



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN MODALIDAD TESIS, PREVIO LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA FINANCIERA**

TEMA:

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA
EN LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA. DEL CANTÓN QUERO
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”**

AUTORA: ANA VIRGINIA MORALES LLAMUCA

TUTOR: DR. PATRICIO CARVAJAL

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Patricio Carvajal, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA. DEL CANTÓN QUERO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por: Ana Virginia Morales Llamuca, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Noviembre 2014

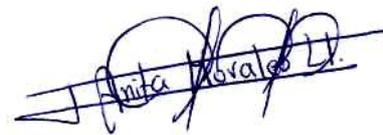


Dr. Patricio Carvajal
EL TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Ana Virginia Morales Llamuca, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo: **“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA. DEL CANTÓN QUERO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, Noviembre 2014



Ana Virginia Morales Llamuca
AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

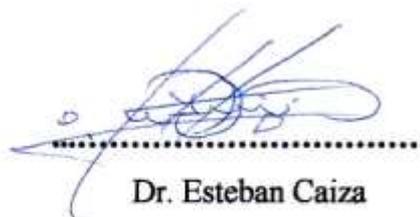
Los miembros del Tribunal aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA. DEL CANTÓN QUERO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, de Ana Virginia Morales Llamuca, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre 2014

Para constancia firma



Ing. María del Carmen Gómez
PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Esteban Caiza
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la sabiduría, el conocimiento y la actitudes en el proceso y culminación de mis estudios.

¡Gracias por darme la Vida!

A mi madre

Por apoyarme en todo momento, quien con su cariño y amor me han enseñado el verdadero sentimiento de lucha y constancia para lograr mis objetivos.

¡Eres mi vida!

A mi padre

Que aunque no está a mi lado, estuvo en todo el proceso de mis estudios, y estoy segura que te sentirás feliz cuando sepas que cumplí con lo que tanto deseabas tener mi título y cumplir mis sueños con él.

¡Pronto estaré a tu lado te lo prometo!

A mis padrinos

Quienes con su dulzura y preocupación me extendieron su mano en cada momento de mi vida.

¡Les quiero!

A mi hermano

Quien con su espíritu divino siempre está velando por nuestra vida.

¡Eres mi ángel!

A mi esposo

Quien con sus palabras me consoló y me levantó cuando estaba por caer, gracias por tu compañía y paciencia.

¡Te Amo!

AGREDECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora y, porque hiciste realidad este mi anhelo.

A mis padres por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera, a mis padrinos por ser parte de mi logro, a mi esposo por haberme dado su fuerza y apoyo en todo momento ayudando a cumplir mi objetivo.

Un agradecimiento infinito y profundo a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, autoridades, personal docente y administrativo por su contribución en mi formación académica y personal.

Al Dr. Patricio Carvajal, quien a más de ser mi tutor de tesis, a demostrado ser mi amigo, gracias a su paciencia y enseñanza brindada para el desarrollo del presente trabajo.

Al Ing. Lorgio Palacios, Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., por brindarme la colaboración necesaria para desarrollar la presente investigación.

A mis compañeros y amigos con quienes compartimos momentos de tristezas y alegrías en las aulas, algunos están aquí conmigo y otros en mis recuerdos, de ellos llevo un grato recuerdo en mi mente y mi corazón.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría del Trabajo de Grado	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria	v
Agredecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Macro	2
1.2.1.2. Meso	3
1.2.1.3. Micro	4
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del Problema	7
1.2.5. Interrogantes (Subproblemas)	8
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	9

1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica	14
2.3. Fundamentación Legal	14
2.4. Categorías Fundamentales	19
2.4.1. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente	21
2.4.1.1. Administración de Recursos Humanos	21
2.4.1.2. Desarrollo Organizacional	22
2.4.1.3. Coaching Empresarial	25
2.4.1.4. Manual de Organización y Funciones (Mof)	27
2.4.2. Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente.....	40
2.4.2.1. Gestión Empresarial.....	41
2.4.2.2. Planificación.....	41
2.4.2.3. Indicadores de Gestión.....	42
2.4.2.4. Efectividad Operacional.....	45
2.5. Hipótesis.....	55
2.6. Señalamiento de Variables.....	55

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación	56
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	57
3.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental.....	57
3.2.2. Investigación de Campo.....	58
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	59
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	59
3.3.3. Investigación Correlacional	61
3.4. Población y Muestra.....	62

3.4.1. Población.....	62
3.4.2. Muestra.....	63
3.5. Operacionalización de Variables.....	65
3.5.1 Variable Independiente: Manual de Organización y Funciones	65
3.5.2. Variable Dependiente: Efectividad Operacional.....	66
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	67
3.7. Recolección de la Información.....	68
3.8. Procesamiento de la Información.....	69

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados	70
4.2. Interpretación de Datos	90
4.3. Verificación de la Hipótesis	95
4.3.1. Planteo de Hipótesis.....	95
4.2.2. Regla de Decisión	98

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones.....	101

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	102
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	103
6.3. Justificación.....	104
6.4. Objetivos	105
6.4.1. Objetivo General	105
6.4.2. Objetivos Específicos.....	105
6.5. Análisis de Factibilidad.....	105
6.6. Fundamentación	107

6.7. Modelo Operativo	110
6.7.1. Análisis de los Estados Financieros y la Evolución del Capital.	110
6.7.2. Cuadro de Clasificación de Puestos y Cargos	115
6.7.3. Fase dos Identificación de Actividades.....	117
6.8. Administración.....	182
6.9. Previsión de la Evaluación	182
Bibliografía	183
Anexos.....	188

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1. 1 Árbol de problemas.....	6
Figura No. 2. 1 Supra ordenación	19

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 2. 1 Fórmulas para la evaluación de Efectividad.	49
Tabla No. 3. 1 Operacionalización de la Variable Independiente “Manual de Organización y Funciones”	65
Tabla No. 3. 2 Operacionalización de la Variable Dependiente “Efectividad Operacional”	66
Tabla No. 3. 3 Recolección de la Información ¿Para qué? á	68
Tabla No. 4. 1 Nivel de instrucción	71
Tabla No. 4. 2 Cargos	72
Tabla No. 4. 3 Perfil profesional	73
Tabla No. 4. 4 Estructura Organizacional	74
Tabla No. 4. 5 Puestos de trabajo	75
Tabla No. 4. 6 Descripción de puestos	76
Tabla No. 4. 7 Diseño de manual de funciones	77
Tabla No. 4. 8 Duplicidad de funciones	78
Tabla No. 4. 9 Procesos	79
Tabla No. 4. 10 Cultura Organizacional	80
Tabla No. 4. 11 Funciones	81
Tabla No. 4. 12 Incumplimiento de funciones	82
Tabla No. 4. 13 Evaluación	83
Tabla No. 4. 14 Periodicidad de tiempo	84
Tabla No. 4. 15 Eficacia y eficiencia de operaciones	85
Tabla No. 4. 16 Grado de eficacia	86
Tabla No. 4. 17 Competencia y eficiencia en las operaciones	87
Tabla No. 4. 18 Valor al proceso	88
Tabla No. 4. 19 Ventaja Competitiva	89
Tabla No. 4. 20 Variable Independiente	96
Tabla No. 4. 21 Variable Dependiente	96
Tabla No. 4. 22 Frecuencias Observadas	97
Tabla No. 4. 23 Frecuencias Esperadas	97
Tabla No. 4. 24 Cálculo del Ji Cuadrado	98
Tabla No. 6. 1 Evolución de los activos de la COAC Productiva Ltda.	111

Tabla No. 6. 2 Número de Socios	112
Tabla No. 6. 3 Distribución de Capital	113
Tabla No. 6. 4 Ratios Financieros a septiembre 2014.....	114
Tabla No. 6. 5 Morosidad	115
Tabla No. 6. 6 Estructura de codificación de cargos.....	115
Tabla No. 6. 7 Clasificador de cargos de la COAC Productiva Ltda.	116
Tabla No. 6. 8 Previsión de la Evaluación	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 4. 1 Nivel de Instrucción	71
Gráfico No. 4. 2 Cargos	72
Gráfico No. 4. 3 Perfil Profesional.....	73
Gráfico No. 4. 4 Estructura Organizacional.....	74
Gráfico No. 4. 5 Puestos de trabajo.....	75
Gráfico No. 4. 6 Descripción de puestos.....	76
Gráfico No. 4. 7 Diseño de manual de funciones	77
Gráfico No. 4. 8 Duplicidad de Funciones.....	78
Gráfico No. 4. 9 Procesos	79
Gráfico No. 4. 10 Cultura Organizacional	80
Gráfico No. 4. 11 Funciones	81
Gráfico No. 4. 12 Incumplimiento de funciones.....	82
Gráfico No. 4. 13 Evaluación.....	83
Gráfico No. 4. 14 Periodicidad de tiempo.....	84
Gráfico No. 4. 15 Eficacia y eficiencia de operaciones	85
Gráfico No. 4. 16 Grado de Eficacia.....	86
Gráfico No. 4. 17 Competencia y eficiencia en las operaciones.....	87
Gráfico No. 4. 18 Valor al proceso	88
Gráfico No. 4. 19 Ventaja Competitiva	89
Gráfico No. 4. 20 Gráfico de Ji Cuadrado	99
Gráfico No. 6. 1 Evolución de Capital.....	112

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, tiene como finalidad la implementación de un Manual Orgánico Funcional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., que coadyuve al desempeño eficiente de las actividades de cada área de trabajo, que constituye la guía esencial para el cumplimiento a cabalidad en los diferentes cargos, con el fin de evitar duplicidad de tareas, optimizando tiempo y recursos, para hacer frete a la competencia y asegurar el crecimiento organizacional.

El capítulo I, inicia definiendo el Problema, que describe el tema, el planteamiento del problema, el contexto donde se desarrolla el mismo, la justificación, los objetivos que persiguen el presente trabajo.

