a las variables que se quiere medir, como se quiere medir, como realizarlas y como estimular desde el punto de vista empresarial.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo la Evaluación a los Procesos Administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE” Ltda., de la ciudad de Riobamba, ¿influye los niveles de eficiencia y eficacia que permita una adecuada toma de decisiones?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

¿Tiene la COAC identificado un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control?

¿Cómo se está evaluando la eficiencia y efectividad de los procesos?

¿Se están cumpliendo los modelos de control interno establecidos?

¿Existe una correcta estructura organizacional?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Evaluar los Procesos Administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE” Ltda., de la ciudad de Riobamba, para determinar los niveles de eficiencia y eficacia que permita una adecuada toma de decisiones.

### **1.2.2 Específicos**

- Analizar los modelos de gestión de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”
- Examinar los modelos de control interno para verificar la eficiencia y eficacia de los procesos
- Elaboración de informe final con recomendaciones para la alta gerencia.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

La presente investigación se justificó teóricamente su implementación, ya que se expresó en el alcance de resultados satisfactorios que den respuesta a soluciones para la COAC, en niveles de diagnóstico, mejores prácticas y validez teórica administrativa, lo cual servirá como referente para estudios de casos similares y aplicables a otro tipo de organizaciones.

### **1.3.2 Justificación metodológica**

En el desarrollo del estudio se utilizó técnicas e instrumentos de investigación con el fin de recolectar información relevante a las variables de estudio, en base a ello se podrá proponer mejoras en la gestión administrativa de la COAC, de tal manera que la metodología utilizada será también un hecho referencial para contrastar con resultados de estudios afines y así poder validar su ejecución.

### ***1.3.3 Justificación práctica***

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas. (CONEVAL, 2017)

La elaboración de una evaluación administrativa se fundamenta en la necesidad de un enfoque hacia la empresa, partiendo de la estructura de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos. En atención a los mismos, se acudirá al uso de indicadores de gestión administrativa como herramienta para obtener información necesaria y representativa de los fundamentos administrativos que presenta la COAC.

### **1.4 Variables**

La evaluación a los Procesos Administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., permitirá optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en la toma de decisiones administrativas.

**Variable Independiente:** análisis a los Procesos Administrativos

**Variable dependiente:** niveles de eficiencia y eficacia de la toma de decisiones

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Referencias teóricas

Al haber realizado la investigación correspondiente en los repositorios de las diferentes universidades del Ecuador y de la ESPOCH, se han encontrado los siguientes trabajos similares: En su trabajo de titulación “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PARROQUIA SAN JUAN, PERIODO 2012...” (Veloz, 2015) En la cual la cooperativa no utiliza debidamente sus procesos administrativos y financieros lo que produce una debilidad en la entidad, mientras que si se realizara una buena gestión de los procesos nos permitirá tener una adecuada toma de decisiones para mejorar el servicio a nuestros clientes internos y clientes externos en beneficio y satisfacción de sus socios y por ende de la misma.

Mediante esta tesis nos ayudó para tener en cuenta que si una empresa, organización o cooperativa si no gestiona correctamente sus procesos nos solo administrativos sino todos los procesos que existen dentro de dicha entidad se convertirán en una debilidad y si no se soluciona se puede convertir en una amenaza.

Posteriormente en su maestría en administración de empresas “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE BUQUES ATUNEROS” (MEZA, 2021) el autor de este tema tras la aplicación de la encuesta y la entrevista se pudo conocer que no se realiza una planificación estratégica en los distintos departamentos de la empresa. La gerencia proyecta alcanzar algunos datos económicos para determinado ejercicio económico, pero no existe una planificación para orientar las acciones hacia el logro de estos. De igual forma, ante la falta de manuales de procedimientos, se ve afectado la fluidez de los procesos entre los departamentos.

Gracias a esta investigación debemos tener en cuenta que se debe evaluar cada cierto tiempo los procesos que se llevan a cabo en la empresa, ya que esto permitirá detectar falencias para aplicar las medidas y acciones necesarias y mejorar en los procesos a tiempo antes de que nos provoque perdidas.

También, “EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA “MARMOLMEDIC” CIA. LTDA., PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PERÍODO 2015 - 2016.” (AULLA, 2017) En su trabajo de

titulación donde recomienda efectuar de forma periódica una evaluación administrativa y financiera es pertinente debido a que permite valorar el desempeño de la compañía de manera eficaz y eficiente, con el fin de corregir y mitigar de manera oportuna ciertas deficiencias que puede suscitar dentro de la compañía para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas. Esta investigación nos hace tener consideración la capacitación de los empleados dentro de cualquier entidad ya que actualmente es muy importante en las organizaciones ya que contribuye al desarrollo de los empleados y sin ellos funcionando correctamente tendríamos serios problemas internos.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Sector Cooperativo**

En la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria , (2018), Art: 21 determina al sector cooperativista como:

Agrupación de personas que libremente crean un vínculo para satisfacer sus propias necesidades económicas, sociales y culturales, regidas por normas y gobernabilidad democrática, personalidad jurídica de derecho privado, y organizadas por intereses sociales. Dependiendo de sus actividades, están sujetas a los principios estatutarios, así como a los principios universales de las cooperativas y las prácticas de buen gobierno corporativo. (p.10)

De acuerdo con lo anterior se define al sector cooperativo como una asociación de cooperativas y dentro de ellas compuestas por un conjunto de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una sociedad anónima comunitaria y democráticamente gobernada, con personalidad jurídica privada e interés social.

### **2.2.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito**

El Instituto de Economía Popular y Solidaria, (2012), en el Título I, Art: 85 especifica que:

Una cooperativa de ahorro y crédito es una organización creada por personas naturales o jurídicas con un objeto común conforme al estatuto, destinado a ofrecer productos y servicios del sector financiero debidamente autorizados por una autoridad reguladora únicamente a sus socios. (p.25). Recuperado de: [https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley\\_economia\\_popular\\_solidaria.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf)

Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , (2017), Una cooperativa de ahorro y crédito se define como “una empresa que tiene por objeto satisfacer a sus socios a través de sus operaciones financieras y satisfacer a terceros a través de sus actividades como institución de crédito.” (p. 149)

Entonces se considera que las cooperativas son sociedades centradas en las personas, están controladas y dirigidas por sus miembros en respuesta a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales compartidas, en la cual una de sus características es que unen a las personas de manera democrática e igualitaria.

### **2.2.3 Segmentos de las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario**

Según los Estándares para la Segmentación de las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario., (2015), en el Art: 1 señala que las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario se clasifican según tipos de activos y balances para los siguientes segmentos:

**Tabla 2-1:** Segmentación de las Instituciones del Sector Popular y Solidario

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80 000 000,00
2	Mayor a 20 000 000,00 hasta 80 000 000,00
3	Mayor a 5 000 000,00 hasta 20 000 000,00
4	Mayor a 1 000 000,00 hasta 5 000 000,00
5	Hasta 1 000 000,00
	Bancos comunales, cajas comunales

**Fuente:** Norma para la Segmentación de las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario., 2015.

**Elaborado por:** López Miguel,2023

### **2.2.4 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)**

Según Hernández M., (2019), define que la SEPS es:

La unidad que tiene por misión la vigilancia y control de los organismos de la economía popular y de la economía solidaria, tiene personalidad jurídica pública y autonomía administrativa y financiera, y que procura el desarrollo, estabilidad, estabilidad y buen funcionamiento del sector económico nacional y de la economía solidaria.



La SEPS, dentro de su mandato, supervisa y controla a las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Organización de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, organismo técnico que promueve su sostenibilidad y buen desempeño con el propósito de proteger a sus afiliados.

### **2.2.5 Economía Popular y Solidaria (EPS)**

Hernández M., (2019), define a la Economía Popular y Solidaria como:

Es un tipo de organización económica cuyos miembros, individual o colectivamente, organizan y desarrollan los procesos de producción, trueque, venta, financiación y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades generando lucro. Esta forma de organización se basa en la solidaridad, la cooperación y las relaciones mutuas, prioriza el trabajo y las personas como objeto y fin de sus actividades, y apunta a una buena vida en armonía con la naturaleza antes que, a la apropiación, la ganancia y la acumulación de capital.

Entonces se podría decir que la EPS es un modelo económico sobre el trasfondo de los factores monetarios, porque se basa en intereses comunes, con una parte del ser humano como sujeto y fin, y respetando la naturaleza.

#### **2.2.5.1 Principios de la Economía Popular y Solidaria**

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (2018) en el Art:4 establece que toda organización que sea congruente con una Economía Popular y Solidaria (EPS) y un sector financiero Popular y Solidario se basará en los siguientes principios, los cuales analizaremos en detalle más adelante:

- a) Investigación del bien común y el buen vivir;
- b) Prioridad del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los intereses personales;
- c) Consumo responsable, ético y comercio justo;
- d) Igualdad de género;
- e) Respetar la identidad cultural;
- f) Autogestión;
- g) Responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) Distribución justa y compartida de los excedentes.

### **2.2.6 Evaluación**

La palabra "evaluación" se usa en muchas áreas y órdenes de la vida. Como sujeto pensante y reflexivo, casi siempre evalúa la conveniencia de realizar determinadas actividades (comprar un determinado producto, salir con un paraguas, tomar el metro o el autobús, etc.), y evaluar su propio comportamiento y el de otros. (Uriarte, 2020)

La evaluación es entendida hoy como un tipo de investigación valorativa que tiene la amplia capacidad de emitir juicios de valor con el objetivo de conocer y evaluar los factores internos y externos que moldean el comportamiento y desempeño de los individuos de una organización en una situación particular, teniendo en cuenta el tiempo y el contexto.

La evaluación se puede considerar un proceso dinámico que tiene como objetivo analizar el comportamiento, las actitudes y el desempeño frente a un conjunto de objetivos preestablecidos.

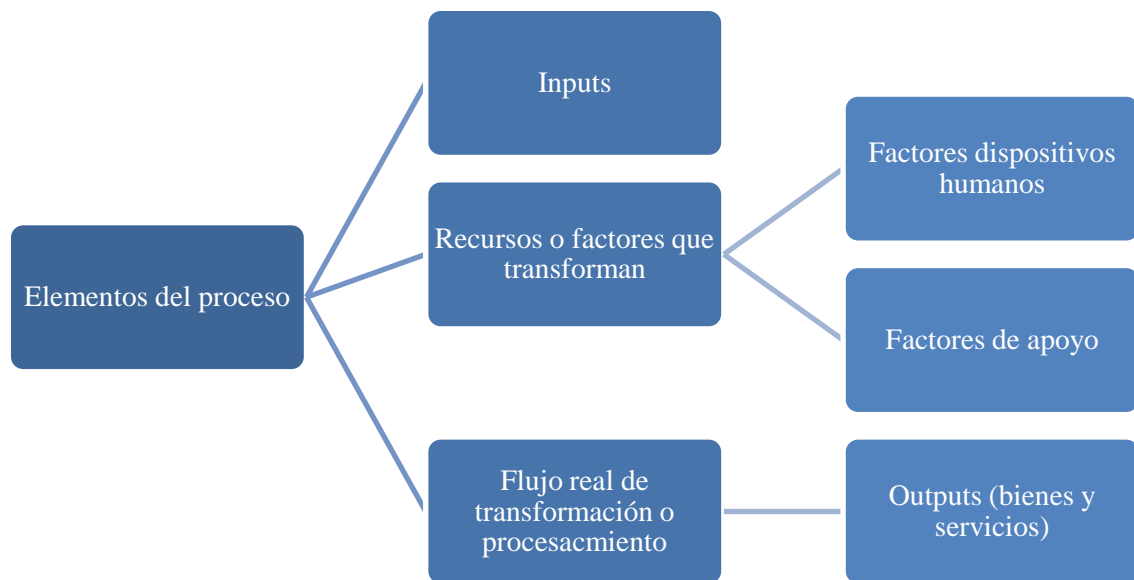
### **2.2.7 Proceso**

Según (Torres, 2019) Un proceso es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto. En una organización, la suma de muchos procesos da como resultado la entrega de un producto o servicio a un cliente. En una organización, la suma de muchos procesos da como resultado la entrega de un producto o servicio a un cliente.

Según (Chiavenato, 2001) proceso:

Es un conjunto de actividades estructuradas diseñadas para desarrollar un producto o servicio específico para un cliente específico, ya sea interno o externo. Por lo tanto, es una ordenación de extremo a extremo de las actividades en el tiempo y el espacio, con comienzos, finales, entradas y salidas claramente identificados.

### 2.2.7.1 Elementos del proceso



#### **Ilustración 2-1:** Elementos del proceso

**Fuente:** Mallar, 2010.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

Los elementos que conforman un proceso son:

1. **Inputs:** Son todos los recursos para transformar, materiales a procesar, personal a capacitar, información a procesar, conocimientos a dilucidar y sistematizar, etc.
2. **Recursos o factores que transforman:** Estos actuarán sobre los inputs que se van a cambiar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
  - a) **Factores dispositivos humanos:** planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones.
  - b) **Factores de apoyo:** Aquí se encuentra toda la infraestructura técnica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). (Mallar, 2010)

### 2.2.8 Administración

Para los autores ( Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012) es el proceso mediante el cual se busca diseñar y crear un ambiente en el que los empleados trabajen en equipo con el fin de lograr de manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados por la organización.

De acuerdo con (Robbins y DeCenzo, 2009) “es el proceso de procurar el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa, y la eficiencia y eficacia de quienes trabajan en la empresa”.

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y usos de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también proceso o funciones: Planeación, organización, dirección y control. Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son muy importantes en el ámbito social básico.

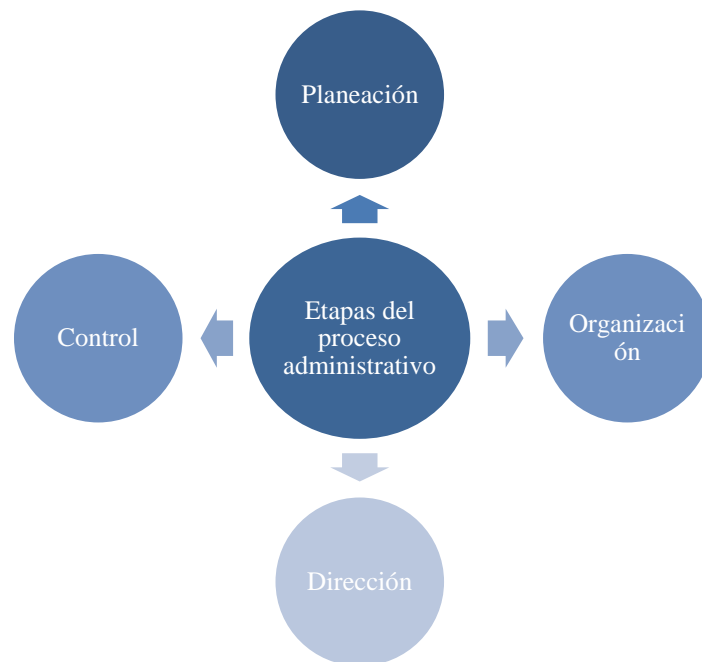
### **2.2.9 *Proceso Administrativo***

Según (Blandez Ricalde, 2014) define al proceso administrativo:

“Es la herramienta más importante para el trabajo de los administradores de sistemas en una organización. Los elementos constitutivos posibilitan el control táctico y estratégico de la organización para llevar a cabo los procesos de planificación, organización, seguimiento y control de la empresa.”

Este proceso es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial y después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar- analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

### 2.2.9.1 Etapas del proceso administrativo



**Ilustración 2-2:** Etapas del proceso administrativo.

**Fuente:** Anaya M., 2018.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

*Planeación:*

Para (Hernández & Rodríguez, 2012, pág. 169) es una proyección de una acción impresa que permite organizar, administrar y medir el desempeño general de la empresa y sus integrantes a través de controles que toman en cuenta información del pasado de la empresa y su entorno y comparan lo planificado y lo logrado.

La planificación también implica identificar un curso de acción para lograr los resultados o metas deseados. Todas las demás funciones de gestión están relacionadas y dependen de esta fase, ya que actúa como una herramienta de resolución de problemas. Ayudar a visualizar problemas futuros y centrar la gestión en posibles soluciones. (Corvo, 2020)



**Ilustración 2-3:** Elementos de la Planeación.

Fuente: Corvo H., 2020.

Elaborado por: López Miguel, 2023.

A continuación, se explica cada uno de los elementos:

**Misión:** La razón de ser de la institución. Es el propósito institucional que asume. Una misión eficaz es importante en la planificación estratégica porque define la gestión y la planificación de la empresa. Además, la precisión, la modernización, el refinamiento y el éxito dependen totalmente de la misión, lo que también ayuda a definir la estrategia de marketing que le permite a la empresa tener un crecimiento continuo.

**Visión:** Lo que queremos ser. Es la imagen de sí misma que la organización visualiza a largo plazo. Tener una visión clara y convertirla en realidad le permitirá a su empresa generar recursos que lo ayudarán a capitalizar futuras oportunidades. La visión de la empresa es la clave para lograr grandes cosas ya que ayuda a establecer metas ambiciosas que a su vez crea mayores posibilidades financieras, por otro lado, es importante tener una visión clara, y que se pueden realizar cambios estratégicos, teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades, y se utilizará para abordar posibles amenazas y debilidades a medida que surjan.

**Objetivos:** lo que queremos lograr. Estos son los resultados institucionales que pretende alcanzar en el corto y mediano plazo. La calidad de la planificación determina las características del éxito, el logro y el alcance de la ejecución, los objetivos delinean el horizonte que se quiere alcanzar y la visión prospectiva guía las acciones necesarias para lograr el éxito organizacional.

**Valores:** nuestras políticas. Es un conjunto de principios rectores institucionales; reglamentos y decisiones que rigen el trabajo de cada campo, de cada proyecto institucional. Los valores sirven como guía para la toma de decisiones y el comportamiento dentro de una empresa, reflejando la filosofía, las identidades colectivas e individuales y su cultura organizacional, que a su vez representa el enfoque y metas que la hacen activa en el mercado, cuyo principal objetivo es generar conductas a partir de contenidos sugeridos para comprender comportamientos a seguir para facilitar la visión.

**Metas:** es el resultado general a largo plazo que desea lograr. También son los resultados deseados de la organización y la planificación es la mejor manera de alcanzarlos. Por lo tanto, una meta adecuada ayuda a establecer un plan adecuado, y la meta también actúa como un mecanismo de control y evaluación, donde a futuro se puede medir y evaluar el desempeño en función de si las metas de hoy se logran con éxito.

**Estrategias:** cómo lo vamos a lograr. Es una forma de dirigir los esfuerzos hacia el logro de objetivos (tanto de la organización como de sus miembros). Además de unir la mano de obra, esta estrategia ayuda a dirigir y enfocar las inversiones y diversas adquisiciones en un objetivo principal, a saber, ayuda a administrar los recursos de la mejor manera posible. (Corvo, 2020)

*Organización:*

Organización (Estructura) es la división de las funciones técnico-gerenciales por áreas, departamentos, cargos y jerarquías de acuerdo con sus responsabilidades delegadas, e incluye organigramas, manuales, descripciones de puestos y descripciones formales entre unidades o áreas, se definen y expresan a través de relaciones de comunicación entre áreas. (Hernández & Rodríguez, 2012, pag. 201).

Cada área de trabajo debe implementarse de acuerdo con el plan formulado por la instrucción, de modo que todos los aspectos de la empresa puedan desarrollarse sincrónicamente. En el plan administrativo se deben proporcionar las herramientas necesarias para sus funciones correspondientes. (Zarate, 2021)



**Ilustración 2-4:** Factores para desarrollar la organización de la empresa.

**Fuente:** Hernández & Rodríguez., 2012.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

Explicación de la figura:

**División del trabajo:** Consiste en la división de varias tareas que componen el proceso de producción de bienes o servicios, que se distribuyen entre un grupo específico de personas. La división del trabajo tiene dos propósitos principales, uno es organizar las tareas, y el otro es realizar la especialización del personal del puesto, de modo que exista un principio de orden dentro de la empresa, evitando el cansancio de quienes realizan las tareas, y mejor uso del tiempo y se puede definir claramente las funciones y tareas de cada miembro de la empresa.

**Departamentalización:** Se basa en la organización de las actividades en la empresa por departamentos, donde las tareas y roles asignados a cada departamento. La organización por departamentos ayuda a controlar y organizar los recursos de la empresa de la mejor manera posible, sabiendo qué es necesario y qué no en cada caso.

**Jerarquía:** Se utiliza para definir el cargo y la función que cada persona tiene dentro de la organización, ayuda también a determinar el puesto y la función que cada persona desempeña en la organización, es clave para mejorar la coordinación y comunicación dentro de la empresa, así como para que cada empleado aclare sus responsabilidades específicas, y delimita las posibles relaciones, tanto formales como informales de los trabajadores y los tipos de interacciones autoritarias y subordinadas que implementarán.



**Reclutamiento del personal:** un conjunto de métodos y procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados que pueden ser empleados dentro de una organización. Al asegurar un reclutamiento efectivo, la Institución logrará un crecimiento efectivo, por lo que se convierte en un proceso fundamental en cualquier estructura organizacional, una vez que se alcanza un punto de crecimiento, al final, completar todas las funciones del negocio se convierte en una tarea imposible.

*Dirección:*

Dirigir la organización y sus miembros hacia objetivos de acuerdo con la estrategia, liderazgo apropiado, sistemas de comunicación y motivación según lo requiera la situación y el nivel de desempeño. La dirección también es responsable de integrar los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores con el fin de lograr una identidad plena con la organización. (Hernández & Rodríguez, 2012, pág. 169)



**Ilustración 2-5:** Etapas de la Dirección.

Elaborado por: López Miguel, 2023.

A continuación, se explica cada uno de los elementos de la dirección:

**Liderazgo:** No solo se deben tomar decisiones y asegurar su correcta implementación, sino que se debe abrir un canal de retroalimentación y seguimiento para comprender la efectividad de los cambios realizados, identificar problemas, riesgos y oportunidades derivados de estos cambios, ya que debe proporcionar a la gerencia la información que necesitan para tomar una decisión nuevamente, continuando el ciclo.

**Motivación:** El espíritu empresarial y del equipo también son importantes para alcanzar las metas e implementar el plan definido, por lo que la gerencia debe revisar la dinámica motivacional de la organización, reclutar nuevas estrategias de motivación y fortalecer las existentes.

**Comunicación:** La comunicación interna y externa siempre debe ser coherente con las decisiones iniciales tomadas, para que cada área de la organización sepa exactamente qué se espera de ellos, y cada cliente sepa qué tipo de cambio se espera de la organización. (Ávalos , Puente, Viñán, & Carrasco, 2017)

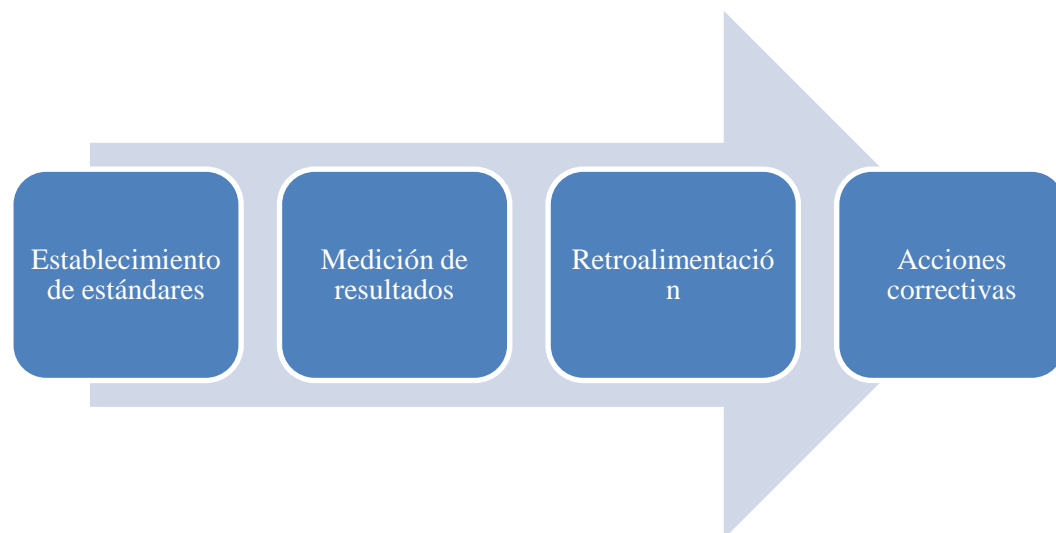
*Control:*

Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez (2012, pág. 170) es una actividad de gestión técnica que evalúa los resultados de una empresa o institución frente al contenido y las medidas planificadas (indicaciones o criterios) para determinar el nivel de desempeño y las acciones correctivas apropiadas.

Según el Torres Z., (2019), define al control como: “Un proceso que consiste en una serie de pasos diseñados para asegurar que el desempeño real cumpla con las expectativas o que los planes se modifiquen en respuesta a las circunstancias.” (p.246), es decir es la fase del proceso administrativo que busca alcanzar los resultados.

Todos estos elementos del proceso de gestión son muy importantes en una instalación ya que nos permite mejorar continuamente la instalación y alcanzar todos los objetivos previstos por la instalación.

El control implica las siguientes etapas:



**Ilustración 2-6:** Etapas del Control.

**Fuente:** Carreño, J, 2010.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

A continuación, se explica la figura:

**Establecimiento de estándares:** se refiere a la implementación de un conjunto de especificaciones técnicas o de calidad que deben cumplir con los requisitos para un objeto, componente, proceso, sistema o servicio específico, actual o futuro y requiere un método específico o describe un procedimiento específico en detalle.

**Medición de resultados:** A la hora de conocer la efectividad de nuestras estrategias digitales es importante porque nos permite determinar el rendimiento alcanzado y realizar los cambios necesarios a través de diversas métricas para alcanzar el éxito.

**Retroalimentación:** Este proceso puede ser una herramienta de mejora muy eficaz, e importante a la vez, incluso en ventaja competitiva, pero su uso ha sido olvidado en muchas organizaciones, y su verdadera tergiversación en otros propósitos porque no le dieron el uso adecuado. El significado original de retroalimentación es compartir con una persona o grupo de personas sugerencias, inquietudes y observaciones descubiertas durante algún comportamiento o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento.

**Acciones correctivas:** Los controles a menudo conducen a acciones correctivas; cuando detectamos cualquier falla tenemos que verificar dónde está el problema, como sucedió y quién es el responsable para que se puedan tomar las medidas correctivas adecuadas. Cuando encontramos que hay una desviación del estándar en los resultados de la medición, debemos hacer los ajustes o correcciones correspondientes. Normalmente, la tendencia correctiva de un control es asumida por los ejecutivos de la empresa, sin embargo, es conveniente saber si una desviación es un síntoma o una causa antes de ejecutar el proceso. (Ávalos , Puente, Viñán, & Carrasco, 2017)

### ***2.2.10 Indicador de Gestión***

Uribe M., & Reinoso J., (2014) define que un indicador de gestión es:

Un indicador de gestión son medidas de gestión que permiten medir el desempeño de una organización frente a su propósito, misión y responsabilidades con las partes interesadas (empleados, accionistas, comunidades, clientes, proveedores, gobiernos, etc.). En definitiva, es la relación entre las metas, resultados y objetivos lo que posibilita la mejora continua en una organización. (p. 13)

Por su parte Cubero T., (2019), en cuanto al indicador de gestión señala que:

Es una herramienta que permite la medición y evaluación de la gestión, denominados indicadores, a través del cumplimiento de metas y objetivos realizados de acuerdo con las actividades realizadas para cada función, área o elemento a medir. (p.83)

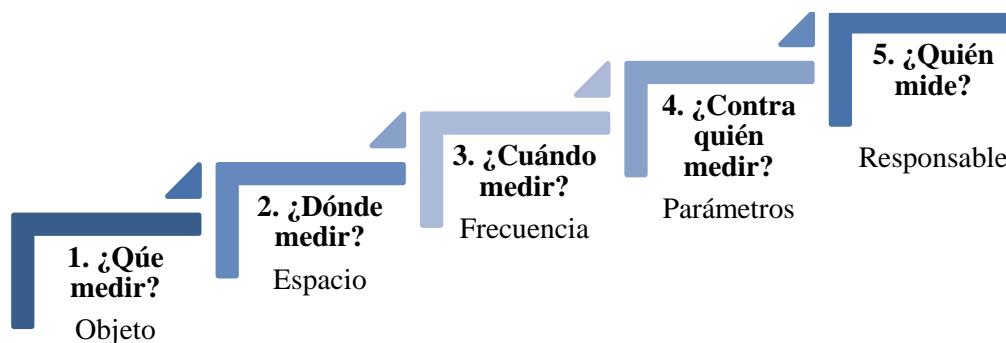
### ***2.2.11 Tipos de Indicadores***

Vásquez M., y Pinargote N., (2018), mencionan que los indicadores de gestión son herramientas que facilitan el control y gestión de una organización para medir sus metas y resultados. A continuación, describimos en detalle las métricas existentes:

- **Cualitativos:** brindan características generales que no puedan ser cuantificadas y permitan obtener información a través de entrevistas, conversaciones e indagaciones que contribuyan a la investigación.
- **Cuantitativos:** Proporciona resultados numéricos de los pasos realizados, donde las entrevistas se complementan con resultados cualitativos, ya que pueden demostrar la existencia de procedimientos y su aplicación, a través de este indicador, puede juzgar el grado de cumplimiento real.

### ***2.2.12 Construcción de un Indicador***

Para Cubero T., (2019), con lo referente a la construcción de un indicador menciona que: “Las variables forman los componentes básicos de los indicadores de construcción utilizados para medir los resultados de la gestión.” (p. 93), esto significa que todas las actividades realizadas dentro de la empresa deben ser medibles, respondiendo preguntas específicas en cuanto a la construcción de indicadores.



**Ilustración 2-7:** Preguntas para la construcción de un Indicador.

**Fuente:** Vásquez M., & Pinargote n, 2018.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

Todas estas preguntas deben proporcionar medidas (grado operaciones o resultados) relacionados con la misión de la empresa, porque esto está asociado con la GESTIÓN, que a su vez está asociada con las políticas (planes de ejecución de tareas).

**2.2.13 Indicadores de Eficiencia, eficacia**

**2.2.13.1 Eficiencia**

En su libro (Maldonado, 2011, p. 25) Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y el producto recibido. Las medidas de eficiencia comparan la relación "entrada/salida/servicio" con un estándar definido. La eficiencia aumenta cuando se producen más unidades de producto para una unidad dada de insumo o servicio. Sin embargo, la eficiencia de una finca no solo está influenciada por el volumen de producción, sino también por la calidad y otras características de los productos y servicios proporcionados.

**Tabla 2-2:** Indicadores de Eficiencia

EFICIENCIA	
<b>Porcentaje de empleados capacitados al año</b>	Número de empleados capacitados en la COAC / Total empleados en la COAC *100
<b>Atención al Cliente</b>	Nº de Reclamos Atendidos de los socios / Total Socios Atendidos *100
<b>Gastos de salarios por peso de producción</b>	Salarios /producción
<b>Productividad</b>	Producción bruta / promedio de trabajadores

## **Dotación de fondos**

Promedio de activo fijo tangible / promedio de trabajadores

---

**Fuente:** Armas R., 2008.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### *2.2.13.2 Eficacia*

Según Maldonado (2011, p. 26) la eficacia se relaciona con el logro y el cumplimiento de las metas establecidas para una actividad en particular. Por tanto, es 'eficaz' y capaz de cumplir el 100% de los objetivos fijados, por lo que es irrelevante para los principios antes mencionados.

**Tabla 2-3:** Indicadores de Eficacia

---

EFICACIA	
<b>Formación Profesional</b>	Número de empleados con título de 3er nivel / Numero de personal total de la COAC *100
<b>Cumplimiento del Plan de capacitación</b>	Nº de eventos ejecutados en el período / Nº de eventos programados en el período *100
<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	Calidad obtenida / calidad programada
<b>Índice de cumplimiento de metas</b>	Metas ejecutadas / metas programadas
<b>Promedio diario de estadía</b>	Capacidades ocupadas / días del período
<b>Índice Ocupacional</b>	Promedio de estadía / capacidades instaladas

---

**Fuente:** Armas R., 2008.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### *2.2.14 Planificación Estratégica*

Es una herramienta de gestión que permite establecer las tareas y caminos que debe seguir una organización para alcanzar las metas planificadas, teniendo en cuenta los cambios y necesidades que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro de cualquier organización. (Roncancio, 2018)

### *2.2.15 Control Interno*

Según Estupiñán R., (2015), establece que:

Control interno son los procesos llevados a cabo por el directorio o la junta directiva de una empresa, su gerencia y otro personal, diseñados específicamente para proporcionar una seguridad razonable de que la organización alcanzara tres objetivos que son:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones;
- Confiabilidad e idoneidad de la información;
- Ejecución de las leyes y reglamentos aplicables. (p.46)

Tapia, C., Guevara, E., Catillo, S., Rojas M., & Salomón, L., (2016), con referencia al control interno dice que:

El control interno incluye los planes de una entidad, todas las estrategias y procedimientos que la entidad utiliza de manera coordinada para proteger sus activos., verificar la razonabilidad y la confiabilidad de la información financiera, así como también la información administrativa y operacional, para promover la eficiencia y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la Administración. (p.48)

Proceso implementado por la junta directiva, la gerencia y otros de una entidad para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de las siguientes categorías de objetivos: eficacia y eficiencia de las operaciones, adecuación y confiabilidad de la información financiera y ejecución de las leyes y reglamentos.” (SEPS, 2021)

#### ***2.2.16 Control Interno administrativo***

Para Durán, A. (2008). Los controles internos consisten en un conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados empleados por entidades públicas o privadas para verificar, evaluar y demostrar la situación administrativa y financiera, los resultados de las operaciones, el cumplimiento de los requisitos legales y el logro de metas y objetivos predeterminados con la máxima eficiencia, en el uso y seguridad de los recursos humanos, recursos materiales y financieros aspectos de eficacia y economía, ya que ayudan en la emisión de recomendaciones para mejorar las operaciones, actividades y transacciones que considere necesarias.

##### ***2.2.16.1 Principales Objetivos de Evaluación de procesos***

- Medir los resultados obtenidos

- Detectar cuellos de botella
- Ofrecer recomendaciones y áreas de oportunidad para su mejoramiento
- Brindar información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas.

#### ***2.2.16.2 Métodos para la evaluación de procesos***

A continuación (Durán, 2008, pág. 28) enuncian los métodos generales:

- Método de cuestionarios de evaluación:** Los cuestionarios de evaluación tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa emitida por los Organismos de Control.
- Método de descripciones narrativas:** El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que, a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.
- Método de diagramas de flujo:** El flujo grama es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

#### ***2.2.16.3 Aplicación de cuestionarios de evaluación***

Al evaluar el control interno, los auditores lo podrán hacer a través de cuestionarios, descripciones narrativas y diagramas de flujo, según las circunstancias, o bien aplicar una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar esta labor.