El capítulo II, abarca el Marco Teórico, donde puntualiza el sustento teórico, científico y técnico, acerca de los antecedentes investigativos del tema.

Capítulo III, describe la Metodología de la Investigación, donde se señala la metodología de recolección de la información pertinente para la investigación, logrando evidenciar tendencias de solución ante la problemática que se aborda.

Capítulo IV, incluye el Análisis e Interpretación de los Resultados, cimienta de estudio, que permitió indagar necesidades y falencias del personal de la institución.

Capítulo V, se establece las Conclusiones, que da contestación a cada objetivo específico y las recomendaciones, que dan solución al problema de estudio.

Capítulo VI, diseño de la Propuesta a implementar en la institución, que será fuente de conocimiento y solución a la problemática que abordo el trabajo investigativo, que facilitará el desempeño eficiente de las actividades a cada funcionario.

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero a nivel nacional mantiene un impulso económico sustancial, por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. de la ciudad de Quero es una institución más del boom del cooperativismo, en una provincia donde la relación es por cada 1500 personas existe una Cooperativa de Ahorro y Crédito, es necesario y urgente que la misma comience a redescubrir sus procesos, para convertir en una oportunidad de crecer y mejorar frente a un mercado competitivo, es menester para los directivos de cooperativa contar con una estructura administrativa y organizacional sólida.

En este sentido, el presente trabajo investigativo tiene la finalidad de implantar un manual orgánico funcional, siendo herramienta administrativa que genera confianza y solidez en cada una de las actividades y funciones que realiza el personal. La realidad se pudo observar y evaluar mediante una encuesta aplicada a cada empleado de la institución, mediante una instrumento específico que logro evidenciar información necesaria y pertinente para examinar la situación actual de la organización.

En este contexto la carencia de un manual genera retrasos en los procesos, altos costos financieros, duplicidad de funciones, ineficiencia en la ejecución de las actividades, entre otras. La aplicación de una Manual Orgánico Funcional en la institución en consecuencia permitirá un eficiente desempeño laboral, acatando su grado de autoridad y responsabilidad en cada puesto de trabajo, optimizar tiempo y recursos y, por lo tanto generar rentabilidad para institución ante una creciente competencia en el Sistema Financiero Popular.

El presente manual facilita el eficiente desempeño de las actividades en cada área de trabajo, que dispone de definiciones claras y normalizadas a la labor diaria del cliente interno y será de gran utilidad para el crecimiento de la institución, frente a un mercado cada vez más exigente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Manual de Organización y Funciones y su incidencia en la Efectividad Operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. del cantón Quero provincia de Tungurahua.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

Ecuador país en vías de desarrollo que ha mostrado en su pulso económico mejoras sustanciales en sectores de la economía a nivel Macro y Micro los mismos que sufren transformaciones profundas estructurales y coyunturales, que permiten cambiar los paradigmas y constructos mentales.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito que son pieza fundamental de los mecanismos de lo que hoy es llamada Economía Popular y Solidaria, ya que por medio de su actividad ayudan a mejorar e incentivar la producción no pueden ser excluidas de este nuevo cambio substancial que abarca a todos los actores es por esta razón que el gobierno mediante decreto Ejecutivo No.1061 publicado en el Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012 Estado: crea la SEPS

Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria y el IEPS (Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria) como entes de control los mismos que han instaurado un sinnúmero de indicadores y reglamentaciones los cuales están previstos en la ley , para lo cual es imprescindible que las organizaciones de este tipo y todas las demás posean un manual de organizaciones y funciones que permita ayudar a cumplir los objetivos de la organización y mejorar la realidad de su entorno.

1.2.1.2. Meso

Tungurahua es la provincia con menor jurisdicción territorial en el Ecuador pero la segunda provincia después de Pichincha que presenta mayor número de entidades financieras que se encuentran enfocadas en la Industria Micro financiera, que va solventando necesidades de un capital de trabajo y a su vez fomentando una fuente de empleo.

De acuerdo con (Illescas, 2013, párra: 2) se refirió en los siguientes términos:

Todo empezó a partir de la crisis bancaria de 1999. En el 2002 en Tungurahua apenas existían 16, después de 11 años suman 402, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito. En Ambato opera la mayoría, existen 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios, el consumo, la vivienda y la producción a los 504.583 habitantes de Tungurahua.

El crecimiento impresionante de las entidades financieras tras ciertos inconvenientes, como afirma (Cuesta, 2012) en una entrevista para el diario el Comercio realizada por la redacción Sierra Centro: “La iniciativa de crear cooperativas es una iniciativa válida, pero no tuvo un ordenamiento que se debió considerar desde un inicio. Era necesario tomar en cuenta que ya había suficientes cooperativas”.

Es una situación alarmante puesto se continúan crean cooperativas de garaje únicamente con 2 o 3 personas que llevan adelante las actividades dentro campo financiero, se puede decir que una persona en créditos y otra caja. Es decir no poseen una estructura organizada, esto va perturbando el crecimiento de la entidad, y su vez ocasiona duplicidad de funciones, es por esta razón que las cooperativas no van alcanzando los objetivos deseados. El propósito la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es que asuma el control de esas entidades crediticias.

Según (Cuesta, 2012) manifiesta que: “al existir las denominadas cooperativas de garaje las mismas no poseen una estructura organizacional adecuada, ni funciones debidamente estructuradas lo cual traerá duplicidad de funciones, recarga de trabajo, escasa planificación de actividades de lo cual devendrá incumplimiento de metas y objetivos”.

1.2.1.3. Micro

La administración de Cooperativas, mediante memorándum No. IEPST-C-F-0194 2011, así como 62-2011-AJ-CZ3 de fecha 14 de Junio y 18 de Julio de 2011, se crea y otorga personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODUCTIVA LTDA., la misma que se encuentra domiciliada en el cantón Quero provincia de Tungurahua, operando en campo de acción cantonal y provincial, con un capital suscrito y pagado totalmente de 70.000 dólares americanos de los Estados Unidos de Norteamérica.

Misión

El satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros socios con relación a otorgamientos de créditos y captación de recursos económicos, para el pleno desarrollo de nuestro personal, contribuir activamente con el bienestar de la comunidad y retribuir adecuadamente a nuestros socios servicios financieros de calidad.

Visión

La cooperativa será siempre Líder en el mercado de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de los servicios financieros que ofrece a los sectores productivos y, por la seguridad estabilidad y bienestar que brinda a todos sus miembros.

Productos y Servicios

Servicios

- Préstamos a Corto plazo
- Préstamos a Largo Plazo
- Ahorro a la Vista
- Ahorro Infantil
- Ahorros programados
- Seguros de accidentes

Productos

- Depósitos a plazo fijo
- Ahorros a la vista

1.2.2. Análisis Crítico

EFFECTOS

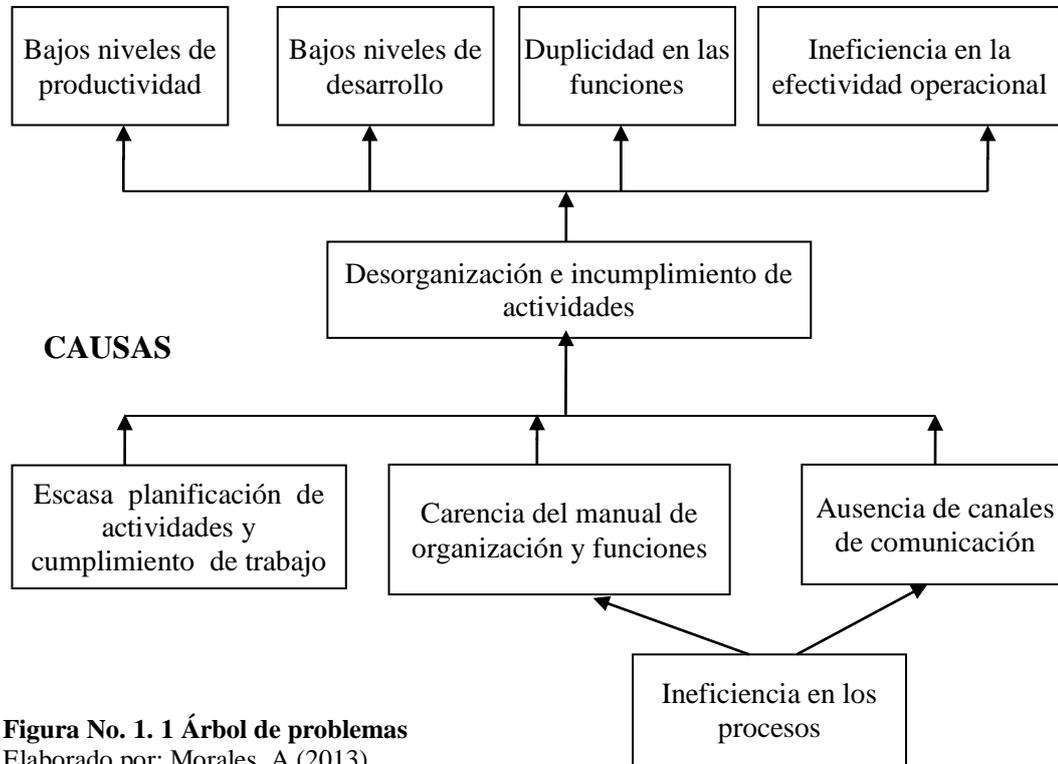


Figura No. 1. 1 Árbol de problemas
Elaborado por: Morales, A (2013)

El crecimiento desmedido de una parte de las instituciones que conforman la Industria Financiera del Ecuador, ha traído un sinnúmero de nuevos retos para coadyuvar a encaminar esta suerte de buenas iniciativas para que desemboquen en bien llamado Sumak Kausai (Buen Vivir). La inexistencia de un manual de funciones trae consigo un sinnúmero de problemas de entre tantos podremos nombrar los siguientes.

- Escasos indicadores de cumplimientos de metas.
- Ineficiencia de los procesos y personas.
- Inexistencia de indicadores de avance y aportación al proyecto.
- Duplicidad de funciones.

- Sobrecarga de trabajo para algunos y escaso trabajo para otros.
- Conflictos administrativos entre los departamentos de la Cooperativa y la alta gerencia.
- Bajos niveles de pro actividad y productividad en el talento humano.

1.2.3. Prognosis

En vista de los profundos cambios trascendentales tanto estructurales como coyunturales en el marco de supervisión y regulación que es la tónica del gobierno nacional las instituciones en general y en especial aquellas que realizan intermediación financiera como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., es urgente e importante que la misma cuente con una estructura organizacional coherente y centrada en la misión y visión de la misma que ayude a alcanzar los objetivos de la organización, y propenda a mejorar la situación real de la misma y de su entorno.

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. no posee un manual de funciones como pilar fundamental de su estructura administrativa no podrá enfrentar los desafíos futuros ni presentes, ni la actual regulación debido a que no cuenta con personal consciente de sus funciones y deberes.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide la carencia de un manual de organización y funciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. del cantón Quero provincia de Tungurahua?

1.2.5. Interrogantes (Subproblemas)

- ¿Qué pasos del modelo organizacional podrían mejorar el desempeño del talento humano, y por ende mejorar la productividad?
- ¿Qué alternativas de solución podrían ser idóneas al momento de evaluar la gestión del talento humano?
- ¿Qué procedimientos y estándares debe enfocarse la Cooperativa para mejorar la efectividad operacional de la misma?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

La siguiente Investigación se maneja bajo los siguientes parámetros:

Campo: Talento Humano y cultura competitiva.

Área: Administración.

Aspecto: Competencias y Desempeño.

Delimitación Poblacional: Los elementos de Investigación lo constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. del cantón Quero provincia de Tungurahua.

Delimitación Espacial: El presente trabajo investigativo se desarrolla en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. del cantón Quero provincia de Tungurahua, ubicada en las calles; Eloy Alfaro y 17 de Abril.

Delimitación Temporal: El presente trabajo Investigativo se desarrolla en el período Junio 2013 a Octubre 2014.

1.3. Justificación

La justificación de la presente investigación está basada en las siguientes razones:

Ante la creciente competencia, la cual se ha visto favorecida por los procesos de globalización y la modernización tecnológica e incluso los vacíos legales, la eficiencia operacional y del talento humano se ha vuelto una preocupación constante de la alta gerencia. Una organización puede superar en desempeño a sus rivales solamente si establece una diferencia que perdure, para lograrlo debe crear en sus clientes externos e internos un vínculo que cimiente su lealtad y emoción con respecto a la Cooperativa además la presente Investigación propenderá a cimentar mis conocimientos en esta área y en el manejo del talento humano, de este modo pongo a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica y adquiero experiencia en el campo laboral.

Debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. tiene todas las posibilidades de expandirse y mejorar sus procesos, motivar a su personal e incrementar positivamente la productividad de su talento humano a través de una eficiente administración de los mismos y un adecuado manual de funciones que tendrá un impacto positivo dentro de este sector, debido a que contribuirá a que exista un mejor manejo administrativo, con indicadores de desempeño y colaboración en los procesos con la finalidad de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. este situada en los niveles más altos del sector cooperativista brindando productos de calidad con valor agregado que nos brinde una ventaja competitiva con relación a otras instituciones existentes en el mercado.

1.4. Objetivos

Con la presente Investigación se pretende llegar a los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo General

Crear el manual orgánico funcional que brinde una estructura organizacional sólida, mediante la aplicación de herramientas administrativas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional mediante la aplicación de matrices para identificar los puntos débiles y fuertes de la Cooperativa.
- Verificar las funciones en cada departamento administrativo, para visualizar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos con el fin de mejorar la productividad de los mismos.
- Diseñar la estructura orgánica funcional de los departamentos mediante la descripción de puestos, evitando duplicidad de funciones y mejorando la efectividad operacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En el trabajo de Vergara (2007), previo a la obtención del título de Administrador de Empresas que versa sobre: “Diseño del manual de procesos y procedimientos del área de Recursos Humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo a complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y D.C)” se planteó como objetivo general el siguiente: “Diseñar en el área de Recursos Humanos de la ISS Seccional Cundinamarca el Manual de procesos y procedimientos, identificando cada uno de los procesos administrativos con su soporte reglamentario, procedimental y la identificación de los riesgos con el fin de garantizar eficiencia y efectividad en su aplicación.”

Después de una exhaustiva investigación de campo y un profundo análisis de los datos obtenidos, se llegó entre otras a las siguientes conclusiones:

- Este proyecto es indispensable de realizarlo en el Seguro Social a nivel seccional Cundinamarca, ya que es una entidad gubernamental con muchas dificultades en la gestión administrativa, y en la medida que el Ministerio de Protección Social y entidades estatales, decidan llevar a cabo auditorías en cada una de las seccionales, será necesario que el área de recursos humanos adopte acciones en cada proceso y procedimiento que realice en beneficio del seguro como institución del estado.

- El diseño de un manual de procesos y procedimientos es una herramienta eficaz en la que todos los funcionarios del área de recursos humanos deberán participar, cada proceso que se utilice implementarán normas de calidad que permitan verificar el cumplimiento del proceso (p.66-67).

En el trabajo de grado de Méndez (2003), previo a la obtención del título de maestro en ciencias de la Administración con especialidad en relaciones industriales, que versa sobre “Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos”. Se planteó como Objetivo general el siguiente: “Diseñar e implementar el manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos”. Después de una exhaustiva Investigación de Campo y un análisis de datos se llegó entre otras a las siguientes conclusiones:

Después de un mes de haber implementado los manuales dentro de la compañía se vio un gran cambio con respecto al desempeño y disponibilidad de la gente en la realización de su trabajo, las relaciones de trabajo entre personas de diferentes departamentos cambiaron y el ambiente de trabajo se volvió más saludable según la opinión de los gerentes de las diferentes áreas. (p.67)

En el trabajo de Benalcázar & Herrera (2010), previo a la obtención del título de, Ingeniero Comercial, que versa sobre “Manual de Procedimientos Administrativos, para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”. Se planteó como objetivo general el siguiente: “Realizar el diagnóstico situacional del Colegio Nacional Ibarra, de la Ciudad de Ibarra, para identificar la situación actual en la administración y utilización de instrumentos administrativos en el cumplimiento de las actividades del personal que labora en la institución”. Después de una exhaustiva investigación de campo y análisis riguroso de los datos se llegó entre otras a las siguientes conclusiones:

- Luego de realizado un diagnóstico integral al Colegio Nacional Ibarra, que tuvo como objetivo estudiar la organización de la Institución, se determino como problema central la ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.
- La ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos a permitido que el personal no tenga claras sus funciones, procedimientos para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la Institución.
- Es muy importante para el Colegio Nacional Ibarra contar con un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que sintetice las funciones y atribuciones de los diferentes puestos así como los perfiles requeridos para ocupar estos puestos ya que esto le garantiza tener ventajas competitivas frente a las demás Instituciones educativas de la ciudad.
- El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos es una herramienta muy importante para que la Institución afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser un Colegio con alto reconocimiento social y una gran demanda en cuanto a estudiantes se hace necesario que mejore su organización y reglamentación.
- La implementación del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos permitirá a la institución optimizar recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- Con el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos se logra un mejor ambiente de trabajo ya que al Colegio contar con esta herramienta se mejora la organización y reglamentación de las actividades provocando mayor rendimiento tanto individual como colectivo en un espacio de armonía.(p.169)

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se enfoca en el paradigma crítico propositivo.

Es crítico porque cuestiona cada proceso interno de la cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., y Propositivo porque busca plantear soluciones inteligentes y aplicables al problema planteado, donde la finalidad de la Investigación es la explicación de la realidad acerca de su estructura organizacional y estructural.

2.3. Fundamentación Legal

La presente ley se sustenta en las siguientes leyes que rigen la vida del Estado Ecuatoriano el mismo que fue realizado por la Asamblea Constituyente (2008):

Constitución Política del Ecuador

Sección octava

Trabajo y seguridad social

De acuerdo con la Constitución Política del Ecuador en sus articulados:

Artículo. 33.

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (p.8)

Artículo. 34

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las

personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (p.9)

Sección octava

Sistema financiero

Artículo. 311

El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (p.78)

Código del trabajo

Artículo. 9.

Concepto de trabajador.- “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero” (p.3).

De acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria realizada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2011) en su articulado expone lo siguiente:

Artículo 1

Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (p.1)

Artículo 2.

Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia.
- b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario.

- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo. (p.13)

Artículo 7.

La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley. (p.5)

TÍTULO SEGUNDO

DE LAS UNIDADES SOCIOECONÓMICAS POPULARES

Artículo. 16

Las unidades socioeconómicas populares, en el ejercicio de sus actividades de producción en pequeña escala, con el uso de tecnología artesanal, orientada a un mercado consumidor predominantemente local, serán administradas por sus propietarios que trabajarán, preferentemente, con la colaboración de sus familiares no remunerados.

En todo caso, será el Servicio de Rentas Internas quien, mediante resolución, fijará los límites de capital, activos, ventas y trabajadores asalariados que deberán tener estas unidades, para mantenerse amparadas por la presente ley y cuando excedan dichos límites serán consideradas como empresas del sector privado. (p.9)

Artículo 17

Las unidades socioeconómicas populares, pueden constituir redes de producción y circulación de bienes y servicios, que privilegien la redistribución de la riqueza y la remuneración de su trabajo, por sobre la rentabilidad financiera, las mismas que, no requieren personalidad jurídica y, para efectos de la presente ley, serán consideradas, igualmente, como unidades socioeconómicas populares. (p.10)

TITULO PRIMERO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Artículo 88.

Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tiene como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios. (p.40)

2.4. Categorías Fundamentales

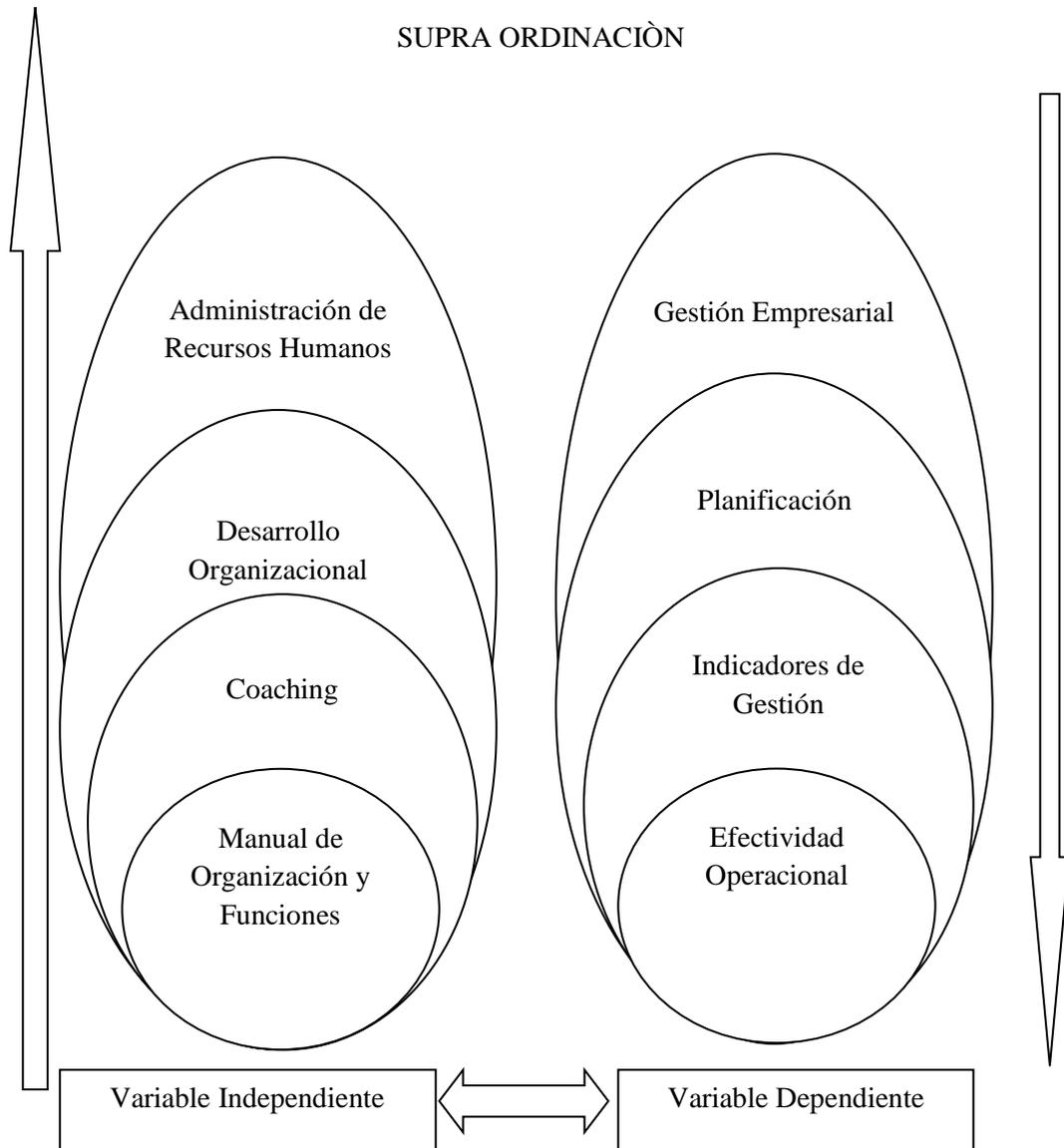
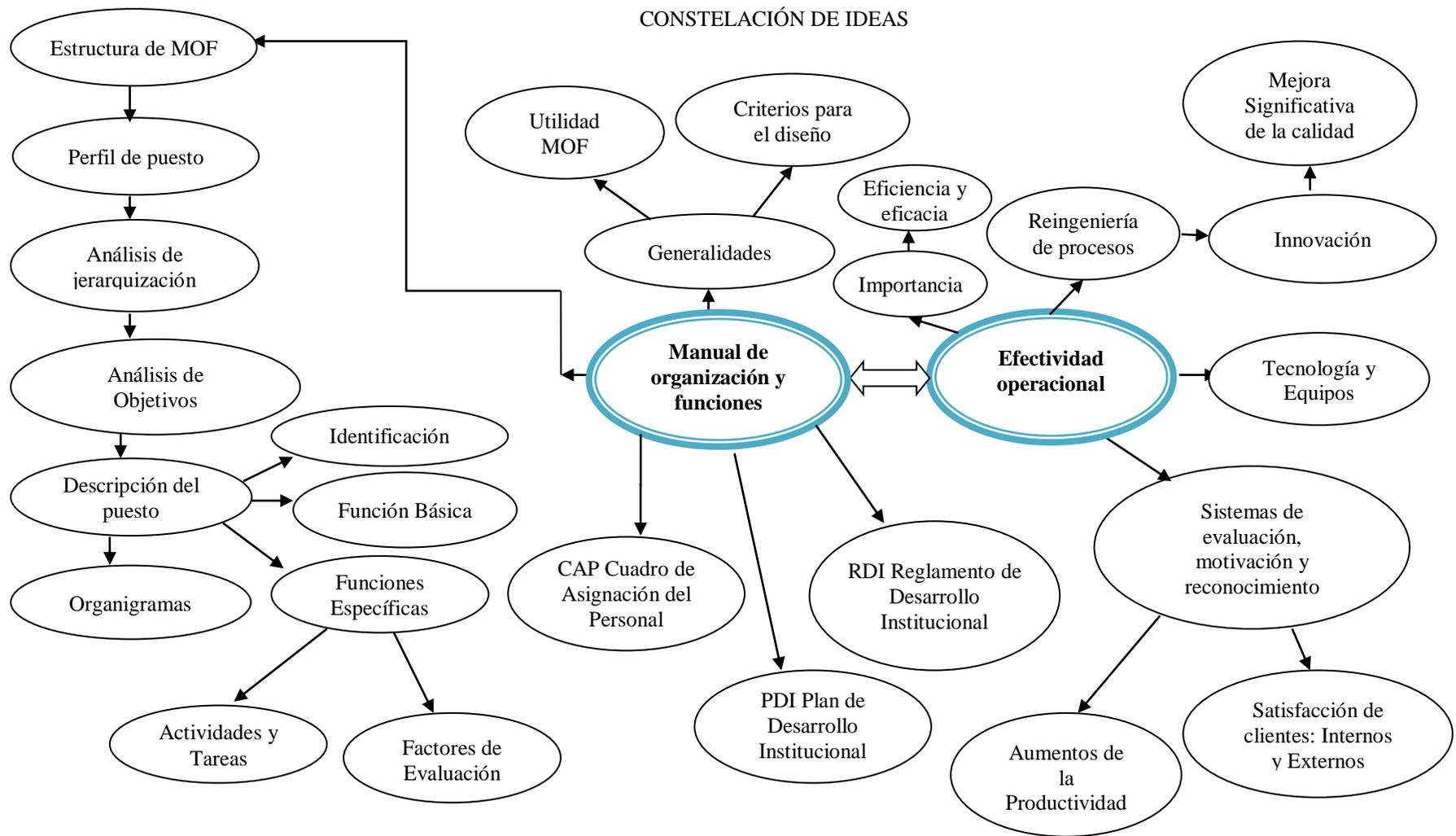


Figura No. 2. 1 Supra ordinación
Elaborado por: Morales, A. (2013)



2.4.1. Categorías Fundamentales de la variable Independiente

Las categorías fundamentales de la variable Independiente son las que a continuación se detallan:

2.4.1.1. Administración de Recursos Humanos

Es importante tener presente que la Administración del Talento Humano es muy compleja, ya que se trata de seres humanos y no materiales de oficina, maquinaria u otras posiciones materiales de la organización.

En este sentido existen varias definiciones de lo que significa la Administración de los Recursos Humanos, pero Chiavenato (2001) define acertadamente como:

Aquella que consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.165)

Hoy en día es necesario entender la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de Talento Humano, debido a procesos de cambio como son: la globalización, urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos, más cuando la organización a ser estudiada regula a nivel local y nacional, todo lo concerniente a lo laboral que a su vez es el pilar fundamental de los recursos humanos.

2.4.1.2. Desarrollo Organizacional

De acuerdo con Bennis (1969), considera al desarrollo organizacional como:

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios (p.2).

En contraste a lo expuesto pero no tan alejado de la primera definición propuesta está la de Beckhard (1973) define al desarrollo organizacional como:

El esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (p.33)

De acuerdo con lo expuesto podemos definir al Desarrollo Organizacional como la etapa evolutiva de cambio organizacional que eleva los niveles de eficiencia dentro de las organizaciones cualquiera sea la actividad que realiza.

Características del Desarrollo Organizacional (D.O)

De acuerdo con Keith (1981) la propia definición de DO presupone características como:

- a) **Focalización en toda la organización.** El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de toda la organización estén bien coordinadas.

- b) **Orientación Sistemática.** El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia.

- c) **Agente de cambio.** El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.

- d) **Solución del problema.** El DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en la soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación – acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación- acción.

- e) **Aprendizaje experimental.** Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

- f) **Procesos grupales.** El DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

- g) **Retroalimentación.** El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el

comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.

- h) **Orientación situacional.** El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.

- i) **Desarrollo de equipos.** El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias. (p. 594-595)

Entre las características de D.O., este busca implantar que todas las áreas que forman la organización estén bien coordinadas, para lograr esto se requiere un trabajo conjunto entre las partes, así los participantes aprenderán a entrenar y resolver problemas con responsabilidad que se presente en el campo laboral.