Al analizar la documentación, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los procesos o actividades realizados por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten al elegir uno u otro método de documentación y, especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

Se presenta un formato de cuestionario de evaluación:



**Tabla 2-4:** Formato de cuestionario de evaluación

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1				
2				
3				
4				
5				
	TOTAL			

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del presente trabajo investigativo ya que proporciona las herramientas adecuadas que ayudan a construir una investigación paso a paso a través de la planificación y desarrollo junto a un proceso sistemático y organizado, mejorando el rendimiento y productividad de este, para así alcanzar mejores resultados sustentados y argumentados bibliográficamente además de una exploración de campo que permite alcanzar los objetivos.

#### 3.1 Enfoque de la investigación

##### **Cualitativo**

Según (Sanfeliciano, 2022) este enfoque se guía por áreas o temas significativos de investigación, pero hay que tener en cuenta los estudios cualitativos no siguen un proceso rígido y secuencial, por naturaleza este método es indagatorio o exploratorio.

Este enfoque se aplicó con la finalidad de buscar soluciones para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia que permita una adecuada toma de decisiones a la COAC San Jorge Ltda.

##### **Cuantitativo**

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir los diferentes pasos de este. Está basado en el método científico clásico: que primero tiene que plantearse un problema, crear hipótesis, experimentación, análisis de datos y finalmente sacar conclusiones. (Sanfeliciano, 2022).

Mientras tanto en este enfoque se reunió información a través de entrevistas que luego fueron analizadas, así como datos numéricos que permitieron conocer los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

#### 3.2 Nivel de la investigación

##### **Exploratorio:**

Según (Arias, Economipedia , 2020) esta investigación tiene como objetivo la aproximación a fenómenos novedosos, entonces se podría decir que busca obtener información que permita comprenderlos mejor; aunque posteriormente esta no sea concluyente.

Se utilizó este tipo de investigación al momento de realizar el levantamiento de información, y datos que realcen el estudio a realizar, en este caso se efectuó al momento de determinar la evaluación administrativa la COAC San Jorge Ltda., con la finalidad de que los datos obtenidos

sean veraces y se adapten a la realidad organizacional, se utilizó herramientas como: fichas de observación, evaluación, de diagnóstico y demás.

#### **Descriptivos:**

(Beatriz Ballestín González, 2018) Dice que este método busca especificar las características y hechos más relevantes que se analizan en la investigación.

Este tipo de estudio dio una explicación de cómo se dan los procesos a fin de mejorarlos y fundamentar la propuesta.

Es por ello por lo que a través del estudio descriptivo se buscó recolectar y analizar datos, que a través de la observación y la descripción se reconstruye la realidad de los procesos que se realizan en la COAC, para interpretarla y comprenderla y posteriormente realizar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

### **3.3 Diseños de la investigación**

#### **De campo:**

Según (Arias, 2020) La investigación de campo recoge datos directamente de la realidad y permite acceder a información directa relevante al problema.

Este tipo de investigación se utilizó básicamente durante el proceso investigativo ya que es necesario recabar información desde el mismo lugar en donde se pretende dar solución al problema planteado; es por ello por lo que COAC San Jorge Ltda., será una fuente de información valiosa para el estudio a realizar.

#### **Bibliográfica:**

Según (Arteaga, 2020) esta investigación es una lectura de fondo, ya que se trata de la lectura y el pensamiento basados en la literatura que son esenciales para el desarrollo y la elaboración de su pregunta e hipótesis para la investigación.

Se utilizó al momento de elaborar el marco teórico de manera específica, ya que se busca recopilar información en libros, revistas, periódicos, tesis, revistas, artículos científicos entre otros; siempre enfatizando que la información sea fundamentada ya que esta constituirá una base de datos que será de utilidad durante el transcurso del proceso investigativo.

### **3.4 Tipos de estudio**

#### **No experimental:**

Según (Montano, 2021) menciona que se realiza por observación, sin intervenir ni manipular a los sujetos de estudio, ni intentar controlar variables de las circunstancias observadas.

En esta investigación se aplicó este tipo de estudio ya que no existirá ninguna manipulación de las variables involucradas en la investigación.

### 3.5 Población

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., está conformada de la siguiente manera:

**Tabla 3-1:** Trabajadores de la COAC "San Jorge Ltda."

OPERARIOS EN LA COOPERATIVA	
GERENCIA	1
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2
RIESGOS	1
CUMPLIMIENTO	1
AUDITORIA INTERNA	1
PROCESOS	1
TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	2
NEGOCIOS	5
OPERACIONES FINANCIERAS	3
TOTAL	17

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

Según (Toledo, 2018) manifiesta que: “Una muestra es una parte de la población. Por lo que se puede definir como un subgrupo de una población o universo. Para seleccionar una muestra, primero se deben delinear las características de la población”. En virtud que el universo es menor a 100 no existe necesidad de establecer muestra, se trabajará con toda la población. Debido a que la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., es de 17 personas no se utilizará una muestra sino la totalidad de la población de estudio. La muestra se le conoce también como un SUBGRUPO DE LA POBLACIÓN. Una vez dicho esto nosotros para recopilar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población. "En virtud que el universo es menor a 100 no existe necesidad de establecer muestra, se trabajará con toda la población. Al contar con 17 personas la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., se utilizará la totalidad de la población de estudio.

### **3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.6.1 Métodos**

##### **Inductivo:**

Para (González, 2020) este método es una forma de razonamiento para llegar a conclusiones que empieza desde lo más específico y va hasta las generalizaciones y teorías más amplias. Por ende, se debe empezar con unas observaciones y medidas específicas para llegar a unas conclusiones generales.

A través del método inductivo se reunió toda la información necesaria en los procesos que se realizan en la COAC, y de esta manera sustentar considerablemente la propuesta realizada y determinar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos diseñados.

#### **3.6.2 Técnicas e Instrumentos**

##### **Observación:**

Esta técnica está orientada a evaluar un fenómeno, un individuo o un grupo de personas, ya que implica acercarse a la realidad del sujeto para conocerla y por lo general se estudian conductas y comportamientos observables. (Mitjana, 2019).

Entonces a través del presente estudio se realizó una observación de los procesos que se realizan en la COAC con el fin de obtener una visión general de la interrelación entre los departamentos y la contribución a la productividad, eficiencia y eficacia o no, en los procesos administrativos.

##### **Encuesta:**

Para (Anamaría, 2022) Es un proceso que inicia con el diseño de un formulario a partir de un problema de investigación, luego se recopila y procesa la información para describirla con el apoyo de tablas, medidas numéricas y gráficas.

Esta técnica permitió obtener información pertinente de los colaboradores que laboran dentro de la compañía mediante el uso de formato preestablecido. La misma que será tabulada, analizada e interpretada.

##### **Entrevista:**

Según (GUTIÉRREZ, 2021) es un proceso dialógico entre dos personas, un entrevistado y un entrevistador. Persigue unos objetivos concretos, que se pueden resumir en el deseo del entrevistador de obtener información del entrevistado, y una estructura que puede reducirse en algunos casos a expresiones mínimas, pero que nunca está del todo ausente.

La misma que fue aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., A fin de obtener información sobre el funcionamiento de la compañía, objetivos, planes, políticas y procedimientos con la finalidad de detectar las principales deficiencias y así poder plantear la presente investigación.

## **ENTREVISTA AL GERENTE DE COAC SAN JORGE**

### **1.- ¿En términos generales cuál es su opinión sobre los procesos administrativos y financieros de la cooperativa?**

Es muy importante que estos procesos estén debidamente estructurados y evaluados y esto nos va a permitir determinar responsabilidades, cumplimiento de objetivos y metas que tenemos en los planes, plan estratégico, plan operativo, presupuesto fijado para los periodos económicos anuales.

### **2.- ¿Cuáles considera usted que son los procesos internos más importantes que se ejecutan dentro de la cooperativa?**

Los procesos que nos generan valor son los del área de negocios, los procesos de captación de recursos de nuestros socios, colocación de los recursos vía créditos, línea de consumo de microcréditos emergentes.

### **3.- ¿Cuenta la Cooperativa con un departamento de auditoría interna?**

Si, al ser una Cooperativa controlada por la SEPS (Organismo de Control) tenemos la obligación de mantener un auditor interno permanente, en la cual se somete al Código Orgánico Monetario y Financiero en el Art. 230 sus atribuciones, funciones y responsabilidades que, a través de un contrato civil de servicios profesionales, donde se encarga de la auditoría integral de Cooperativa y de todas las actividades inherentes que corresponden a su área, fundamentada en las NIC y NIF y también en función de la coordinación con el consejo de vigilancia que es un ente también de control quien es el administrador de su contrato.

### **4.- ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos del departamento administrativo a través de una evaluación de procesos?**

Si es muy importante, justamente estamos nosotros en el levantamiento de procesos con el objetivo de determinar eficiencia, mejorar los procesos lo cual nos va a permitir contar con la estructura interna de análisis, de evaluación y de control para lograr los objetivos, es fundamental porque también nos permite determinar dónde están los espacios o procesos que nos generan problemas como son los cuellos de botella, no se pueda dar un servicio eficiente, también ayuda a determinar eventos críticos, de riesgos para poder también tomar medidas a través de planes de contingencia.

### **5.- ¿Cómo se da el control de personal en el interior de la Cooperativa?**

Tenemos sistemas de control internos como son biométricos, bitácoras para los asesores de negocios al momento de salir a ser trabajos de campo, evaluaciones de crédito, igualmente los otros funcionarios cuando se requiere salir se hace un control a través de un formulario internamente, bueno en nuestro segmento no tenemos un encargado del talento humano, pero el próximo año está establecido en el POA 2023 contar con una persona que se va a encargar directamente de la administración del talento humano, actualmente lo está haciendo la gerencia, pero como la Cooperativa ha crecido es necesario contar con ese funcionario.

**6. ¿Cuáles considera usted que son procesos inadecuados y que no aportan al desarrollo de la cooperativa?**

Generalmente son aquellos procesos identificados como tiempos muertos, duplicidad de funciones, duplicidad de controles, también lo encontramos en el área de tecnología, de cumplimiento, de riesgos y negocios porque como digo estamos en un proceso de crecimiento, entonces es importante evaluar los procesos.

**7.- ¿Cómo se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge el proceso de auditoría externa?**

Aquí tenemos un contrato para la prestación de servicios de auditor externo, ellos nos envían una planificación, donde hacen 3 visitas previas a emitir su criterio final, donde analizan toda la estructura administrativa, financiera, de negocios, obviamente no está presente todo el tiempo, pero envían a sus delegados o la persona de la firma de auditores.

**8. ¿Qué factores toma usted en cuenta para la toma de decisiones?**

Es muy importante tener en cuenta la planificación estratégica, operativa, el desempeño de los indicadores financieros, el cumplimiento y evaluación de las acciones-estrategias que se han implementado, indicadores como la inflación, competencia del mercado local y nacional, tasas de interés y plazos, es decir dependiendo de la decisión que se va a tomar tenemos diferentes elementos, pero siempre manejando información sobre los riesgos.

**9. ¿Qué tipos de crédito da la cooperativa?**

Tenemos el crédito de consumo, tenemos subproductos ahí que son el emergente está el crédito especial, urgente y el triple A (superior a los \$20000), también disponemos del microcrédito orientado a lo que es pequeños negocios, microempresarios, agricultores, ganaderos, artesanos es decir que tienen su emprendimiento.



**10.- ¿Podría indicarnos el crédito que da fortaleza en el accionar de la Cooperativa?**

Es el crédito de consumo por la mayor cantidad de cartera, aproximadamente tenemos un 75% del total de cartera asignado a este, con una tasa del 15% anual y un plazo máximo de 84 meses, esta es nuestra fortaleza ya que el retorno es a través de descuentos en roles de pago, al ser la mayoría de los socios militares en servicio activo y pasivo se garantiza así la recuperación de las cuotas de los dividendos.

**11.- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas que da la cooperativa a los socios?**

Es dar un servicio personalizado, como les indicaba esta Cooperativa nació en las entrañas de la Brigada Blindada Galápagos, conocemos el mercado muy de cerca, tenemos tasas de interés muy competitivas incluso más bajas que el mismo Banco Rumiñahui que es nuestro principal competidor en este tema, tenemos plazo adecuados, condiciones y requisitos que se diferencian en relaciona un socio común y corriente, ya que tienen la posibilidad de que la esposa o esposo firmen el pagare hasta cierto monto.

**RESUMEN DE LA ENTREVISTA:**

Una vez terminada la entrevista con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, nos manifestó que tienen mucha importancia los procesos administrativos, financieros y los que generan valor dentro del área de negocios, por ende deben estar debidamente estructurados, una de sus fortalezas es que cuentan con un departamento de auditoría interna que regula internamente la Cooperativa, aparte de esto cuentan con sistemas de control del personal para la vigilancia interna, al estar en un proceso de crecimiento una debilidad que se encontró fue que la Cooperativa no cuenta con un encargado de Talento Humano, pero ya está establecido en el POA 2023 contar con dicha persona, la auditoría externa se realiza por medio de un contrato donde se realizan 3 visitas antes de emitir su criterio final, al momento de tomar decisiones la alta gerencia toma en cuenta los siguientes aspectos: planificación estratégica, operativa también en los indicadores como la inflación, competencia, tasas de interés y todo lo relacionado con la decisión a tomar pero siempre manejando información sobre los riesgos que se podrían dar al momento de tomar dicha decisión, dentro de sus servicios que la Cooperativa brinda su mayor fortaleza es el crédito de consumo ya que cuenta con la mayor cantidad de cartera, su principal competencia en este tema al ser una Institución creada en las entrañas de una Brigada de militares es el BANCO RUMIÑAHUI, donde nos detalló algunas de las ventajas que se da a los socios al momento de prestar un servicio, ya que cuentan con tasas de interés muy competitivas, plazo adecuados, condiciones y requisitos que se diferencian en relaciona un socio común y corriente.

## CAPITULO IV

### 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1 Personal Administrativo

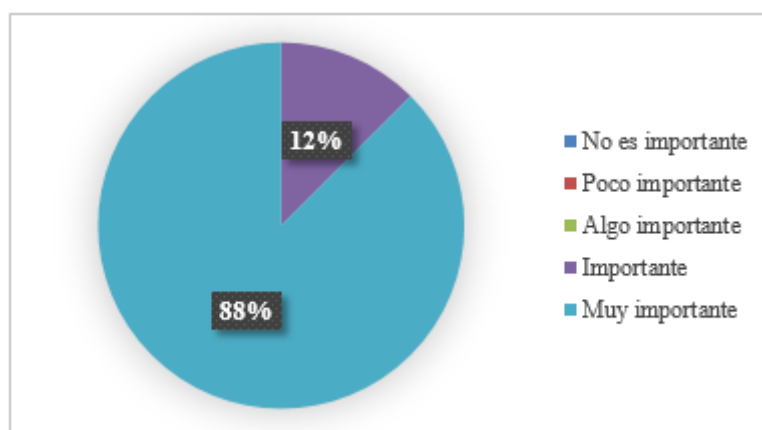
- ¿Qué tan importante es para usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. diseñe procedimientos adecuados para el Cumplimiento de sus objetivos?

**Tabla 4-1:** Importancia del cumplimiento de objetivos

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	No es importante	0	0
2	Poco importante	0	0
3	Algo importante	0	0
4	Importante	1	12
5	Muy importante	7	88
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-1:** Importancia del cumplimiento de objetivos.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

##### a) Análisis:

Al observar el gráfico decimos que del 100% del personal encuestado, 7 personas, es decir el 88% manifiestan que el diseño de procedimientos adecuados para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., es muy importante, por otra parte, existe 1 persona, es decir 12% de personal que manifiesta que es importante.

##### b) Interpretación:

Por lo que se interpreta que es de total importancia para el personal que se diseñe procedimientos adecuados para el cumplimiento de los objetivos, ya que son una herramienta de gestión que proporcionará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., una guía en el buen proceder de la Cooperativa, promoviendo la eficiencia y la productividad de sus trabajadores.

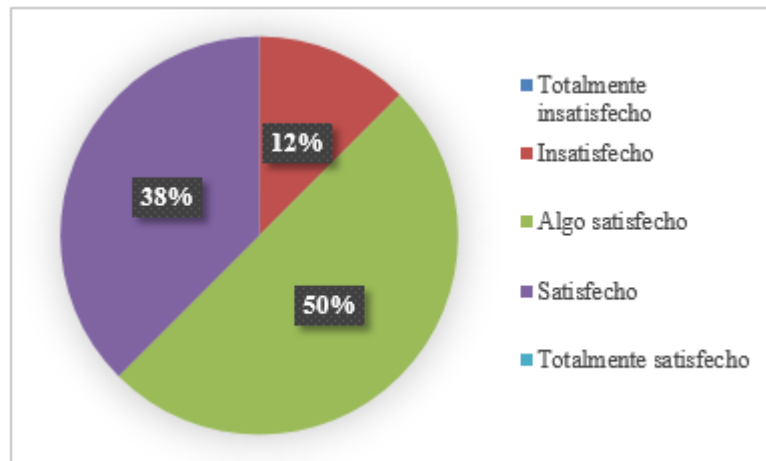
- **¿Cómo evalúa usted la capacidad de administrar los recursos por parte del gerente para obtener los resultados deseados?**

**Tabla 4-2:** Manejo de recursos por parte de gerencia

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Totalmente insatisfecho	0	0
2	Insatisfecho	1	12
3	Algo satisfecho	4	50
4	Satisfecho	3	38
5	Totalmente satisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-2:** Manejo de recursos por parte de gerencia.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Del 100% del personal encuestado, el 50% del personal, es decir 4 personas manifiestan que están algo satisfechos con la capacidad de administrar los recursos de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito San Jorge Ltda., por parte del gerente es bueno, mientras que existe un 38% de personal, es decir 3 personas que manifiesta que se encuentran satisfechos, pero existe un 12% es decir 1 persona que esta insatisfecha.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., no están de acuerdo de como el gerente administre los recursos, para ello se recomienda crear o implementar un plan de gestión de recursos para gestionar y asignar todo tipo de recursos ya que un plan eficaz establece los recursos específicos (incluidos los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos).