El Proceso del Desarrollo Organizacional

De acuerdo a lo expuesto por Margulies & Raia (1972) el proceso del DO consta de tres etapas que a continuación se detallan:

1. **Recolección y análisis de datos.** Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de los datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2. **Diagnostico organizacional.** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. **Acción de intervención.** Fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organización particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que este es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas, que veremos a continuación.
4. **Evaluación.** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso de su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa. (p. 596-597)

Las etapas del Proceso del Desarrollo Organizacional se puede decir que concierne en la recolección y análisis de datos que nos ayude a identificar problemas, posteriormente se pasa a un diagnostico organizacional que consiste en un análisis de los datos recogidos para una posterior interpretación y diagnóstico, seguidamente se debe seleccionar la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional.

2.4.1.3. Coaching Empresarial

De acuerdo con Henric (2008, párr.1) lo define al Coaching Empresarial como:

El conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores,

cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

En palabras de Peñalver (2009, párr. 18) lo concreta al proceso de coaching empresarial como:

El proceso de coaching empresarial, por tanto, ha de centrarse en el desempeño del profesional en la organización, proporcionando herramientas para el compromiso y el logro, siguiendo seis fases de actividad:

- Contrato de expectativas entre *coach* y *coachee*, estableciendo sus correspondientes compromisos y unas reglas del juego claras.
- Toma de consciencia, mediante el análisis y la observación, de las fortalezas y áreas de mejora potencial.
- Determinación de objetivos y adquisición del compromiso de desarrollo de un plan de acción asociado para la resolución de los problemas identificados.
- Actuación sostenida en el tiempo hasta lograr el ajuste del adecuado desempeño.
- Medición de los resultados en base a los niveles del desempeño esperados, tomando las acciones correctivas necesarias, y favorecer el crecimiento del empleado en la organización en base a los resultados.

Si bien es cierto la disciplina conocida bajo el nombre de Coaching es relativamente nueva. Hoy en día se ha convertido en una herramienta de desarrollo y motivación para la mayoría de instituciones debido a que en está confluyen elementos motivacionales que permiten obtener lo mejor de las

personas y las organizaciones convirtiéndose así en un mecanismo importante y urgente de implementar en las instituciones de hoy en día.

2.4.1.4. Manual de Organización y Funciones (MOF)

De acuerdo con Autoridad Nacional del Servicio (2010, párr.1) describe detalladamente la definición del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la siguiente manera: “Es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo”.

En este sentido y de manera amplia podemos definir al Manual de Organización y Funciones, como una herramienta administrativa que ayudará a mejorar el funcionamiento de las organizaciones, debido a que desarrolla una estructura jerárquica y organizacional definida.

Además, el MOF contiene esencialmente la estructura organizacional comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos, el perfil y los indicadores de evaluación en la empresa.

El manual de organización y funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de una empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

Importancia del Manual de Organización y Funciones (MOF)

Según lo expone Zegarra (2013, párr. 1-2) acerca del manual de funciones:

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa,

unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta institución se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

Como lo manifiesta el autor antes menciona, en los siguientes términos:

Para conservar su vigencia, este documento se actualiza cada ocasión que la institución implementa cambios en su estructura o en las funciones que desarrolla. En caso de que no ocurran estos cambios, se recomienda someter a revisión este documento cada dos años con la participación de quienes cuenten con un conocimiento pleno de las condiciones de operación de la institución, de los lineamientos normativos que regulan su funcionamiento e integración, así como de sus necesidades y sus oportunidades de desarrollo.

Por lo tanto:

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del

cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

El proceso administrativo es complejo debido a que necesita una serie de herramientas, elementos e indicadores de desarrollo que permitan alcanzar y verificar la eficiencia del proceso en tal virtud es necesario contar con instrumentos que organicen la caótica administración de negocios, en este contexto es necesario contar con un manual de funciones que limita la actividad del personal a sus actividades acorde a su perfil.

De acuerdo con lo expuesto, para Zegarra (2013, párr. 6-7-8) la importante del MOF, se debía a:

- Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en el CAP, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano.
- Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto.

- Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la institución.

¿Qué se necesita para elaborar un MOF?

Según lo que manifiesta Zegarra (2013, párr.5) que para poder elaborar un MOF se necesita los siguientes aspectos:

- La participación y compromiso de toda la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Que los líderes que toman las decisiones separen unas horas para las decisiones referentes a estos temas.
- Formar un equipo técnico que lidere el proceso. Puede ser interno como externo.
- Que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del cronograma y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.
- Poner el manual a plena disponibilidad del personal. Por ejemplo, colgarlo en la intranet institucional.

- Equipo técnico.-Una de las primeras acciones antes de realizar el análisis de cargo es constituir el equipo técnico que va a elaborar el MOF.

Es imprescindible la participación y compromiso de toda la organización para lograr optimizar tiempo y recursos y sea un trabajo eficaz, posterior a esto se busca formar un equipo técnico que lidere el proceso, siempre y cuando la institución tenga un plan estratégico desde donde parte el trabajo para la elaboración del MOF.

Estructura del MOF

El manual de organización y funciones como ya se ha explicado es una herramienta administrativa que permite limitar el área de acción del personal de manera eficiente a sus actividades y da a conocer las funciones específicas del personal aumentando de esta manera los niveles de eficiencia operacional y productividad en cada departamento la estructura del MOF es la siguiente:

El perfil del puesto y los pasos para hacerlo

Según lo menciona Vásquez (2013, párr.3) para elaborar un perfil de puestos se necesita lo siguiente: “La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la institución”.

Es conveniente para elaborar un perfil del puesto tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

Señala Vásquez (2013, párr.9) el perfil del puesto y los pasos para hacerlo son los que a continuación se detalla:

1. Análisis de Jerarquización.
2. Análisis desde los objetivos institucionales.
3. Elaborar la descripción del puesto.
4. Revisión del análisis con los participantes.
5. Llenar los formatos del MOF.

1. Paso para realizar un análisis de cargo

Luego de reunir la información requerida, se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.

Es conveniente no restringir las coordinaciones que una unidad orgánica pueda hacer con otras. Lo que debe quedar claro es la necesidad de desarrollar relaciones internas productivas y de cooperación.

2. Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida se revisará si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita

para mejorar los servicios que presta a la comunidad. Se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

- ¿Es el perfil del trabajador adecuado para el puesto?. Si no lo es, ¿cuál sería el adecuado?.
- ¿Las tareas y actividades son suficientes para el puesto?.
- ¿Qué requisitos serían adecuados para el puesto desde la expectativa de la comunidad?.

3. Descripción del puesto

Esta descripción enlista de manera clara y concreta las actividades rutinarias, periódicas y eventuales del puesto para poder realizar las funciones adecuadamente.

Pasos para la descripción del puesto

- Determinar el objetivo del puesto
- Determinar las funciones y actividades.
- Determinar las responsabilidades.
- Determinar áreas de relación.
- Determinar autoridad del puesto.

Objetivo del puesto

Responde a la pregunta para qué existe el puesto en la Institución, es decir es donde se define el propósito del puesto. A continuación, ejemplificamos el Objetivo del Puesto.

Funciones y Actividades

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier negocio es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo, es decir detalla de manera coherente e integra cada una de las funciones que realizará la persona y las actividades concordantes al puesto.

Determinar Responsabilidades

Es el alcance de las actividades y funciones del puesto, y el grado de responsabilidad que tendrá sobre dichas actividades. Las mismas que deberán ir de acuerdo con la planificación estratégica de la Institución.

Determinar áreas de relación

Esta función del análisis del puesto permite evitar que se dupliquen funciones y se comprometan los objetivos de los puestos y por ende de la Organización.

Determinar autoridad del Puesto

Es la ubicación jerárquica del puesto y las áreas de influencia del mismo es decir los puestos donde tiene poder y esencialmente donde los objetivos se interrelacionan con el fin de cumplir las metas departamentales y por ende las organizacionales.

4. Revisión del análisis con los participantes

El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador o su superior inmediato.

Esta verificación ayudará a determinar si la descripción realizada del cargo es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

5. Relación con otras herramientas de gestión

El MOF, se elabora a partir del cuadro para asignación de personal (CAP) y del reglamento de organización y funciones (ROF). No puede haber un manual de organización y funciones que no tenga relación causal con estos instrumentos.

6. Organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del

organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Claro está que el organigrama no va solo, se debe acompañar por el Manual de Organización y Funciones (MOF) la necesidad de esto radica en que no podemos señalar en un pliego todo lo que cada departamento o sección debe hacer; es decir, el organigrama te muestra las funciones generales (primarias) de los departamentos y secciones, mientras que el MOF, las funciones específicas de dichas generales e incluso los procedimientos más adecuados y eficientes.

Es imprescindible para la elaboración del perfil del puesto determinar sus fortalezas y debilidades que son esenciales para una adecuada función que deberán responder a objetivos de la institución, para lograr todo esto debemos iniciar desde la información recogida revisando si el análisis de cargos si realmente responde al perfil que la organización requiere contratar, de esta manera si el aspirante al puesto cumple con las condiciones deseadas, entonces se procederá a una descripción detallada clara y concisa de las actividades diarias, periódicas y eventuales del puesto para el cual fue solicitado, para todo esto la institución tendrá un organigrama para que el trabajador identifique las funciones generales de cada unidad que integra y donde radica la línea de autoridad y responsabilidad, y claro el organigrama va acompañado de MOF donde se describe la actividades específicas de dichas generales.

Cuadro de Asignación de personal

En palabras de Zegarra (2013, párr.1) define al Cuadro de Asignación de Personal como:

Un documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su RDI. También, se le define como el documento que contiene

los cargos o puestos de trabajo que la entidad ha previsto como necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y fines de los órganos estructurales.

Su finalidad es regular la cantidad y calidad de los cargos, plazas o puestos con sus respectivas características para el adecuado funcionamiento de la entidad.

El CAP es un documento donde se detalla de una manera clara los cargos de trabajo al cual el empleado debe acatar desde que inicia a sus labores, ya que toda empresa busca un adecuado desempeño de las actividades en cada una de las áreas que la componen la institución que logren alcanzar sus objetivos.

Importancia del Cuadro de Asignación de Personal (C.A.P)

Para Fonseca (2008) El cuadro de Asignación de Personal es importante por las razones que a continuación se exponen:

El CAP como documento técnico normativo es importante y útil para la gestión administrativa, ya que contiene los cargos clasificados que técnicamente se han determinado como necesarios para que la Entidad logre los fines y objetivos institucionales dentro del ámbito de acción autorizado por la ley sustantiva; donde objetivamente establece los cargos con los que cada órgano y unidad orgánica debe funcionar adecuadamente.
(p.55)

En líneas generales el CAP regula las características de cada uno de los cargos del personal.

Objetivos que persigue del CAP

Los objetivos que persigue el Cuadro de Asignación de Personal son concisos a

pesar de su diversidad, como señala Fonseca (2008) se puede citar entre otros los siguientes objetivos:

1. Normar, establecer y otorgar legitimidad a la cantidad de cargos o puestos de trabajo con los que debe operar cada órgano de la Entidad en concordancia con los fines y objetivos establecidos por la ley sustantiva.
2. Legalizar la incorporación del cargo a la planta operativa de la Entidad.
3. Actuar como fuente para elaborar el Presupuesto Analítico de Personal.
4. Actuar como fuente para elaborar el Presupuesto Analítico de Personal.
5. Orientar la toma de decisiones para futuras coberturas de plazas que se encuentran en el estado de previstos, no ocupados.
6. Formalizar los cargos de cada órgano y unidad orgánica que constituyen la estructura orgánica de la entidad. (p.57)

Las características del CAP

Como lo menciona Fonseca (2008) las características del CAP son las que a continuación se detalla:

1. Es un documento de gestión, que debe ser utilizado por los servidores públicos que ejercen la titularidad de un órgano, especialmente en circunstancias de toma de decisiones trascendentes respecto de la permanencia de un trabajador, o la cobertura de una plaza.
2. Es de duración indeterminada, no tiene periodo de vigencia, sólo otra norma de la misma jerarquía puede sustituirlo, modificarlo o derogarlo en

cualquier momento posterior.

3. Es exigible, una vez publicado todo lo que contiene debe ser observado y cumplido por todos aquellos que ejercen una determinada función.
4. Es formal, debe cumplir con la formalidad establecida por la norma. El contenido no puede ser variado al libre albedrío del técnico que lo elabora.
5. Perfecciona y le otorga solidez a la estructura asignándole el elemento básico a la organización en cantidades suficientes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
6. Es impersonal, no está dirigido a ninguna persona en particular, ni a ninguna autoridad, sino a todas las instituciones responsables de su cumplimiento.
7. Tiene flexibilidad relativa, la estructura puede ser variada cuando se den las circunstancias jurídicas o de gestión; o cuando una norma de jerarquía varié o modifique la organización, las funciones u objetivos sociales de la entidad.
8. La norma que la aprueba debe ser publicada cumpliendo las formalidades establecidas por ley. (p58-59)

De acuerdo con el autor el Cuadro de Asignación del Personal es indispensable en toda decisión referente con un trabajador, se dice que el CAP una vez formalizado se debe cumplir como lo establece la norma, pero si existe una variación cuando las circunstancias de gestión lo ameriten, ya sea algún cambio en las funciones, objetivos en la institución su estructura puede ser variada.

El CAP como documento de gestión es útil porque:

Según nos menciona Fonseca (2008) el CAP como documento de gestión es útil por lo siguiente:

1. Proporciona información actualizada relacionada con la cantidad de plazas o puestos de trabajo asignados a cada órgano o unidad orgánica.
 2. Proporciona información actualizada para costear la mano de obra en la determinación del derecho de trámite.
 3. Identifica la ubicación del cargo y la vinculación legal del personal con sus respectivos órganos.
 4. Proporciona información respecto de la cantidad de plazas ocupadas y previstas pero no ocupadas.
 5. Actúa como sustento técnico y legal del Presupuesto Analítico de Personal.
 6. Proporciona información clasificada por órganos y unidades orgánicas.
 7. Sirve como fuente de análisis para acciones del rediseño de la fuerza laboral de la entidad.
 8. Actúa como fuente de información para decisión de cobertura de plazas.
- (p.60)

Como se puede apreciar el Cuadro de asignación de puestos es menester dentro del manual de organización y funciones debido a que aporta con un sinnúmero de estrategias de implementación de cargos acorde a las necesidades de las organizaciones, aumentando de esta manera la eficiencia en los procesos y por ende la productividad de las empresas.

Plan de Desarrollo Institucional

Para la Universidad Autónoma de Yucatán (2010, párr.1) Plan de Desarrollo Institucional es:

El resultado de un intenso y participativo proceso de planeación estratégica en el conjunto de la Institución, debe considerarse como un instrumento adaptable a la evolución de las condiciones de los contextos interno y externo de las instituciones para asegurar su vigencia y pertinencia, lo que permitirá realizar los ajustes necesarios sin perder su orientación estratégica.

El Plan de Desarrollo Institucional es un instrumento de rutina y guía de trabajo institucional, dado que es una herramienta administrativa gerencial, mediante la cual el gerente determina la situación interna y externa de la institución.

Reglamento de Desarrollo Institucional

Como lo explica Canete (2008, párr.1) El Reglamento de Desarrollo Institucional es: “El documento de gestión y control que establece y norma la organización y funcionamiento de las instituciones”.

El Reglamento de Desarrollo Institucional es un documento indispensable para la organización, debido a que se convierte en una norma reguladora de las relaciones internas de la empresa.

2.4.2. Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente

Las categorías de la variable dependiente son las que a continuación se señalan:

2.4.2.1. Gestión Empresarial

Para el Diccionario Electrónico ABC (2013, párr. 1) la Gestión Empresarial es:

La actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

La Gestión Empresarial es la clave del éxito de una empresa que depende en su totalidad de una buena gestión, donde podamos identificar factores que nos ayuden a mejorar los resultados, como también asimilar problemas a tiempo y podamos implantar soluciones, estrategias que sean duraderas.

2.4.2.2. Planificación

De acuerdo con Salgueiro (1996) se refiere a la planificación en los siguiente términos:

La planificación y el establecimiento de objetivos, que es lo mismo en el mundo de la empresa, no pretende eliminar el riesgo ni –mucho menos– adivinar el futuro pero, sin embargo, sí permite analizar el pasado y presente para optimizar los recursos en busca de los resultados deseados, con lo cual se consigue, de esta forma, reducir los riesgos. (p.6)

La planificación es entonces decidir anticipadamente que hacer, cuando, como, quien, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planificar implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

2.4.2.3. Indicadores de Gestión

Con palabras de Pérez (2012) lo expone en la siguiente manera:

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. (p.2)

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Además, los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Beneficios generados de los indicadores de gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión son los que a continuación detalla de acuerdo con Pérez (2012):

Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien. (p.4-5)

Para una organización independientemente a que se dedique es indispensable que su cliente se sienta satisfecho por el servicio brindado, ya que esto va generando una fortaleza para la empresa, es menester dar un seguimiento continuo a cada actividad innovada, conjuntamente con un benchmarking para poder evaluar ya sea actividades, procesos, productos y comparar con los de la competencia, esto resultaría factible con los indicadores de gestión, conocer

cuáles son los resultados obtenidos.

Características de los indicadores de gestión:

De acuerdo con Pérez (2012) los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y conseguir el objetivo. Las características son las siguientes:

Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Oportunidad

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. (p. 5-6)

Los indicadores de gestión permiten evaluar y analizar cada uno de los aspectos de la estructura organizacional y de sus resultados, en este sentido y en palabras de la revista electrónica (De gerencia, 2012, párr.4) Los Indicadores de Gestión se clasifican: “De ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados”.

2.4.2.4. Efectividad Operacional

Etimología

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "*efficere*", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa. Así lo afirma. (De gerencia, 2012, párr. 1)

Definición

De acuerdo con Mejía (2002) define a la efectividad operacional como:

La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior. Estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad. El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un lado se reducen los costos de producción y por otro lado, se desarrollan niveles de calidad superior en

favor de los clientes internos y externos de la empresa. (p.1)

La efectividad operacional es reconocida como uno de los factores que más contribuyen al rendimiento de los resultados finales en las operaciones institucionales, haciendo posible de forma segura la más alta disponibilidad, confiabilidad y rendimiento posible, ya que mantenerse delante de los rivales es cada vez más difícil, puesto que es rápida la difusión de las mejores prácticas.

Importancia de la Efectividad Operacional

En palabras de Mejía (2013) la Importancia de la Eficacia Operacional radica en:

Ante la creciente competencia, la cual se ha visto favorecida por los procesos de globalización y la modernización tecnológica, la eficiencia operacional se ha vuelto una preocupación constante de la gerencia, dada la incidencia de los costos en la determinación de la utilidad operativa de las empresas.

Una empresa puede superar en desempeño a sus rivales solamente si establece una diferencia que perdure. Para ello debe proporcionar a sus clientes un mayor valor en la percepción del producto o crear un valor comparable a un precio menor o ambas cosas. (p.1)

En la actualidad la competencia es una situación preocupante ante el desarrollo acelerado en el proceso de globalización, es menester que la efectividad operacional es una situación alarmante para las empresas, puesto que se debería implantar diferencias que perduren y sean fuente generador de valor para la empresa.

Eficacia

De acuerdo con Mejía (1998), define a la Eficacia como el:

Grado en el que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficiencia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que reamente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. (p.2-4)

En palabras de Vera (2014, párr.11) manifiesta que: “La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas propuestos por la organización; esto es, mide la capacidad de obtener o lograr resultados”.

La eficacia es la capacidad que tiene una persona para cumplir una actividad, tarea o servicio, permitiendo alcanzar las metas, objetivos trazados en un tiempo establecido.