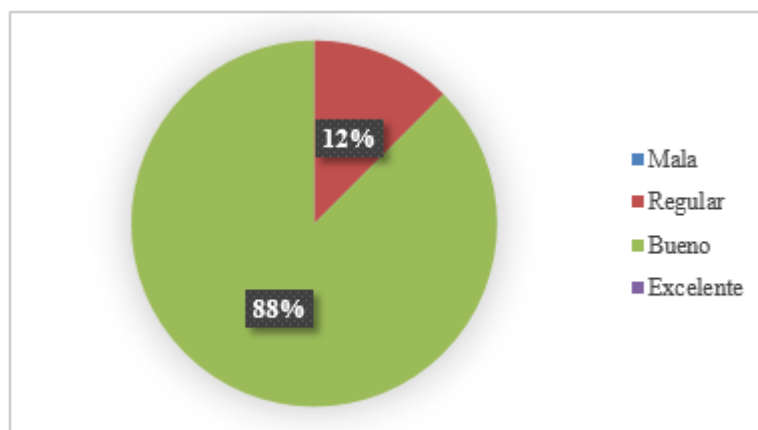
- **¿Cómo evalúa usted el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?**

**Tabla 4-3:** Desempeño laboral dentro de la COAC

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Mala	0	0
2	Regular	1	12
3	Buena	7	88
4	Excelente	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-3:** Desempeño laboral dentro de la Cooperativa.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### Análisis:

Del 100% del personal encuestado, el 88% del personal, es decir 7 personas manifiestan que el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge es bueno, pero existe un 12% de personal, es decir 1 persona que manifiesta que el desempeño laboral es regular.

### Interpretación:

Por lo tanto, se interpreta que la mayoría del personal evalúa al desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., como buena lo que indica que la Cooperativa tiene muchos procesos que mejorar para brindar una atención de calidad a sus socios.

- ¿Con qué frecuencia la Cooperativa de ahorro y crédito le motiva el desempeño eficiente de su trabajo?

Tabla 4-4: Motivación en el trabajo

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Nunca	1	12
2	Casi nunca	1	13
3	Ocasionalmente	6	75
4	Una vez a la semana	0	0
5	Cada mes	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

Elaborado por: López Miguel, 2023.

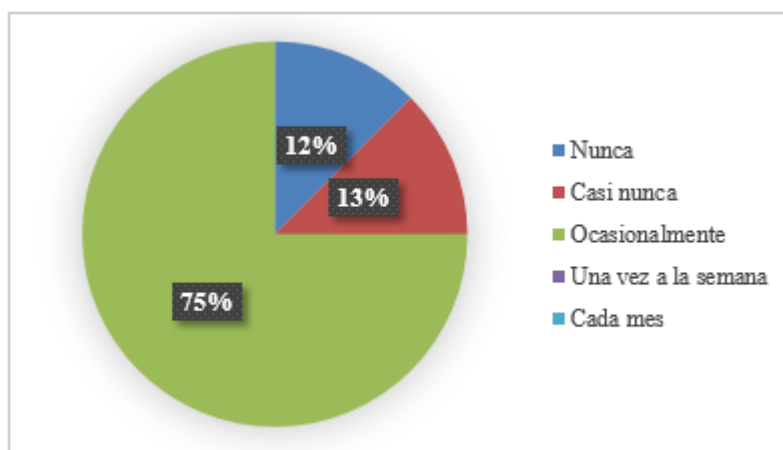


Ilustración 4-4: Motivación en el trabajo.

Fuente: Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

Elaborado por: López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Del 100% del personal encuestado, el 75%, es decir 6 personas, manifiestan que se motiva el desempeño eficiente de su trabajo ocasionalmente, mientras que el 13%, es decir 1 persona manifiesta que casi nunca y el 12%, es decir 1 persona manifiesta que nunca se motiva el desempeño eficiente de su trabajo la COAC.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que básicamente todo el personal de la cooperativa se encuentra desmotivado para realizar su trabajo diario por lo que se propone realizar estrategias de motivación al personal para que puedan cumplir con su trabajo de manera eficiente y eficaz.

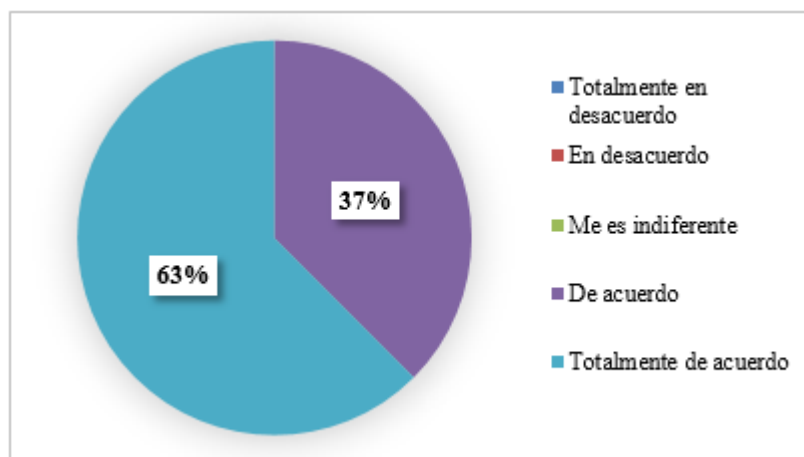
- **¿Está de acuerdo que respaldar las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. ayuda a obtener un resultado eficiente?**

**Tabla 4-5:** Respaldo de metas

<b>No.</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>2</b>	En desacuerdo	0	0
<b>3</b>	Me es indiferente	0	0
<b>4</b>	De acuerdo	3	37
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo	5	63
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-5:** Respaldo de metas.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

#### **Análisis:**

Del 100% del personal encuestado, el 63% del personal, es decir 5 personas manifiestan estar totalmente de acuerdo que respaldar las metas de la compañía ayuda a obtener un resultado eficiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., mientras que 37% personal, es decir 3 personas manifiesta estar de acuerdo.

#### **Interpretación:**

Entonces se interpreta que todo el personal encuestado está de acuerdo en que si se respalda las metas de Cooperativa consisten en mejorar sus condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta orientada al bien de todos los asociados antes que a intereses sólo individuales ayudando así a obtener un resultado eficiente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

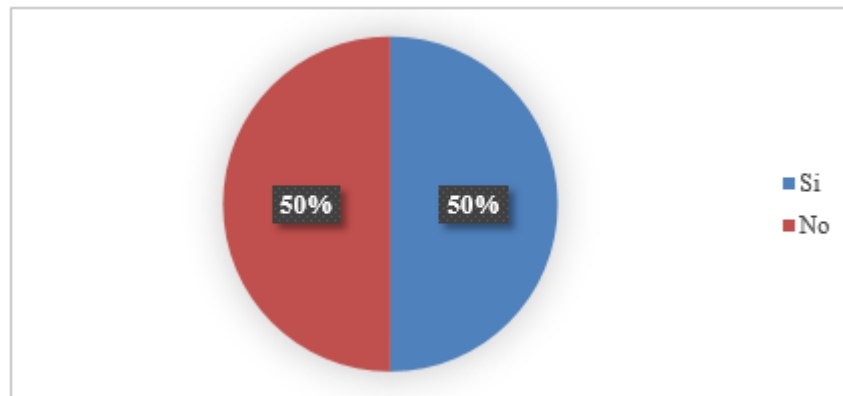
- ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge con un Manual de Procesos?

**Tabla 4-6:** Manual de procesos

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	4	50
2	No	4	50
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Elaborado por: López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-6:** Manual de procesos.

**Fuente** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que del 100% del personal encuestado, 4 personas, es decir el 50% manifiestan que, si cuentan con un manual de procesos establecido y socializado en la COAC y 4 personas, es decir el 50% manifiesta que no cuentan con un manual de procesos establecido y socializado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

**Interpretación:**

Con lo que se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge si cuenta con un manual de procesos establecido pero que falta un mecanismo más idóneo para socializar el mismo con todo el personal y mediante eso se lograra potenciar el grado de concientización en los trabajadores y mejorara el empoderamiento de estos en su puesto de trabajo.

- **¿Cómo califica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. su Manual de procesos donde define las actividades de cada uno de los trabajadores, los niveles de autoridad y responsabilidad?**

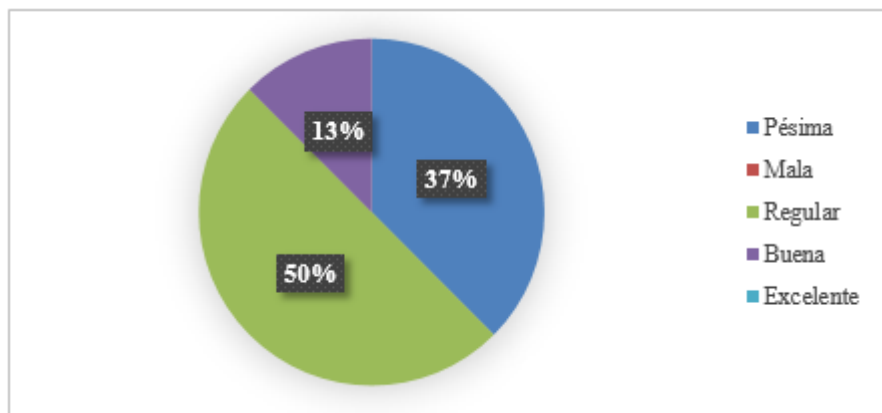


**Tabla 4-7:** Conformidad con el manual de procesos establecidos

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Pésima	3	38
2	Mala	0	0
3	Regular	4	50
4	Buena	1	13
5	Excelente	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-7:** Conformidad con el manual de procesos establecidos.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

#### **Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que del 100% del personal encuestado, el 50%, es decir 4 personas mencionan que el manual de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., es regular, mientras que un 37%, es decir 3 personas califican al manual de procesos pésima, pero existe un 13%, es decir 1 persona que manifiesta el manual de procesos es buena.

#### **Interpretación:**

Por lo tanto, se interpreta que la mayoría del personal no se encuentra satisfechos con el manual de procesos donde se define las actividades de cada uno de los trabajadores, los niveles de autoridad y responsabilidad, por lo que se debe modificar y actualizar.

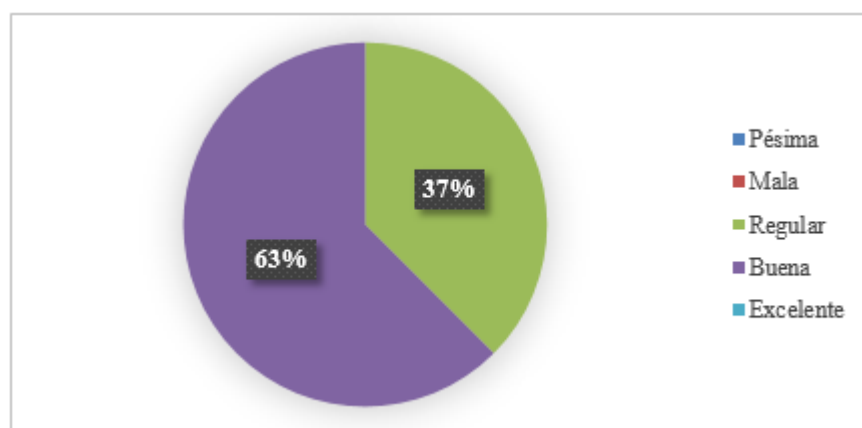
- ¿Qué percepción tiene del ambiente laboral dentro del área administrativa?

**Tabla 4-8:** Ambiente laboral

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Pésima	0	0
2	Mala	0	0
3	Regular	3	38
4	Buena	5	62
5	Excelente	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-8:** Ambiente laboral.

**Fuente** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

#### **Análisis:**

Del 100% del personal encuestado, 5 personas que equivale al 63% del personal encuestado dicen que el ambiente laboral dentro del área administrativa es bueno, pero existe 3 personas, es decir un 37% del personal que manifiestan que el ambiente laboral dentro del área administrativa es regular.

#### **Interpretación:**

Por lo tanto, se interpreta que la mayoría del personal no se encuentran un en ambiente laboral agradable y de calidad, por lo que se recomienda generar estrategias para obtener un buen clima

laboral ya que al contar con un ambiente laboral adecuado favorece un incremento sustancial del bienestar del trabajador y a su productividad dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

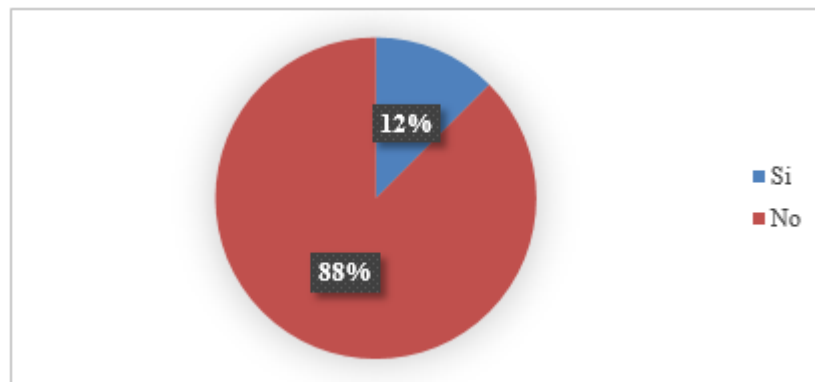
- **¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge realiza una evaluación de los procesos administrativos?**

**Tabla 4-9:** Conocimiento de la evaluación de procesos administrativos

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	1	12
2	No	7	88
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-9:** Conocimiento de la evaluación de procesos administrativos.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

#### **Análisis:**

Observamos que del 100% del personal encuestado, el 88%, es decir 7 personas no conoce que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., realiza la evaluación de los procesos

administrativos, pero existe un 12%, es decir 1 persona que dicen que si conocen que la Cooperativa realiza la evaluación de los procesos administrativos.

**Interpretación:**

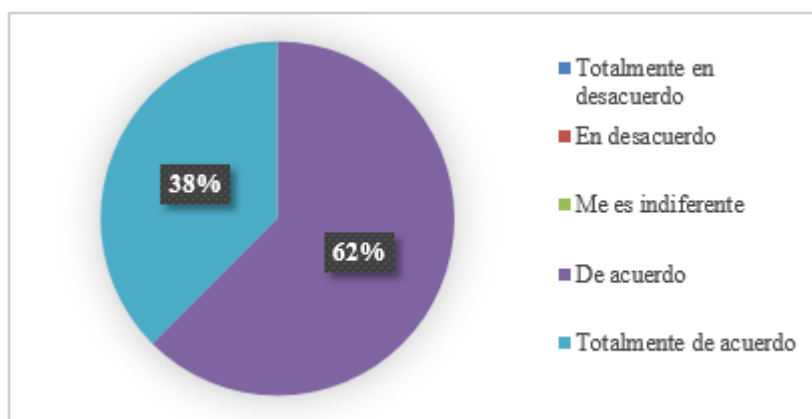
Por lo que se interpreta que no existe una evaluación de los procesos administrativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, por lo que se recomienda realizar una evaluación a los procesos administrativos ya que esta brindara información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas.

- ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la cooperativa?

**Tabla 4-10:** Importancia de la evaluación de procesos

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Totalmente en desacuerdo	0	0
2	En desacuerdo	0	0
3	Me es indiferente	0	0
4	De acuerdo	5	62
5	Totalmente de acuerdo	3	38
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-10:** Importancia de la evaluación de procesos.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### **Análisis:**

Al realizar la encuesta al personal del 100%, 5 personas, es decir el 62% dicen estar de acuerdo que el desarrollo de la evaluación contribuye a mejorar los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., mientras que 3 personas, es decir el 38% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

### **Interpretación:**

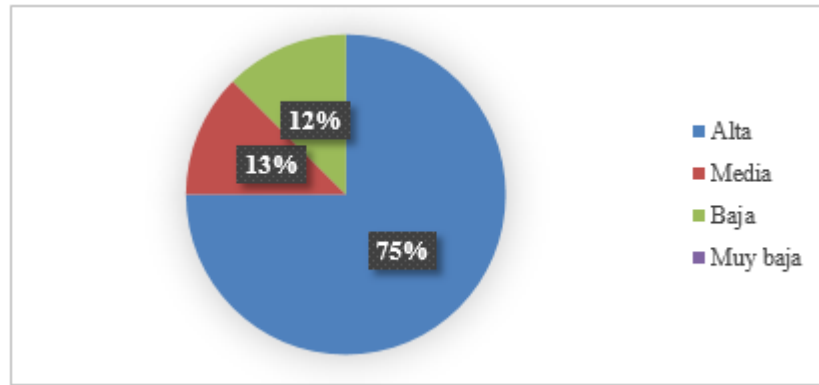
Entonces se interpreta que todo el personal encuestado está de acuerdo en que el desarrollo de la evaluación contribuye a mejorar los procesos administrativos de la COAC, ya que cumplen un papel importante en la gestión de la empresa ya que marcarán los lineamientos a seguir para lograr las metas trazadas por la gerencia en un determinado período de tiempo, además de tener un elemento de mejor toma de decisiones.