Eficiencia

Según lo expone Mejía (1988) define a la Eficiencia en los siguientes términos: “Es el logro de un objetivo al menos costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados” (p.4).

De acuerdo con Vera (2014, párr. 2) define a la Eficiencia en los siguientes términos:

Eficiencia tiene que ver con el grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Desde luego el recurso humano es importante para el logro de una alta eficiencia, que implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo); por tanto una alta eficiencia supone la optimización en el uso de los recursos a utilizar.

La eficiencia se puede considerar como el logro de las metas, objetivos optimizando tiempo y recursos a máximo, en el desarrollo de las actividades.

Efectividad

En palabras de Mejía (1998) define a la Efectividad como:

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como una meta o tarea. La combinación de estos elementos, o sea, el resultado el costo y tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficiencia de una área de organización, y hacer comparaciones entre áreas aún disímiles en el contenido de la labor. (p. 4)

Según el autor antes mencionado emplea las siguientes fórmulas para realizar la evaluación:

Tabla No. 2. 1 Fórmulas para la evaluación de Efectividad.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA/RE		$\frac{(RA/CA * TA)}{(RE/CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$ Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad de expresa en porcentaje (%)
0 - 20%	0	Muy eficiente >	5	
21 - 40%	1	1		
41 - 60%	2	Eficiente =	3	
61 - 80%	3	1		
81 - 90%	4	Ineficiente <	1	
> 90%	5	1		
Dónde: R= Resultada E= Esperado C= Costo A= Alcanzado T=Tiempo				

Cada de las áreas que la integra una organización deberá establecer metas, objetivos para la ejecuciones de sus actividades, es decir familiarizando con la estimación de tiempo y recursos para cumplimiento con efectividad eficiente sus operaciones, frente a una fuerte competencia en el mercado financiero.

Reingeniería de procesos

Como lo explica Sáez Vacas, García, Palao, & Rojo (2002) definen a la Reingeniería de Procesos como: “La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.6).

En este sentido para Santiago (2008, párr. 8) La Reingeniería de Procesos es:

Logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez,

innovación, fabricación por encargo y servicios se cumplan. La reingeniería costa de unas reglas para realizar el trabajo, que se refiere a quien hace el trabajo, donde y cuando se hace y también la recopilación e integración de la Información.

- Organizarse en cuestión de los resultados y no de las tareas.
- Hacer que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten.
- Fusionar el trabajo de procesamiento de la Información con el trabajo real que produce la información.

Considerando las ideas de Champy & Hammer (1994) refieren a la Reingeniería de Procesos en los siguientes términos:

La Reingeniería de Procesos, consiste en revisar los fundamentos y reinventar los procesos de una empresa para lograr mejoras espectaculares en la calidad, los costes, el trato al cliente, etc. Las tareas y los puestos jerárquicos de trabajo se ven subordinados a la importancia de los procesos. (p. 5-6)

La Reingeniería de Procesos se puede considerarse como una de las herramientas de gestión que no es responsabilidad de los directivos exclusivamente, sino todos y cada uno de los empleados que la conforman la organización implicados en la renovación profunda.

Principios de la reingeniería de procesos

En palabras de Sáez et al. (2002) son doce los principios clave en los que se basa la Reingeniería de Procesos o en las siglas en inglés (BPR):

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización si no que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.). (pp.6.17- 6.18)

Los Principios de Reingeniería de Proceso busca implantar valor para el cliente, procurando cambiar procesos que ameriten cambios en la organización, además se debería organizar equipos de trabajo, para esto hay que buscar incentivar al trabajador colocando en puestos de responsabilidad tras el proceso de reingeniería.

¿Cómo alcanzar una mejor eficiencia operacional?

En palabras de Mejía (2013) se logra mejoras sustanciales en la efectividad operacional de esta manera:

1. El conocimiento y habilidad de los empleados

El punto de partida de toda labor eficiente es conocerla ampliamente y generar destreza para realizarla.

2. La tecnología y los equipos

Los avances tecnológicos son sin lugar a dudas, una de las formas más

eficaces de elevar nuestros niveles de eficiencia, porque nos ponen frente de alternativas para mejorar la productividad y mejorar la oportunidad de los procesos internos de la Cooperativa.

3. Los insumos utilizados

En la producción de servicios el mayor insumo usado es el talento humano. Un talento humano descoordinado y desmotivado no podrá generar eficiencia en sus operaciones diarias.

4. Los Procedimientos y los estándares

Los procesos empresariales si no están acompañados de procesos adecuados, con claros objetivos, la apropiación de los recursos pertinentes la definición de responsabilidades, la definición de los tiempos de ejecución y los adecuados sistemas de evaluación no producirán los niveles de costos y calidad necesarios para elevar los niveles de eficiencia de la empresa.

5. Los sistemas de evaluación, motivación y reconocimiento

Factores tales como el clima laboral, el sentido de pertenencia la calidez en la atención y el servicio al cliente la solución oportuna de los reclamos y la generación de un mejoramiento continuo, van de la mano con los sistemas de evaluación y reconocimiento.

6. La Innovación

Siempre existirán oportunidades de mejorar la eficiencia mediante la innovación en productos y servicios, en proceso o en la propia organización. Uno de los elementos que mayor le agrega a una organización es su capacidad de autocriticarse, autoevaluarse, cambiar y

generar innovaciones. (p.2-3)

Sí la eficiencia operacional significa desempeñar actividades similares de una manera mejor que los rivales, en contraste, el posicionamiento estratégico significa desempeñar actividades diferentes a la de los rivales o de desempeñar actividades similares a la de los rivales de una manera diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor, como afirma el profesor (Porter, 2012).

Calidad

De acuerdo por Publicaciones Vértice S.L. (2008) en su libro La Calidad en el Servicio al Cliente define a la calidad como:

El conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guarda relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. (p.1)

La calidad se puede decir que es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave que está determinado por las características específicas del producto o servicio.

Calidad de Servicio

“La calidad del servicio resulta tan importante como, en ocasiones, difícil de llevar a la práctica. Esto es debido a las características de la prestación del servicio, como son la dificultad de medirlo y la de evaluar la satisfacción de los clientes” (Navarro, 2013, párr.1).

La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse, y por tanto, de ser mejorado. La cuantificación de la gestión de la calidad debe, por tanto, suministrar información sobre todas las

dimensiones, ya que constituyen los elementos clave del éxito empresarial.

2.5. Hipótesis

El manual de organización y funciones incide significativamente en la efectividad operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Independiente:

Manual de Organización y Funciones

Variable Dependiente:

Efectividad Operacional

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente Investigación se enmarca en el enfoque Mixto de la Investigación.

En palabras de Hernández, Fernández, & Baptista (2010) afirman que: “El enfoque mixto de la investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.544).

Hernández (2010) menciona que: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de investigación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades y potenciales” (p.544).

En el trabajo que a continuación se propone, la relación sujeto objeto será totalmente dependiente, en la investigación se aplicará criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad, que permitan aplicar técnicas e instrumentos de investigación cuantitativos que facilitarán el análisis de datos.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Para la ejecución de la presente Investigación utilizaremos las siguientes modalidades:

3.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental

De acuerdo con Herrera, Medina & Naranjo (2004) considera que: “La investigación documenta-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)” (p.59).

De acuerdo con Rivas (2009, párr.1) lo expone lo siguiente:

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesidad primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes- teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas – acerca del tema o problema que el investigador propone investigar o resolver.

En este contexto la Investigación bibliográfica nos permitió tomar diferentes enfoques y teorías acerca de las variables de estudio, donde requirió el apoyo de: libros, revistas, tesis, documentos magnéticos y electrónicos; así como también, documentos válidos y confiables como información primaria, entre otros los que nos servirán para informarnos, como: visión, misión, objetivos, políticas y estructura organizacional de la institución, que fue la base para la investigación.

3.2.2. Investigación de Campo

De acuerdo con González (2011, párr. 2-3) manifiestan que:

La Investigación de campo podríamos definirla como el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación *in situ* ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Herrera et al. (2004) afirma que: “Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetos del proyecto” (p. 95).

Según Gómez (2006) la investigación de campo lo define de la siguiente manera:

La investigación de campo es la que se realiza en lugares no determinados específicamente creados al efecto, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de la investigación, donde está ocurriendo los hechos y fenómenos investigados en los campos de acción y objetos de estudio. (p. 25)

Se utilizó este tipo de investigación con la finalidad de obtener un contacto directo con las unidades de observación. Este tipo de investigación ayudó a

obtener datos preciso y claros acerca de la problemática en estudio, mediante la encuesta logramos alinear a los integrantes de la organización en pos de un beneficio común y un clima labora adecuado, teniendo en cuenta el proceso de cada actividad en las diferentes áreas que las conforman la entidad, la responsabilidad y el compromiso que mantienen con la cooperativa.

3.3. Nivel o tipo de Investigación

La presente Investigación se enmarcó en los diferentes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva como reflexiona Gómez (2006) en los siguientes términos:

La investigación descriptiva es el objetivo del investigador es describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo y como se manifiesta determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. (p. 65)

“La investigación descriptiva es la que estudia la realidad presente y actual en cuanto a hechos personas y situaciones y derecho de la realidad para detectar los aspectos o transformarlos”, afirma (Gómez, 2006, p. 25-26).

Esta modalidad de investigación, llamada también investigaciones diagnósticas, consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, este tipo de investigación fue usada para realizar un diagnóstico de la situación real de la cooperativa, y de esta manera poder identificar la problemática en estudio, posteriormente se elaboró una propuesta objetiva y razonable acorde a la realidad de la cooperativa.

3.3.2. Investigación Explicativa

Como reflexiona Bernal (2000), “La investigación explicativa, se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, a esta investigaciones se les denomina explicativas. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (p. 113).

Según lo expone Morán & Alvarado (2010) lo siguiente: “La investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a encontrar las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales” (p. 9).