- **¿Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo el proceso administrativo?**

**Tabla 4-11:** Importancia del plan estratégico

<b>No.</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>1</b>	Alta	6	75
<b>2</b>	Media	1	13
<b>3</b>	Baja	1	12
<b>4</b>	Muy baja	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-11: Importancia del plan estratégico.**

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

En un 75% del personal encuestado consideran que la importancia que tiene el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge es alta, mientras que un 13% que su importancia es media, pero existe un 12% del personal que manifiestan su importancia para llevar a cabo el proceso administrativo es baja.

**Interpretación:**

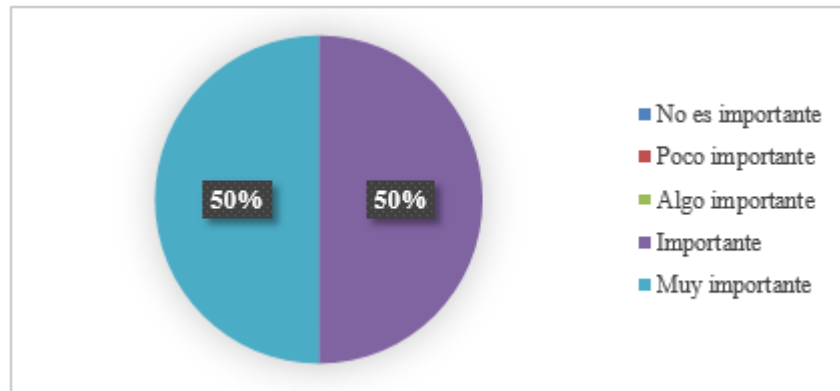
Por lo que se interpreta que, si existe un plan estratégico establecido dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, pero tiene que mejorar su estrategia de socialización a los trabajadores ya que un buen plan estratégico ayuda a fijar la dirección de la Cooperativa, apuntando así a los resultados específicos que se pretenden conseguir y establece un curso de acción para alcanzarlos.

- **¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativos es importante para el buen desempeño institucional?**

**Tabla 4-12:** Importancia del desempeño institucional

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	No es importante	0	0
2	Poco importante	0	0
3	Algo importante	0	0
4	Importante	4	50
5	Muy importante	4	50
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-12:** Importancia del desempeño Institucional.

**Fuente** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que del 100% personal encuestado un 50%, es decir 4 personas responden que es muy importante la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativos y el otro 50%, es decir 4 personas que solo es importante.

**Interpretación:**

Entonces se interpreta que todo el personal encuestado considera que es muy importante tener en cuenta la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativos ya que esto ayuda en el buen desempeño institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

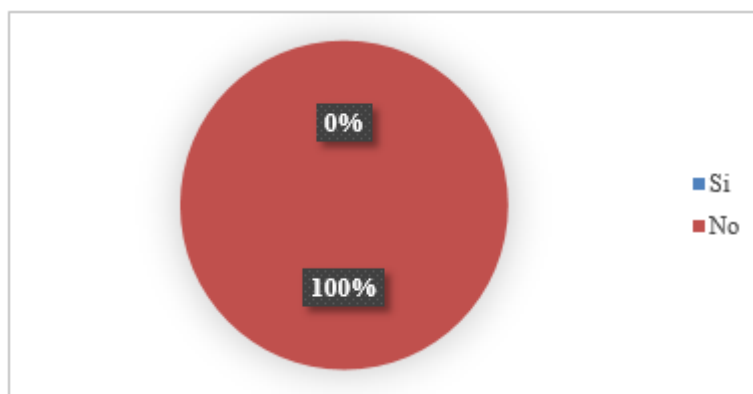
- ¿En el periodo 2021 se ha desarrollado una evaluación a los procesos administrativos en la cooperativa?

**Tabla 4-13:** Evaluación de procesos administrativos en 2021

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	0	0
2	No	8	100
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-13:** Evaluación de procesos administrativos en 2021.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que el 100% del personal encuestado responden que no se ha desarrollado una evaluación a los procesos administrativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que no ha existido una evaluación a los procesos administrativos en el periodo 2021 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, por el cual se recomienda hacer



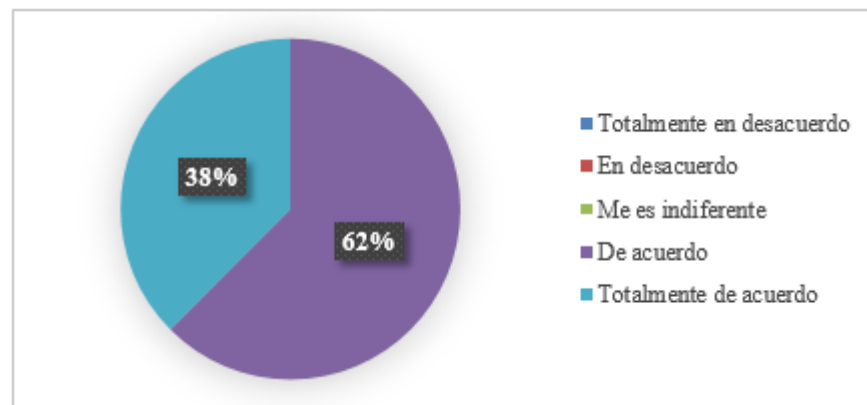
una evaluación ya que su principal objetivo es ayudar a la Cooperativa a hacer un mejor uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente.

- **¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos?**

**Tabla 4-14:** Indicadores de gestión

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Totalmente en desacuerdo	0	0
2	En desacuerdo	0	0
3	Me es indiferente	0	0
4	De acuerdo	5	63
5	Totalmente de acuerdo	3	38
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-14:** Indicadores de gestión.

**Fuente** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Observamos que del 100% del personal encuestado 5 personas, es decir un 62% expresan estar de acuerdo en la utilización de indicadores para evaluar los procesos, mientras que 3 personas, es decir un 38% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

**Interpretación:**

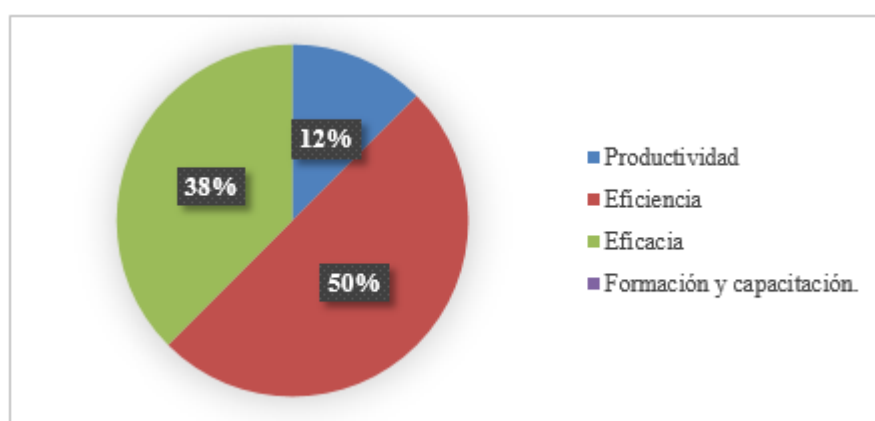
Entonces se interpreta que todo el personal encuestado está de acuerdo en que se aplique indicadores para evaluar los procesos administrativos ya que es muy importante ya que brindan información para analizar el desempeño de cualquier área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

- ¿Se encuentra familiarizado con alguno de los siguientes indicadores de evaluación?

**Tabla 4-15:** Indicadores de evaluación

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Productividad	1	12
2	Eficiencia	4	50
3	Eficacia	3	38
4	Formación y capacitación.	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-15:** Indicadores de evaluación.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Al observar este gráfico se dice que del 100% el 50% del personal encuestado, mencionan que se encuentran familiarizado con el indicador de evaluación la eficiencia, mientras el 38%, con eficacia y un 12 % con el indicador de productividad.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que tienen conocimiento del indicador de eficiencia seguido por la eficacia en lo que tienen que ver con los indicadores de evaluación, por lo que consideramos que hay una deficiencia en la socialización de los indicadores para que todo el personal si tenga conocimiento de ellos.

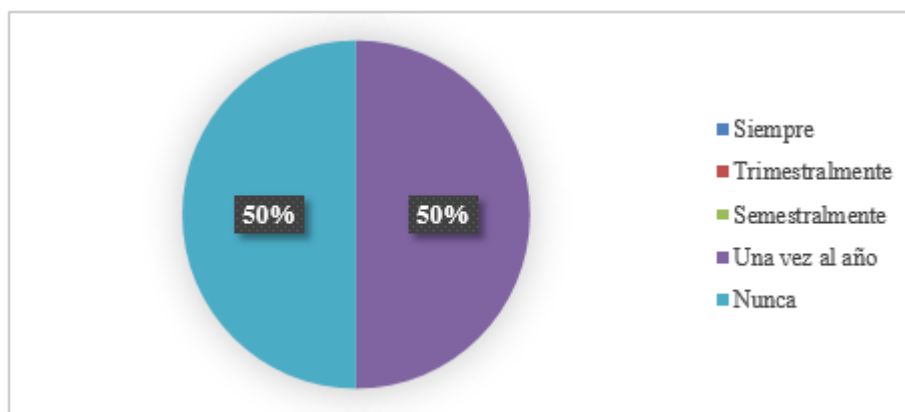
- **¿Con qué frecuencia se evalúa el sistema administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?**

**Tabla 4-16:** Periodicidad de evaluación del sistema administrativo

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Siempre	0	0
2	Trimestralmente	0	0
3	Semestralmente	0	0
4	Una vez al año	4	50
5	Nunca	4	50
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-16:** Periodicidad de evaluación del sistema administrativo.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE Ltda.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Del personal encuestado tenemos que del 100% un 50%, es decir 4 personas responden que se evalúa el sistema administrativo en la cooperativa una vez al año y el otro 50%, es decir 4 personas mencionan que nunca se evalúa el sistema administrativo.

**Interpretación:**

Por lo que se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge nunca ha sido evaluada dentro de la parte administrativa.

#### 4.1.2 Personal Financiero

- ¿Conoce usted si se ha realizado una Evaluación Financiera en los periodos 2021 – 2022 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?

Tabla 4-17: Evaluación financiera 2021

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	8	100
2	No	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”  
Elaborado por: López Miguel, 2023.

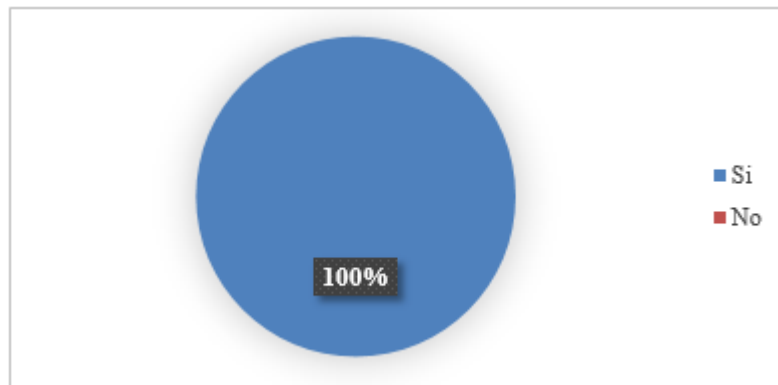


Ilustración 4-17: Evaluación financiera 2021.

Fuente: Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

Elaborado por: López Miguel, 2023.

#### Análisis:

Del personal encuestado tenemos que el 100% dicen que si se ha realizado una evaluación Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

#### Interpretación:

Por lo que se puede decir que el personal encuestado tiene conocimiento que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge si se realizó una evaluación financiera debido a su gran importancia ya que ayuda a conocer el punto de equilibrio, puede saber cuánto tiempo se

tarda en recuperar la inversión inicial, puede conocer la tasa interna de interés del proyecto y la tasa interna de los inversores.

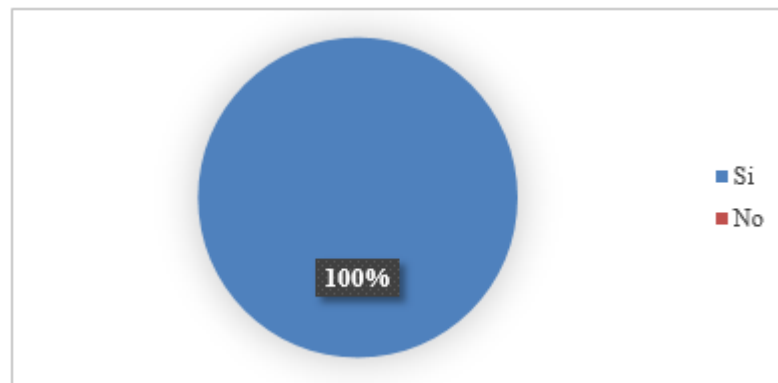
- **¿Conoce usted la morosidad que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?**

**Tabla 4-18:** Conocimiento de la morosidad de la COAC

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	8	100
2	No	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-18:** Conocimiento de la morosidad de la Cooperativa.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que el 100% del personal encuestado responden que si conocen la tasa de morosidad por la que está atravesando la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que, si tienen conocimiento sobre la tasa de morosidad los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, ya que la tasa de morosidad al ser una variable

sensible a hechos macroeconómicos y microeconómicos, se considera un indicador clave del desarrollo del sistema cooperativo.

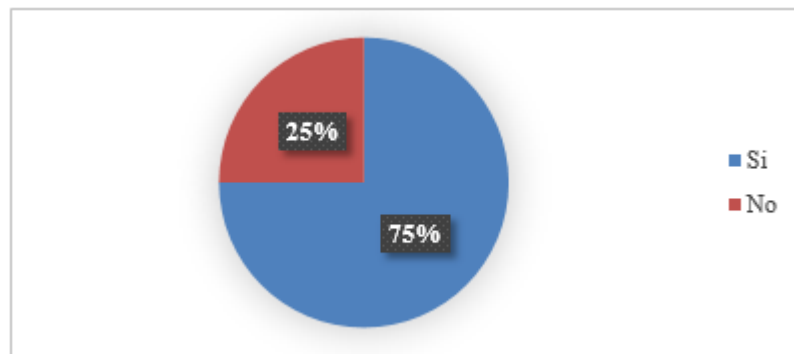
- **¿Conoce las políticas que se han emitido para controlar la tasa de morosidad que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?**

**Tabla 4-19:** Manejo de políticas contra la morosidad

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	6	75
2	No	2	25
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-19:** Manejo de políticas contra la morosidad.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Observamos que del 100% del personal encuestado, un 75% es decir 6 personas responden si conocer las políticas que ha emitido la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., para controlar la tasa de morosidad, pero un 25% es decir 2 personas mencionan no conocerlas.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que, si existen políticas para minimizar la tasa de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, pero se recomienda implementar estrategias socialización de estas políticas a todos sus trabajadores.

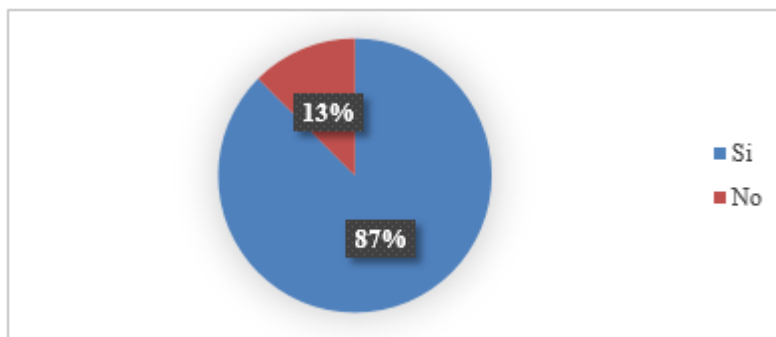
- **¿Conoce las políticas que se han emitido para controlar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?**

**Tabla 4-20:** Manejo de políticas para controlar la liquidez de la COAC

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	7	88
2	No	1	12
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-20:** Manejo de políticas para controlar la liquidez de la Cooperativa.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**



Al observar el gráfico decimos que el 88% del personal encuestado responden que si conocen las políticas que se han emitido para controlar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., pero un 12 % dice no conocerlas.

**Interpretación:**

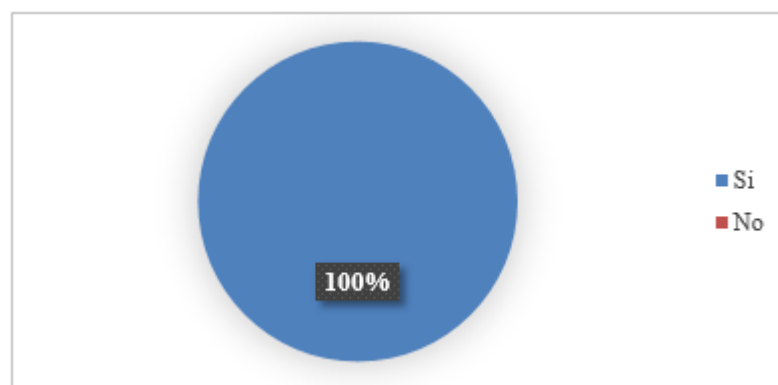
Por lo que se observa que todo el personal si tiene conocimiento de las políticas que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge al momento de controlar la liquidez frente a los riesgos.

- **¿Existe un manual de políticas establecido para el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?**

**Tabla 4-21:** Manual de políticas

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Si	8	100
2	No	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”  
**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-21:** Manual de políticas.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

El 100% del personal encuestado responden que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., si tiene un manual de políticas que ayuda en el desempeño de la Cooperativa.

**Interpretación:**

Por lo que se interpreta que todos los trabajadores conocen y cumplen el manual de políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge ya que este es muy importante porque sirve como medio de comunicación y coordinación para transmitir, de forma ordenada y sistemática, las informaciones de la Cooperativa.

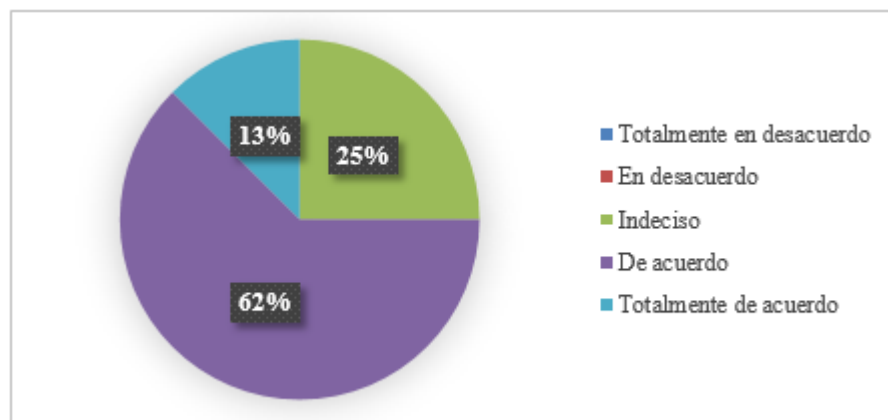
- **¿Considera usted que las políticas que se mantienen en la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. son suficientes para garantizar su sostenibilidad?**

**Tabla 4-22:** Importancia de políticas para garantizar sostenibilidad

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Totalmente en desacuerdo	0	0
2	En desacuerdo	0	0
3	Indeciso	2	25
4	De acuerdo	5	63
5	Totalmente de acuerdo	1	13
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-22:** Importancia de políticas para garantizar la sostenibilidad.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### **Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que del 100% del personal encuestado un 62% responden estar solo de acuerdo en las políticas que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, son suficientes para garantizar su sostenibilidad, pero existe un 25% que manifiesta estar indeciso y tan solo un 12% menciona estar totalmente de acuerdo.

### **Interpretación:**

Con lo que se interpreta que los trabajadores si están conformes ya que consideran que las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge si son suficientes y que además están de acuerdo que estas políticas van a garantizar la sostenibilidad de la Cooperativa.

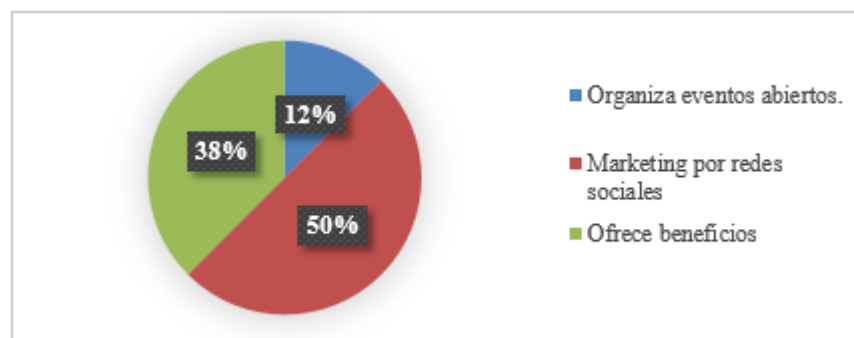
- **¿De qué manera la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., busca mejorar su mercado para atraer clientes al momento de brindar sus servicios financieros?**

**Tabla 4-23:** Estrategias para atraer clientes

<b>No.</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>1</b>	Organiza eventos abiertos.	1	12
<b>2</b>	Marketing por redes sociales	4	50
<b>3</b>	Ofrece beneficios	3	38
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-23:** Estrategias para atraer clientes.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

#### **Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que el 50% del personal encuestado responden que mejoran su mercado para atraer clientes a través de marketing por redes, por otro lado, un 38% dice que se realiza ofreciendo beneficios y un 12% mediante eventos abiertos.

#### **Interpretación:**

Por lo que se interpreta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge si busca mejorar su mercado para brindar su servicio y lo hace por medio de marketing digital es decir por redes sociales.

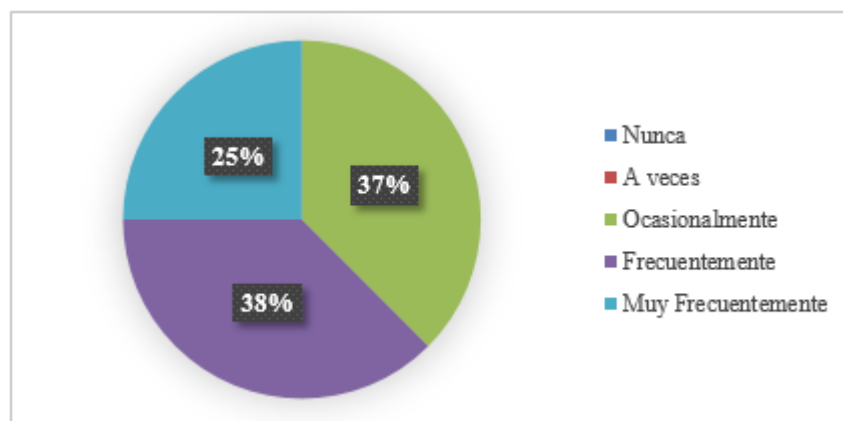
- **¿Con qué frecuencia se emiten informes tras la evaluación financiera para la toma de decisiones?**

**Tabla 4-24:** Emisión de informes después de la evaluación

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Nunca	0	0
2	A veces	0	0
3	Ocasionalmente	3	37
4	Frecuentemente	3	38
5	Muy Frecuentemente	2	25
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-24:** Emisión de informes después de la evaluación.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

#### **Análisis:**

Del 100% del personal encuestado un 38% es decir 3 personas, manifiestan que si se emiten informes frecuentemente una vez realizada la evaluación financiera que ayudara en la toma de decisiones, mientras un 37% es decir 3 personas manifiestan que se emiten ocasionalmente y un 25% es decir 2 personas manifiesta que se emiten muy frecuentemente.

#### **Interpretación:**

Por lo que se interpreta que los informes realizados de la evaluación financiera por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge no están siendo socializados con el resto de los trabajadores.

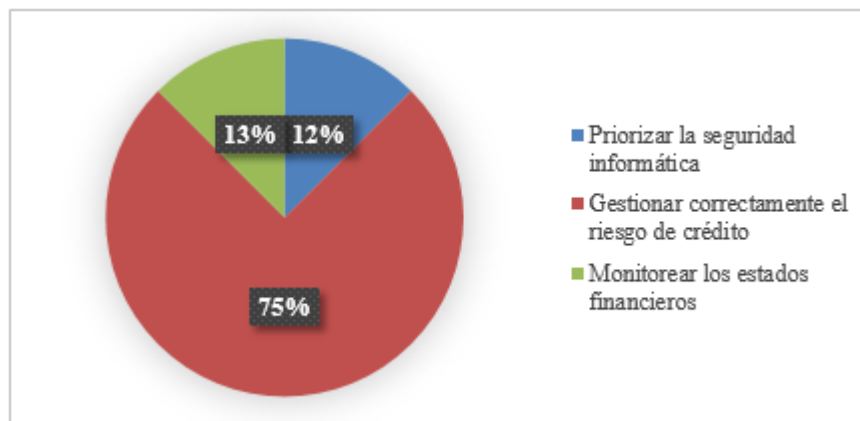
- **¿De qué manera la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., hace frente a los riesgos financieros?**

**Tabla 4-25:** Métodos para prevenir riesgos financieros

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Priorizar la seguridad informática	1	12
2	Gestionar correctamente el riesgo de crédito	6	75
3	Monitorear los estados financieros	1	13
<b>TOTAL</b>		8	100

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-25:** Métodos para prevenir riesgos financieros.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

**Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que del 100% del personal encuestado, un 75% al gestionar correctamente el riesgo de crédito se puede prevenir muchos riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, mientras que un 13% y 12% responden que se debe monitorear los estados financieros y priorizar la seguridad informática para hacer frente a los riesgos.

**Interpretación:**

Se interpreta que la mayoría del personal considera que se está llevando adecuadamente la gestión del riesgo crediticio por lo tanto en la Cooperativa debe existir un nivel bajo de cartera vencida.

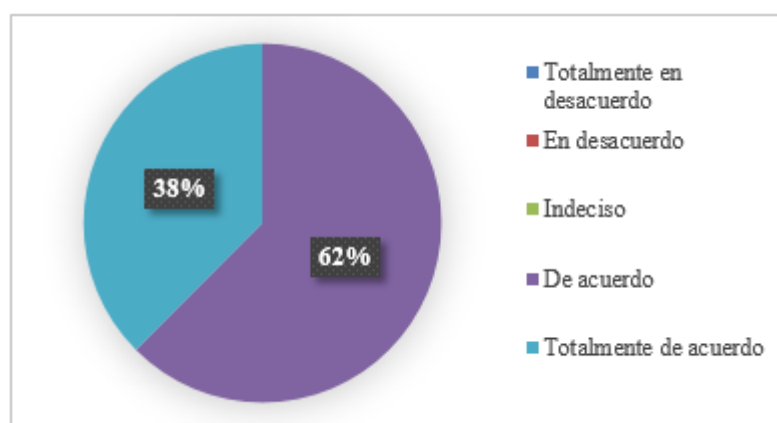
- **¿Considera que una evaluación financiera tiene un impacto positivo sobre la toma de decisiones de la Cooperativa?**

**Tabla 4-26:** Impacto positivo de la evaluación financiera

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE (%)
1	Totalmente en desacuerdo	0	0
2	En desacuerdo	0	0
3	Indeciso	0	0
4	De acuerdo	5	63
5	Totalmente de acuerdo	3	38
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.



**Ilustración 4-26:** Impacto positivo de la evaluación financiera.

**Fuente:** Encuestas realizadas al Personal Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### **Análisis:**

Al observar el gráfico decimos que del 100% del personal encuetado un 62%, es decir 5 personas, mencionan que están de acuerdo que una evaluación financiera impacta positivamente en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., mientras que un 38% es decir 3 personas mencionan estar totalmente de acuerdo.

### **Interpretación:**

Por lo que se interpreta que los trabajadores conocen que esta evaluación permite medir la estructura financiera de la cooperativa, y a la vez, sirve como mecanismo de control para analizar, evaluar e interpretar la situación económica financiera y definir las acciones correctivas que sean necesarias, impactando positivamente en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

## **RESUMEN DE LAS ENCUESTAS:**

Dentro de las encuestas aplicadas al personal administrativo casi todos manifiestan que es muy importante el diseño de procesos para el cumplimiento de objetivos de la COAC, pero no están de acuerdo del manejo de recursos por parte de la alta gerencia, uno de los puntos clave dentro de cualquier institución es el desempeño laboral y dentro de la COAC está considerada como buena, otro punto a tener en consideración es la motivación, donde los encuestados manifiestan que ocasionalmente se les motiva en el desempeño eficiente en sus trabajo, todos los trabajadores respaldan las metas de la Institución ya que esto ayudara a obtener un resultado eficiente, la COAC tiene un manual de procesos pero no está correctamente establecido ya que no define actividades de los trabajadores, ni los niveles de autoridad y no está socializado con todos sus trabajadores, donde también su ambiente laboral es aceptable, dentro de la Institución Financiera no se ha realizado una evaluación de procesos administrativos pero si consideran que esta es muy importante esta evaluación ya que ayudara a mejorar todos los procesos de la COAC, al ser una Institución Financiera y estar en crecimiento es muy alta la importancia de contar con un plan estratégico ya que ayudara a la dirección de la Cooperativa, internamente los indicadores también son muy importantes a la hora de evaluar procesos, dentro de la Cooperativa están más familiarizados con el indicador de Eficiencia seguido por la Eficacia.

Por otra parte el personal financiero tienen total conocimiento de que se realizó una evaluación financiera, también total conocimiento de la morosidad que maneja la institución Financiera, están familiarizados también con las políticas para controlar la tasa de morosidad y liquidez, consta también con un manual de políticas para el desempeño de la Cooperativa, también están de acuerdo con las políticas que mantiene la institución son suficientes para garantizar sus sostenibilidad, en la cual para llamar la atención de nuevos socios y mejorar su mercado para brindar sus servicios lo hacen mediante redes sociales específicamente marketing digital, una vez que se realiza la evaluación financiera estos informes son frecuentemente emitidos para la toma de decisiones y para hacer frente a los riesgos financieros el personal se enfoca en Gestionar correctamente el riesgo de crédito por parte de los clientes, entonces se dice que una evaluación financiera impacta positivamente a alta dirección al momento de tomar decisiones.



## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1 TITULO: EVALUACIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

#### 5.2 Información general

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda., es constituida un 24 de octubre de 1989 tras el Acuerdo Ministerial N. 02051, residente en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos (COAC San Jorge, 2020)

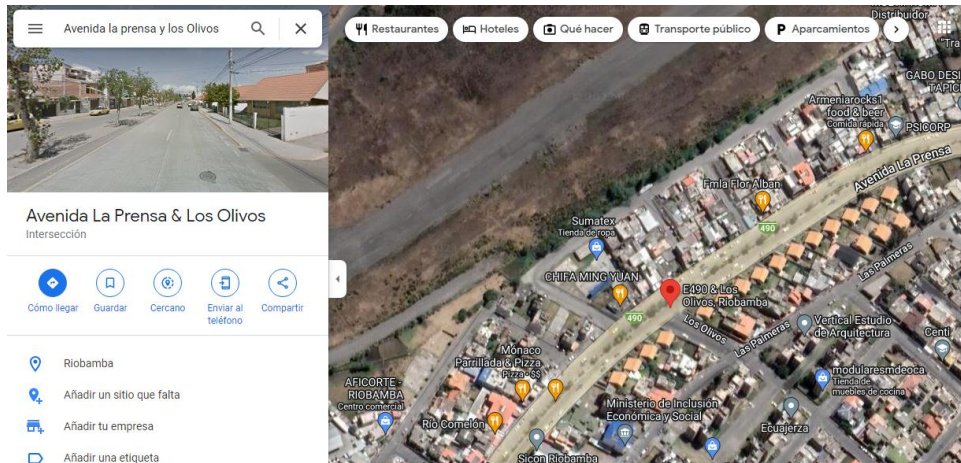
Esta institución surge como una idea de un grupo de militares de la Escuela de Caballería Blindada No. 31 con la participación inicial de 15 socios fundadores, quienes mirando a las necesidades de ahorro y prestación de servicios a sus compañeros tuvieron la visión de crear una institución financiera con mística social cuyo slogan es: “Nuestro mayor capital es: Su confianza”. Con la ayuda de la Gerencia, directivos y trabajadores en enero del 2000 estrena su moderno y funcional edificio que funciona como Matriz de la cooperativa. El 22 de febrero del año 2013 conforme a la ley orgánica del sector financiero popular y solidario y su reglamento y por disposición de la Superintendencia de economía popular y solidaria se realizó la adecuación de los estatutos de la institución siendo su objeto social principal realizar operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios, con el carácter de abierta para brindar nuestros productos y servicios a la familia militar y a la comunidad en general, con su principal meta de llegar con paso firme a la población civil. (COAC San Jorge, 2020)

#### 5.2.1 Ubicación

**Dirección:** Av. La Prensa y Los Olivos

**Email:** [servicios@coacsanjorge.fin.ec](mailto:servicios@coacsanjorge.fin.ec)

**Website:** [www.coacsanjorge.fin.ec](http://www.coacsanjorge.fin.ec)



**Ilustración 5-1:** Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

Fuente: Google Maps.

### 5.2.2 Misión

Brindar servicios Financieros y no Financieros oportunos y de calidad, a través de procesos tecnológicos y personal capacitado, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de socios y la comunidad. (COAC San Jorge, 2020)

### 5.2.3 Visión

Para el año 2024, ser una Institución Financiera sólida con calidad de servicios, mediante Talento Humano calificado y tecnología innovadora a nivel nacional que genere confianza a nuestros socios y la comunidad. (COAC San Jorge, 2020)

### 5.2.4 Objetivos institucionales

- Ser una institución financiera con un sistema seguro y sólido para obtener la confianza de nuestros socios.
- Proporcionar servicios y planes de ahorro que le ahorrarán tiempo y dinero a nuestra cuenta ahorristas.
- Brindar un servicio de calidad para mantener las expectativas de nuestros clientes manteniéndolos satisfechos y felices. (COAC San Jorge, 2020)

## 5.2.5 Valores Institucionales

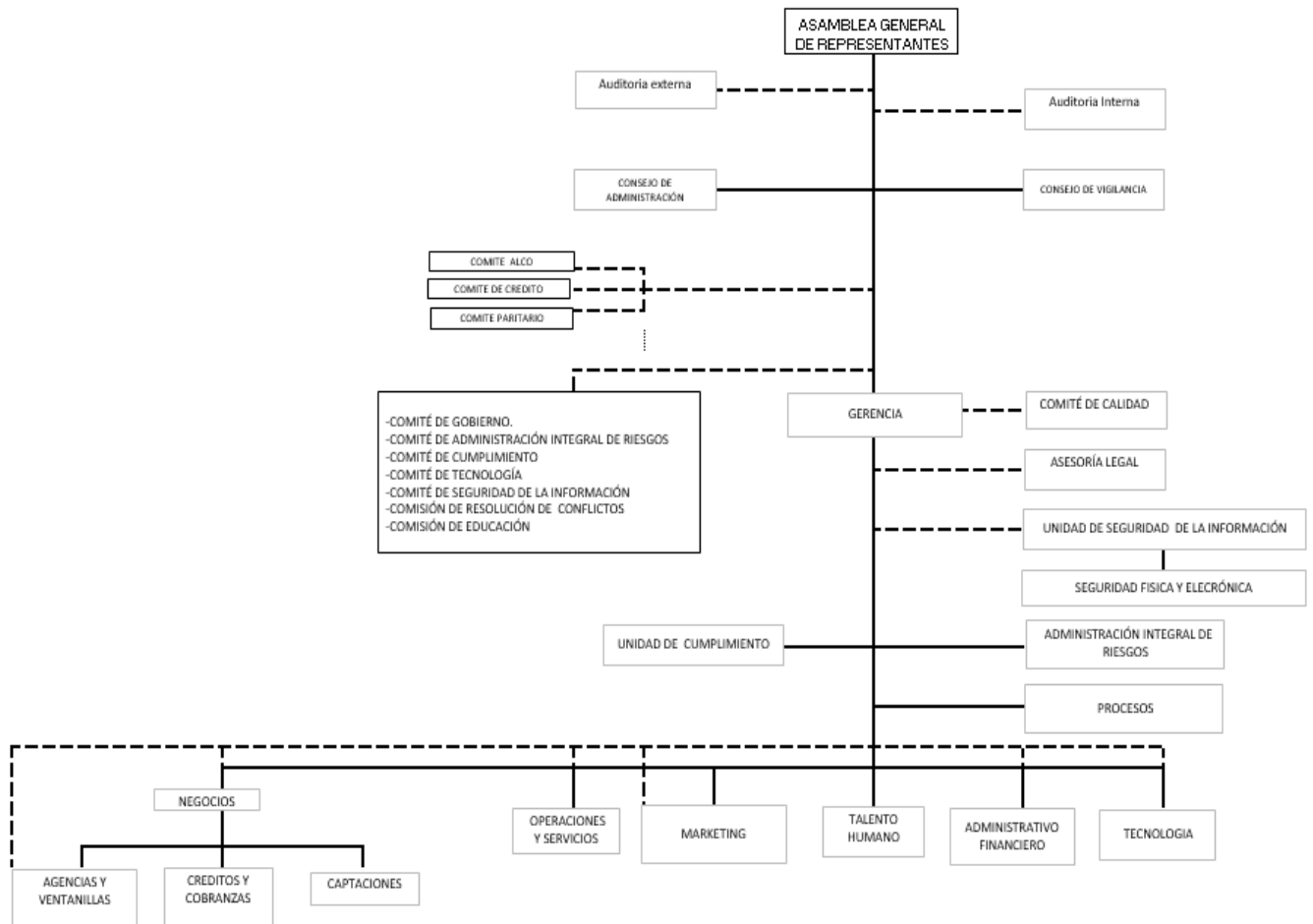
**Tabla 5-1:** Valores Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

VALORES	DESCRIPCIÓN
Integridad y honestidad	Buscando el camino correcto y practicando los más altos estándares éticos para cumplir nuestro compromiso “Máxima satisfacción al cliente”
Respeto	Buscamos constantemente tratar a los demás como queremos que nos traten a nosotros.
Excelencia	Cultivamos la excelencia desafiándonos a nosotros mismos con valentía y confianza.
Innovación	Buscaremos inspirar un ambiente divertido donde la innovación prospere, esforzándonos por brindar una experiencia inigualable de nuestro servicio.
Agilidad	Nuestros clientes obtienen beneficios de nuestra agilidad al experimentar menos trámites burocráticos que impregna a los bancos e instituciones financieras más grandes.
Cooperación	Trabajamos juntos y nos asociamos con otros para el beneficio mutuo y el bien común.

**Fuente:** COAC San Jorge Ltda., 2020.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### 5.2.6 Organigrama estructural



**Ilustración 5-2:** Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

**Fuente:** COAC San Jorge Ltda., 2020.

### **5.3 Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA.”**

Hoy en día, las instituciones financieras están cada vez más comprometidas con la captación de recursos de socios y clientes, en la promoción del progreso y desarrollo social a través de la emisión de libretas y certificados de depósito a plazo, así como con el crédito emergente, el consumo y los microcréditos.

Existe una gran necesidad de evaluar sus procesos para mejorar la gestión tanto a nivel institucional como a nivel de diferentes áreas.

Este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., entidad financiera de la zona, que dada su crecimiento ha mostrado serios problemas en relación con: En los procesos realizados dentro de la Cooperativa de Ahorro y El Crédito San Jorge Ltda., de la ciudad de Riobamba, no es el más idóneo, lo que hace más meritorio realizar una Evaluación de los procesos administrativos para determinar el nivel de eficiencia y eficacia que permita una adecuada toma de decisiones.

### **5.4 Análisis FODA de la COAC “San Jorge Ltda.”**

Un análisis FODA se refiere al estudio de los elementos internos y externos de una cooperativa con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas que tiene la cooperativa para cumplir las promesas con las que fue creada.

La designación científica FODA “la evaluación corporativa general y total de las cooperativas para identificar prioridades de mejora o excesos dignos de regulación para evitar el desperdicio de recursos.

El objetivo principal de un análisis FODA es sacar conclusiones sobre las formas en que el objetivo estudiado es capaz de enfrentar los cambios y trastornos (oportunidades y amenazas) en su entorno, en función de sus fortalezas y debilidades internas. Este es el primer paso para hacer un análisis FODA adecuado.

**Tabla 5-2:** Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura propia.</li> <li>✓ Personal calificado.</li> <li>✓ Página Web institucional.</li> <li>✓ Tecnología de punta.</li> <li>✓ Acceso a créditos con mínimo papeleo y de forma inmediata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poca capacitación al personal.</li> <li>✓ No existe un marketing adecuado para la cooperativa.</li> <li>✓ Falta de promoción de los productos que ofrece la cooperativa.</li> <li>✓ Falta de posicionamiento de la marca.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intereses bajos lo que incrementa la demanda de créditos.</li> <li>✓ Creación de la Ley económica popular y solidaria que fortalece al sector cooperativo.</li> <li>✓ Alta demanda de créditos por la ley humanitaria.</li> <li>✓ Nuevas necesidades electrónicas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempleo por disminución de horas laborales y cierre de locales.</li> <li>✓ Crecimiento de la morosidad en créditos por la pandemia COVID 19.</li> <li>✓ Apertura de nuevas agencias y cooperativas.</li> </ul>


**Fuente:** COAC San Jorge, 2020.

**Elaborado por:** López Miguel, 2023.

### **Recomendaciones:**

- Fortalecer el sistema interno y cambiar a nueva tecnología electrónica
- Implementar un plan estratégico para captar más necesidades de crédito
- Mejorar el costo financiero para retener a los clientes
- Afianzar a los clientes mejorando los servicios o introduciendo otros nuevos.

## 5.5 FICHA DE EVALUACIÓN

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”</b> <b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b> <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS</b> 2023
---	--

**PROCESO:** Gestión de Operaciones

**OBJETIVO:** Verificar si existe interacción entre las áreas de todos los procesos de la Cooperativa donde todas operen juntas, hacia metas estratégicas comunes.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se evalúan los procesos en cuanto a su contribución a los objetivos estratégicos?	X		
2	¿Se dispone de cuadros de mando para la gestión táctica y estratégica de los procesos de la organización?		X	
3	¿Se dispone del Mapa de Procesos de la Organización definido y documentado?	X		
4	¿Se han definido roles y responsabilidades de procesos?		X	
5	¿RRHH gestiona los recursos por su productividad y competencias en los procesos que participa?	X		
TOTAL		3	2	

NIVEL DE CONFIANZA: (CP/CT) \*100

NIVEL DE CONFIANZA: (3/5) \*100

NIVEL DE CONFIANZA: 60%

NIVEL DE RIESGO: (CP/CT) \*100

NIVEL DE RIESGO: (2/5) \*100

NIVEL DE RIESGO: 40%

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de Operaciones muestra una calificación de 60% como resultado de confianza MEDIO y el Riesgo BAJO del 40%, ya que no está se utiliza cuadro de mandos provocando así reducción a la productividad de los empleados y del servicio, ya que no se cuenta con indicadores que miden el rendimiento de la COAC y al no estar definidos los roles y responsabilidades de procesos, los miembros trabajarán de forma desinteresada, individual y posiblemente territorial sobre cada parte de la Institución.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda aplicar un Cuadro de Mando Integral para la gestión táctica y estratégica de los procesos de la organización ya que esta ayudará a tomar decisiones inmediatas, y para definir correctamente roles y responsabilidades de proceso se debe aplicar una matriz donde se asigne correctamente los roles y responsables de cada uno de los procesos de la COAC.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**PROCESO:** Gestión de Control laboral

**OBJETIVO:** Evaluar si gerencia se compromete por el grado de competencia profesional existente en la cooperativa, en el nivel de habilidad y conocimiento que se solicita para el cumplimiento de los objetivos.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La cooperativa cuenta con un Código de Ética?	X		
2	¿Monitorea la gerencia en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones financieras?		X	
3	¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	X		
4	¿La cooperativa sociabiliza el manual de funciones que debe cumplir el personal?	X		
5	¿La Cooperativa controla la jornada laboral de todos sus funcionarios?	X		
TOTAL		4	1	

**NIVEL DE CONFIANZA:** (CP/CT) \*100  
**NIVEL DE CONFIANZA:** (4/5) \*100  
**NIVEL DE CONFIANZA:** 80%

**NIVEL DE RIESGO:** (CP/CT) \*100  
**NIVEL DE RIESGO:** (2/5) \*100  
**NIVEL DE RIESGO:** 20%

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de Control laboral muestra una calificación de 80% como resultado de confianza MEDIO y el Riesgo BAJO del 20%, ya que no se monitorea en el momento en que se desarrollan las operaciones financieras, ocasionando así posibles fraudes, el robo de información y en el peor de los casos robo de efectivo o de activos.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente que se monitoree con más frecuencia las operaciones financieras de la Institución con la ayuda de la tecnología, ya que esta puede ser la aliada fundamental para tener un mayor control del departamento financiero al momento de que se realice cualquier tipo de operación.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**PROCESO:** Gestión de la Estructura Organizacional

**OBJETIVO:** Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la Cooperativa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?		X	
2	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		X	
3	¿Tienen acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?	X		
4	¿El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?	X		
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	X		
6	¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización?		X	
	TOTAL	3	3	

**NIVEL DE CONFIANZA:** (CP/CT) \*100

**NIVEL DE CONFIANZA:** (3/6) \*100

**NIVEL DE CONFIANZA:** 50%

**NIVEL DE RIESGO:** (CP/CT) \*100

**NIVEL DE RIESGO:** (3/6) \*100

**NIVEL DE RIESGO:** 50%

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de la Estructura Organizacional muestra una calificación de 50% como resultado de confianza MEDIO y el Riesgo MODERADO del 50%, ya la estructura organizativa no es apropiada, ya que no se define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia, provocando que los empleados quedan desconcertados por la falta de autoridad, coordinación y una lenta toma de decisiones y principalmente el rendimiento económico de la Institución podría verse afectado a largo plazo.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda adaptar una estructura organizacional adecuada para poder garantizar la supervivencia de la organización, debe ser interactiva para facilitar la comunicación entre los diferentes miembros de la organización, ya que así la Cooperativa podrá decidir los grados y rangos salariales de cada puesto y separar a los empleados y las funciones en diferentes departamentos, para que se puedan realizar sus diferentes operaciones a la vez sin problemas.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**PROCESO:** Gestión de Control Interno

**OBJETIVO:** Identificar controles preventivos existentes en la entidad encaminados a detectar deficiencias tanto manuales, computarizadas y administrativas.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección?	X		
2	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		X	No disponen de indicadores de desempeño
3	¿Se emiten disposiciones para asegurar el cumplimiento de políticas establecidas?		X	No se emiten controles para el cumplimiento de políticas establecidas
4	¿Las operaciones de la cooperativa, se ejecutan de acuerdo con las leyes vigentes?	X		
5	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	X		
6	¿Existe un manual de crédito y cobranzas, que regulen las políticas de crédito?	X		
7	¿Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?	X		
8	¿Las operaciones administrativas y financieras cuentan con la autorización de la máxima autoridad de la COAC?	X		
	<b>TOTAL</b>	6	2	

NIVEL DE CONFIANZA:  $(CP/CT) * 100$

NIVEL DE CONFIANZA:  $(6/8) * 100$

NIVEL DE CONFIANZA: 75%

NIVEL DE RIESGO:  $(CP/CT) * 100$

NIVEL DE RIESGO:  $(2/8) * 100$

NIVEL DE RIESGO: 25%

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

#### **ANÁLISIS:**

La Gestión de Control Interno muestra una calificación de 75% como resultado de confianza MEDIO y el Riesgo BAJO del 25%, ya que no disponen de indicadores de desempeño, esto quita la posibilidad de comparar los resultados con los objetivos y estrategias previamente, y dentro de un rango de tiempo, establecidos y por otra parte no se emiten controles para el cumplimiento de políticas reduciendo así la posibilidad de determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia no se podrá corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda el uso de indicadores clave de desempeño ya que conlleva ventajas como asentar una base comparable y objetiva para medir el desempeño y proveer evidencia para la toma de decisiones y para el cumplimiento de políticas establecidas es fundamental realizar reuniones periódicas en las que se evalúe y asegure el cumplimiento de políticas ya que esto permitirá a los involucrados realinear los principios y dar una perspectiva panorámica sobre los avances o retrocesos.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**PROCESO:** Gestión de Riesgos (Control y seguimiento)

**OBJETIVO:** Identificar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar al Área Administrativa.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se han establecidos técnicas y procedimientos que le permitan al personal identificar de forma oportuna los riesgos?	X		
2	¿Se conoce cuáles son los factores críticos de riesgo interno y externo cuyo impacto puede generar el no cumplimiento de los objetivos?	X		
3	¿Las unidades organizacionales de la cooperativa tienen conocimiento de los diferentes riesgos que puede incomodar a la entidad?		X	
4	¿Se establecen posibles acciones correctivas que permitan mitigar los riesgos identificados?		X	
5	¿Existen responsables directos que identifiquen los riesgos y el impacto que pueda ocasionar?	X		
TOTAL		3	2	

NIVEL DE CONFIANZA: (CP/CT) \*100  
 NIVEL DE CONFIANZA: (3/5) \*100  
 NIVEL DE CONFIANZA: 60%

NIVEL DE RIESGO: (CP/CT) \*100  
 NIVEL DE RIESGO: (2/5) \*100  
 NIVEL DE RIESGO: 40%

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de Riesgos muestra una calificación de 60% como resultado de confianza MEDIO y el Riesgo BAJO del 40%, ya que las unidades organizacionales de la cooperativa no tienen conocimiento de los diferentes riesgos y por qué no se aplican acciones correctivas que permitan mitigar los riesgos identificados provocando así pérdidas económicas y en el peor de los casos demandas y litigios judiciales, llevando así a la pérdida de credibilidad y de imagen de la Institución.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda realizar capacitaciones sobre los riesgos que puede incomodar a la entidad ayudando así a prepararse para aprovechar las oportunidades y a anticipar o prever aquellas situaciones que pueden provocarle pérdidas económicas y para mitigar los riesgos ya identificados se propone utilizar herramientas para la gestión del riesgo financiero y aplicar planes de acción y contingencia.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN  
JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
2023

**PROCESO:** Gestión de prevención de Riesgos (Control y seguimiento)

**OBJETIVO:** Verificar si el área administrativa evalúa los posibles impactos y consecuencias de los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	X		
2	¿Se analiza los riesgos y se toman acciones para contrarrestarles?	X		
3	¿La entidad cuenta con una matriz de riesgos?	X		
4	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		X	No se toma en consideración la probabilidad de un riesgo a futuro.
5	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?		X	No existe medidas de precaución para actuar frente a un riesgo
6	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con la máxima autoridad?	X		
	TOTAL	4	2	

**NIVEL DE CONFIANZA:** (CP/CT) \*100

**NIVEL DE CONFIANZA:** (4/6) \*100

**NIVEL DE CONFIANZA:** 67%

**NIVEL DE RIESGO:** (CP/CT) \*100

**NIVEL DE RIESGO:** (2/6) \*100

**NIVEL DE RIESGO:** 33%

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de prevención de Riesgos muestra una calificación de 67% como resultado de confianza MEDIO y el Riesgo BAJO del 33%, debido a que no se toma en consideración la probabilidad de un riesgo a futuro provocando así el descuido de los riesgos menores pero que pueden afectar gravemente a la Cooperativa a largo plazo y no existe medidas de precaución para actuar frente a un riesgo provocando así daños a las finanzas y la reputación de la Cooperativa.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda realizar una matriz de análisis y cuantificación de riesgos ya que esta ayudara a tener en cuenta y a no descuidar ningún riesgo, por otra parte, se debe realizar un plan de contingencia para poder contrarrestar los riesgos que existen en la entidad.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN JORGE LTDA."**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**PROCESO:** Gestión de servicios al cliente (Generador de valor)

**OBJETIVO:** Analizar si este proceso garantiza el servicio efectivamente a las necesidades del cliente

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se brinda información oportuna y resuelve dudas de los clientes?	X		
2	¿El tiempo de atención al cliente es adecuado?		X	
3	¿Se analizan las necesidades de los clientes y gestionan en equipo con las demás áreas de la empresa?		X	
4	¿Se recopila información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias?		X	
5	¿Se promueve la recuperación de cartera?	X		
	<b>TOTAL</b>	2	3	

**NIVEL DE CONFIANZA:** (CP/CT) \*100  
**NIVEL DE CONFIANZA:** (2/5) \*100  
**NIVEL DE CONFIANZA:** 40%

**NIVEL DE RIESGO:** (CP/CT) \*100  
**NIVEL DE RIESGO:** (3/5) \*100  
**NIVEL DE RIESGO:** 60%

NIVEL DE RIESGO		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de servicios al cliente muestra una calificación de 40% como resultado de confianza BAJO y el Riesgo MODERADO del 60%, ya que el tiempo de atención al cliente no es adecuado y no se recopila información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias provocando así una mala experiencia de atención al cliente y por ende dejan de usar el servicio y lo comentan con sus personas cercanas, lo cual daña y afecta la reputación de la empresa, reduciendo las ganancias.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda invertir en la preparación del equipo de atención al cliente ya que la calidad en el servicio al cliente requiere una buena actuación de los profesionales, por ende, es primordial entrenar y concientizar al equipo de atención al cliente acerca de su importancia para el éxito del negocio.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**PROCESO:** Gestión de planificación administrativa y financiera de la cooperativa. (Apoyo)

**OBJETIVO:** Supervisar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se coordina y supervisa la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes?	X		
2	¿Se diagnostica las condiciones y evalúa el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio?	X		
3	¿Se implementa modernas estrategias de recuperación de cartera, captación de recursos e inversiones?		X	
4	¿Se coordina la gestión financiera y administrativa de Agencias de la Cooperativa?	X		
5	¿Se aprueba crédito solicitados según rangos de aprobación establecidos?	X		
	TOTAL	4	1	

**NIVEL DE CONFIANZA:** (CP/CT) \*100

**NIVEL DE CONFIANZA:** (4/5) \*100

**NIVEL DE CONFIANZA:** 80%

**NIVEL DE RIESGO:** (CP/CT) \*100

**NIVEL DE RIESGO:** (1/5) \*100

**NIVEL DE RIESGO:** 20%

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de planificación administrativa y financiera muestra una calificación de 80% como resultado de confianza ALTO y el Riesgo BAJO del 20%, ya que la Cooperativa no implementa estrategias modernas de recuperación de cartera, captación de recursos e inversiones, provocando problemas de liquidez y por ende de operaciones.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda coordinar una estrategia de cobranza que incluya canales digitales, ChatBots en WhatsApp, mail, SMS, en forma integrada y efectiva, por otra parte, monitorear constantemente el mercado para aumentar la captación de recursos e impulsar la inversión para la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN  
JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
2023

**PROCESO:** Gestión de Talento Humano (Apoyo)

**OBJETIVO:** Comprobar que la gestión de talento humano se encuentre acorde a las necesidades de la organización.

N	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existen procedimientos claros para la selección del personal?	X		
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	X	X	
3	Se procede con la entrevista previa pruebas de conocimiento y técnicas	X		
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?		X	
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	X		
6	¿La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación que contempla la orientación del personal nuevo y la actualización de todos los trabajadores?	X		
	TOTAL	4	2	

NIVEL DE CONFIANZA: (CP/CT) \*100

NIVEL DE CONFIANZA: (4/6) \*100

NIVEL DE CONFIANZA: 67%

NIVEL DE RIESGO: (CP/CT) \*100

NIVEL DE RIESGO: (2/6) \*100

NIVEL DE RIESGO: 33%

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS:**

La Gestión de Talento Humano muestra una calificación de 67% como resultado de confianza ALTO y el Riesgo BAJO del 33%, debido a que no tiene políticas y procedimientos para contratar trabajadores y también no se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal esto puede provocar un mal ambiente de trabajo, equipos poco calificados para la consecución de los objetivos de la Cooperativa.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda establecer estrategias de reclutamiento de personal efectivas ya que esto les permita no sólo contratar al personal adecuado, sino también agilizar procesos con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**MATRIZ GENERAL DE EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
 2023

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

N	PROCESO	TOTAL, CONFIANZA	
		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Gestión de Operaciones	5	3
2	Gestión de Control laboral	5	4
3	Gestión de la Estructura Organizacional	6	3
4	Gestión de Control Interno	8	6
5	Gestión de Riesgos	5	3
6	Gestión de prevención de Riesgos	6	4
7	Gestión de servicios al cliente	5	2
8	Gestión de planificación	5	4
9	Gestión de Talento Humano	6	4
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>33</b>

NIVEL DE CONFIANZA: (CP/CT) \*100  
 NIVEL DE CONFIANZA: (33/51) \*100  
 NIVEL DE CONFIANZA: 64%

NIVEL DE RIESGO: (CP/CT) \*100  
 NIVEL DE RIESGO: (18/51) \*100  
 NIVEL DE RIESGO: 36%

<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**ANÁLISIS:**

La ponderación por proceso muestra una calificación de 64% de confianza MEDIA y el Riesgo BAJO de 36%.

**5.6 INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.**

Nombre del Indicador	Tipo	Objetivo	Relación
Porcentaje de empleados capacitados en el año	EFICIENCIA	Determinar el % de empleados capacitados en el año	$\frac{\text{N.º de empleados capacitados en la COAC}}{\text{Total empleados de la COAC}} * 100$
Atención al Cliente	EFICIENCIA	Determinar la eficiencia del empleado con el cliente	$\frac{\text{N.º de Reclamos Atendidos de los socios}}{\text{Total de socios atendidos}} * 100$
Formación Profesional	EFICACIA	Demostrar si el personal cuenta con un título de tercer nivel	$\frac{\text{N.º de Empleados con título de 3er nivel}}{\text{N.º de Personal Total de la COAC}} * 100$
Cumplimiento del Plan de capacitación	EFICACIA	Determinar el cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\text{N.º de eventos ejecutados en el período}}{\text{N.º de eventos programados en el período}} * 100$

Nombre del Indicador:	<b>PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO EN EL AÑO</b>
Tipo:	<b>Eficiencia</b>
Objetivo:	Determinar el porcentaje de personal de la institución capacitados en el año.

Eficiencia en Capacitación del Personal:

$$\frac{\text{Nº de empleados capacitados en la COAC}}{\text{Total empleados de la COAC}} * 100$$

$$\text{Eficiencia en Capacitación del Personal:} = \frac{7}{16} * 100$$

$$\text{Eficiencia en Capacitación del Personal} = 44 \%$$

### **Análisis**

Este indicador representa el porcentaje de empleados de la Cooperativa que participan en los programas de capacitación.

Se ha determinado que solamente un 44% de los empleados han recibido capacitaciones durante el año, mientras que un 56% del personal no han recibido capacitaciones lo cual es preocupante ya que provoca un desconocimiento parcial de sus tareas dentro de su área de trabajo.

### **RECOMENDACIÓN:**

Realizar las capacitaciones en días que se encuentren todos los trabajadores para así no generar pérdidas de tiempo y dinero.

Nombre del Indicador:	<b>ATENCION AL CLIENTE</b>
Tipo:	<b>Eficiencia</b>
Objetivo:	Determinar la eficiencia del empleado con el cliente

Eficiencia Atención al Cliente:

$$\frac{\text{Nº de Reclamos Atendidos de los socios}}{\text{Total socios atendidos}} * 100$$

$$\text{Eficiencia Atención al Cliente} = \frac{1000}{1500} * 100$$

$$\text{Eficiencia Atención al Cliente} = 34 \%$$

### **Análisis**

Se ha determinado que el 66% de los socios atendidos en un año presentan ciertas quejas por la ineficiencia en la prestación de servicios y otros factores, por lo cual el indicador de eficiencia es del 34% en la atención al cliente.

### **RECOMENDACIÓN:**

Reducir los tiempos de espera y fomentar empatía en el equipo de atención al cliente.

Nombre del Indicador:	<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>
Tipo:	<b>Eficacia</b>
Objetivo:	Determinar si el personal de la institución cuenta título de tercer nivel que respalde sus conocimientos.

Eficacia en la Formación Profesional:

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Empleados con título de 3er nivel}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Personal Total de la COAC}} * 100$$

$$\text{Eficacia en la Formación Profesional} = \frac{13}{16} * 100$$

$$\text{Eficacia en la Formación Profesional} = 81 \%$$

#### **Análisis:**

Mediante este indicador se determina el porcentaje de empleados de la cooperativa que cuentan con un título de tercer nivel.

Para lo cual se ha determinado todo el personal administrativo cuentan con título de tercer nivel lo que representa un 81% de la población total, los demás empleados (19% de la población total) no cuentan con dicho nivel de estudios, esto provoca que los demás trabajadores no puedan ocupar otros cargos o reemplazar funciones en caso de ocurrir algo con los trabajadores que si tienen título.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Motivar a que los trabajadores de la Cooperativa saquen su título de tercer nivel para que puedan ocupar otros cargos altos dentro de la Cooperativa

Nombre del Indicador:	<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>
Tipo:	<b>Eficacia</b>
Objetivo:	Determinar si se da cumplimiento al plan de capacitación

Eficacia Cumplimiento Plan de Capacitación:

$$\frac{\text{Nº de eventos ejecutados en el período}}{\text{Nº de eventos programados en el período}} * 100$$

$$\text{Eficacia Cumplimiento Plan de Capacitación} = \frac{2}{6} * 100$$

$$\text{Eficacia Cumplimiento Plan de Capacitación} = 33 \%$$

**Análisis:**

Este indicador representa el porcentaje de eventos de capacitación que la Institución ha ejecutado durante el periodo.

De todos los eventos planificados (cursos, seminarios y charlas) se han ejecutado solamente el 33%. Esto indica que la máxima autoridad de la entidad no tiene preocupación por mejorar la eficiencia en los conocimientos de los empleados ya que esto provoca dificultades para adaptarse y aplicar las últimas tecnologías en sus tareas, y su rendimiento podrá ser deficiente en comparación con aquellos más capacitados.

**RECOMENDACIÓN:**

Establecer un plan de capacitación con un cronograma de ejecución y con temas referentes al sector cooperativo, de esta manera lograr los objetivos planteados y ser eficientes, ya que la capacitación es ahora de suma importancia en las organizaciones ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados, haciéndolos competitivos para enfrentar las demandas del mundo.

## Comunicación de Resultados de la Evaluación

Riobamba, 14 de julio del 2023

Ingeniero

Willan Samaniego O.

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”**

Presente.

Tengo el agrado de informarles que he realizado un diagnóstico de los procesos administrativos de la cooperativa durante el 2023, lo que permitirá una adecuada toma de decisiones en cada proceso realizado.

La evaluación se realizó acorde al modelo de gestión y control interno, mi responsabilidad se limita a opinar sobre la eficiencia y eficacia, además se utilizaron las diferentes técnicas y procedimientos que contribuyeron de forma significativa a identificar aspectos relevantes de cada uno de los procesos.

Los puntos clave identificados se detallan en un informe que incluye recomendaciones destinadas a ser utilizadas como una herramienta de gestión de procesos para que sus responsables puedan tomar las mejores decisiones posibles, con el objetivo de potenciar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de mano con la calidad del servicio que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”

Atentamente,

Miguel Alejandro López

**AUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**



## **5.7 Informe Final de la Evaluación de Procesos Administrativos**

### **Motivo de la evaluación**

La evaluación de procesos administrativos a la cooperativa de ahorro y crédito “San Jorge Ltda.” se realizó en con el propósito de contribuir a la mejora de los procesos evaluados en la cooperativa.

### **Objetivo**

Evaluar los Procesos Administrativos para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, que permita una adecuada toma de decisiones.

### **Alcance**

La evaluación de los procesos administrativos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, cubrirá el periodo 2023.

### **Resultados específicos de los procesos evaluados**

#### **Gestión de Operaciones**

- No dispone de cuadros de mando para la gestión de los procesos.
- No se ha establecido roles ni responsables para controlar los procesos.

#### **Gestión Control laboral**

- No se monitorea correctamente las operaciones financieras realizadas por sus trabajadores.

#### **Gestión de la Estructura Organizacional**

- La estructura organizacional no se encuentra claramente definida, debido a que la cooperativa no dispone de filosofía organizacional, planes y objetivos claros y bien definidos que permita
- El personal que integra la institución no está totalmente capacitado, para las labores que se desempeñan en la misma.

#### **Gestión de Control Interno**

- No disponen de indicadores de desempeño
- No se emiten controles para el cumplimiento de políticas establecidas

#### **Gestión de Riesgos**

- La dirección carece de un análisis exhaustivo que permita la identificación de los factores determinantes de los que podría enfrentar la compañía.
- La dirección administra los posibles riesgos de manera empírica.

#### **Gestión de prevención de Riesgos**

- No se toma en consideración la probabilidad de un riesgo a futuro.
- No existe medidas de precaución para actuar frente a un riesgo

**Gestión de servicios al cliente**

- El tiempo de atención es deficiente.
- No se analizan correctamente las necesidades de servicio del cliente

**Gestión de planificación**

- No se aplican estrategias nuevas para la recuperación de cartera y captación de recursos e inversiones.

**Gestión de Talento Humano**

- Falta de capacitación al personal nuevo que empieza a laborar en la Cooperativa

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES**

- La Cooperativa no está utilizando adecuadamente sus procedimientos administrativos y esto crea una debilidad en la entidad ya que, si el proceso es bien manejado, permitirá tomar decisiones adecuadas para mejorar nuestros servicios a nuestros clientes internos y externos para el beneficio y satisfacción de nuestros socios y por ende de estos.
- La mejora del proceso requiere de compromiso y participación de todas las personas que laboran en la entidad, quienes deben adherirse íntegramente al proceso en cada área, esto permitirá trabajar en conjunto, lograr visiones y apoyos estratégicos, operativos, se optimizará tiempo, recursos y así aumentaría la eficiencia.
- Los cuestionarios aplicados fueron la herramienta necesaria para realizar la Evaluación de Procesos, obteniendo como resultado información relevante de las actividades que se realiza dentro de la cooperativa, así como las falencias que se presentan al momento de ejecutarlas.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda utilizar un modelo de gestión para las cooperativas de ahorro y crédito que considere las evaluaciones semestrales de los procesos del sector y determine si cumplen con lineamientos y parámetros que permitan una prestación eficiente y eficaz de los servicios.
- Para que la Cooperativa sea competitiva, debe aplicar la evaluación en sus procesos como una herramienta para el análisis de la situación de la cooperativa, ya que analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa, a partir de las cuales los gerentes podrán tomar decisiones.
- Considere las recomendaciones hechas en el informe final, establecidas para mejorar la administración de la Cooperativa a fin de incrementar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- A. R. (2022, Marzo 29). Recuperado de:  
<https://www.javeriana.edu.co/blogs/jaramilloangela/files/La-encuesta.pdf>
- Arias, E. R. (2020, Diciembre 10). *Economipedia*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Arias, E. R. (2020, Diciembre 10). *Economipedia* . Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Arteaga, G. (2020, Octubre 26). Recuperado de:  
<https://www.testsiteforme.com/investigacion-bibliografica/>
- AULLA, K. (2017). *Evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión de la compañía "Marmolmedic"*.( Tesis de grado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8028/1/22T0431.pdf>
- Ávalos , J., Puente, M., Viñán, J., & Carrasco, V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Recuperado de:  
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-203616-Libro%20Elemento%20De%20Ing%20Administracion.pdf>
- Beatriz Ballestín González, S. F. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales*. España: UOC.
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Digital UNID.
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Colombia: MCGRAW-HILL
- COAC San Jorge, I. (2020). *Coperativa de Ahorro y Crédito San jorge Ltda*. Recuperado de:  
<https://coacsanjorge.fin.ec/conocenos/>
- CONEVAL. (2017, Febreo 07). *Términos de Referencia Evaluación de Procesos*. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_Procesos.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf)
- Corvo, H. S. (2020). *lifeder*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/proceso-administrativo/>
- ECUADOR, L. O. (2019). *Ley Organánica de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador*. Recuperado de:  
<https://cosede.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- González, G. (2020). *lifeder*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo/>
- GUTIÉRREZ, R. L. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Cuenca: UCLM.

- Hernández , S., & Rodriguez, G. (2012). *Administración*. México: Mexicana.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Seps*. Recuperado de:  
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Maldonado, M. K. (2011). *Auditoría de gestión*. Albya –Yala.
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos*. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- MEZA, M. F. (2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de Buques Atuneros*. (Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Mitjana, L. R. (2019). *Psicología y mente*. Recuperado de:  
<https://psicologiaymente.com/psicologia/tecnica-observacion-participante>
- Montano, J. (2021, Marzo 28). *Investigación Experimental*. Recuperado de:  
<https://www.lifeder.com/investigacion-experimental/>
- Roncancio, G. (2018). *Pensemos* . Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sanfeliciano, A. (2022). *La mente es maravillosa*. Recuperado de:  
<https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- SEPS. (2021) Recuperado de: [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CONTROL-INTERNO-03-08-2021\\_E-1.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CONTROL-INTERNO-03-08-2021_E-1.pdf)
- Stephen, R., & David, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Toledo, M. e. (2018). *Población y Muestra*. Recuperado de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Torres, I. (2019, Agosto 19). *IVE Consultores*. Recuperado de: <https://iveconsultores.com/que-es-un-proceso/>
- Uriarte, J. M. (2020). *Humanidades.com*. Recuperado de: <https://humanidades.com/evaluacion/>
- Veloz, E. N. (2015). *Evaluación de los procesos Administrativos y Financieros a la Cooperativa de Ahorro y Credito "Shobol Llin Llin Ltda."* (Tesis de Grado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo) Recuperado de:  
<http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/5455/1/82T00367.pdf>
- Zarate, D. (2021). *Hubspot*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/proceso-administrativo>



## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE.**



### **ANEXO B: ENCUESTA CON FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA.**



**ANEXO C: APLICACION DE ENCUESTAS.**





**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 21 / 08 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MIGUEL ALEJANDRO LÓPEZ MAJI
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1543-DBRA-UPT-2023