De acuerdo con Morales (2012, párr.37) se refiere a la Investigación Explicativa en los siguientes términos:

Se encarga de buscar el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Además el autor considera: dentro de la investigación científica, a nivel explicativo, dos elementos:

1. Lo que se quiere explicar: se trata del objeto, hecho o fenómeno que ha de explicarse, es el problema que genera la pregunta que requiere una

explicación.

2. Lo que se explica: La explicación se deduce (a modo de una secuencia hipotética deductiva) de un conjunto de premisas compuesto por leyes, generalizaciones y otros enunciados que expresan regularidades que tienen que acontecer. En este sentido, la explicación es siempre una deducción de una teoría que contiene afirmaciones que explican hechos particulares.

La Investigación Explicativa, podríamos decir que permite comprobar una hipótesis, admitiendo descubrir las causas y los efectos de los problemas, además ayudan detectar los factores que determinan ciertos comportamientos.

3.3.3. Investigación Correlacional

Según Lara (2011) la investigación correlacional considera que:

Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes en este tipo de investigación es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de otra.

En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (P. 51)

La investigación correlacional en palabras de Morán & Alvarado (2010) se refiere en los siguientes términos: “Tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p. 8).

De acuerdo con Baron (1997) define a la investigación correlacional como: “Método de investigación en que los investigadores observan dos o más variables para determinar si los cambios en una son acompañados por cambios en la otra” (p. 24).

Este tipo de investigación tiene como finalidad, medir la relación que existe entre dos variables, manual de organización y funciones y efectividad operacional, donde el comportamiento de una variable influye en el cambio de la otra.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según con Isern, Gallego & Segura (2006) definen a la población o universo como:

Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población Finita y cuando no se conoce su número, se habla de población Infinita. (p.55)

Según Jany & Nicolás (1994) define a la población como: “La totalidad de elementos o individuos que tiene ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p 48).

En palabras de Eyssautier de la Mora (2006) aclara que: “El universo o población es un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forma parte del objetivo de estudio” (p. 204).

Tomando en cuenta que la población es el conjunto de mediciones que son de interés para el investigador, las mismas que se efectúan sobre una característica en común de un grupo de seres o conjunto de objetos, que son objeto de estudio. Para la presente investigación la población va estar enfocada en las siete personas que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.; es decir, al personal administrativo que labora en las oficinas de esta.

3.4.2. Muestra

Isern et al. (2006) se refiere a la muestra en los siguientes términos:

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra debe ser representativa de la población, para que sea representativa se ha de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas. (p. 56)

En palabras de Bernal (2006) define la muestra en los siguientes términos: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.165).

Como reflexiona Herrera et al. (2004) “Es probabilístico cuando los elementos son seleccionados en forma individual y directa. Por otro lado, en el muestreo no probabilístico, la selección se hace sobre la base del criterio del investigador” (p. 99).

El tipo de muestreo que se utilizó fue probabilístico para llegar al resultado y, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + (N - 1) * e^2}$$

Dónde:

N= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de ocurrencia

Q= probabilidad de no ocurrencia

E= error de muestreo

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 7$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{(1,96)^2 0.5 * 0.5 * 12}{(1,96)^2 0.5 * 0.5 + 11 * (0.05)^2}$$

$$n = 12$$

Para la presente Investigación, se consideró trabajar con toda la población objeto de estudio, debido a que la misma es relativamente pequeña.

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1 Variable Independiente: Manual de Organización y Funciones

Tabla No. 3. 1 Operacionalización de la Variable Independiente “Manual de Organización y Funciones”

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas
Según lo expone (Zegarra,2013, párr.1) Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.	Objetivos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Estatutos 	¿La cooperativa posee un plan Estratégico?	Guía de la Encuesta
	Perfil del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • C.A.P (Cuadro para asignación de personal) • R.O.F (Reglamento de Organización y funciones) 	¿La cooperativa dispone de una estructura organizacional?	
	Indicadores de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Economía • Calidad del servicio 	¿La Cooperativa maneja indicadores de desempeño?	

Fuente: Naranjo (2004)

Elaborado por: Morales A., (2014)

3.5.2. Variable Dependiente: Efectividad Operacional

Tabla No. 3. 2 Operacionalización de la Variable Dependiente “Efectividad Operacional”

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas
De acuerdo con Gaither & Frazier, (2000) en su libro Administración de Operaciones La efectividad operacional es la capacidad de llevar a cabo actividades de operaciones similares mejor que los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación Flexibilidad Infraestructura Trabajadores valorados 	¿Existen indicadores que sustenten una mejora significativa en las operaciones que realiza?	Guía de la Encuesta
	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de Costos 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Eficacia 	¿Existen indicadores de eficiencia y eficacia?	
	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja Comparativa 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización 	¿Cuál es el producto y servicio en el cuál ustedes se especializan?	

Fuente: Naranjo (2004)
 Elaborado por: Morales A., (2014)

3.6. Técnicas e Instrumentos

La información primaria y secundaria contribuyó a recolectar la información.

“La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas que garantiza la información proporcional”, según (Grande, 2005, p.14).

En palabras de Naranjo (2004) menciona que: “La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito” (p. 20).

De acuerdo con Niño (2011) define a la encuesta como:

La técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin.

Cuando una encuesta se aplica a la totalidad de la población se llama censo. En cambio, cuando sólo se aplica a una fracción o muestra, puede llamarse sondeo. (p. 63)

La encuesta es una técnica primaria que tiene como finalidad recabar información necesaria para la investigación, esta se aplicó a todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro de Crédito Productiva Ltda., con el objetivo de obtener un diagnóstico relevante a la problemática que se estudia.

3.7. Recolección de la Información

Las fuentes de información primaria y secundaria nos coadyuvaron a recolectar la información. A continuación, se estructura la tabla.

Tabla No. 3. 3 Recolección de la Información ¿Para qué? á

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Alcanzar objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetivos?	Cliente Interno de la COAC Productiva Ltda.
¿Sobre qué aspectos?	EL Manual de Organización y Funciones y su incidencia en la Efectividad Operacional
¿Quién o quiénes?	Anita Morales
¿Cuándo?	Junio 2013 a Septiembre 2013
¿Dónde?	Cantón Quero
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recopilación?	Encuesta.- Enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. (Anexo 1)
¿Con qué?	Recursos, cuestionarios, respuestas escritas.
¿En qué situación?	De persona a persona

Fuente: Naranjo (2004)

Elaborado por: Morales A., (2014)

3.8. Procesamiento de la Información

El análisis e interpretación de los datos se obtuvieron, una vez que se aplicó el cuestionario correspondiente, se siguieron los siguientes pasos:

- Clasificar la Información.
- Depuración de la Información.
- Una vez recolectados y depurados los datos se procederá a clasificar las medidas estadísticas, las cuales permitirán al investigador la posibilidad de ofertar un análisis profundo y sostenible sobre la relación de las variables objeto de este estudio.
- También se tomó la información cuantitativa que se obtuvo de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.
- Además, con toda la información obtenida se procedió a comprobar la hipótesis y a obtener conclusiones, y se obtuvo los elementos necesarios y suficientes de juicios para realizar recomendaciones que fueron pertinentes y oportunos, con el fin de que las mismas coadyuven a cambiar la realidad y solucionar el problema de investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

La presente Investigación se basa en el análisis estadístico matemático de las variables objeto de estudio, para sustentar la hipótesis propuesta, la cual reza que El manual de organización y funciones incide significativamente en la efectividad operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Proactiva.

Considerando que el problema objeto de estudio de este trabajo, ha sido detallado en el capítulo I, de la siguiente manera: “¿Cómo incide la carencia de un manual de organización y funciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva del cantón Quero, provincia de Tungurahua?”. Siendo la variable independiente o causa Manual de Organización y Funciones y la variable dependiente la Efectividad Operacional.

Para cumplir con este propósito, se procedió a la recolección de la información, que fue obtenida de las encuestas realizadas al personal de la cooperativa y, posteriormente, se realizó la tabulación y, su respectivo análisis e interpretación, mecanismo importante para la verificación de la hipótesis.

Para comprobar la de hipótesis se usó el siguiente estadígrafo:

Ji Cuadrado (X^2)

1. ¿Su nivel de Instrucción es?

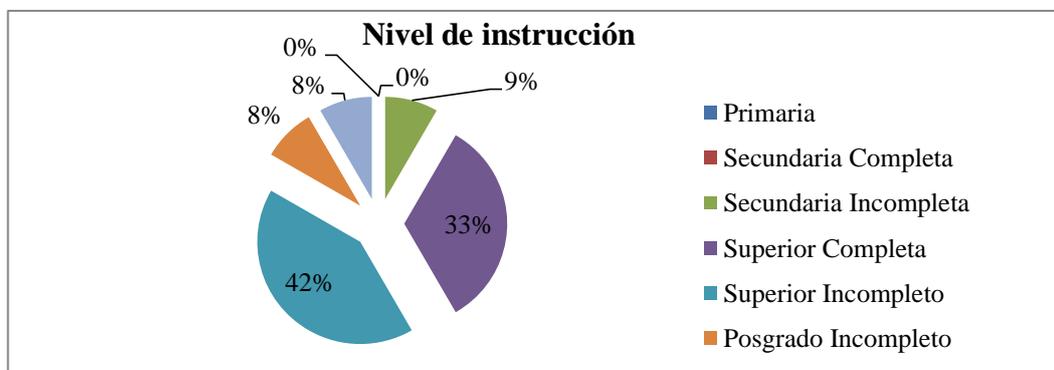
Tabla No. 4. 1 Nivel de instrucción

1. ¿Su nivel de instrucción es?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Primaria	0	0%	0%
Secundaria Completa	0	0%	0%
Secundaria Incompleta	1	8%	8%
Superior Completa	4	33%	42%
Superior Incompleto	5	42%	83%
Posgrado Incompleto	1	8%	92%
Posgrado Completo	1	8%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 1 Nivel de Instrucción



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 8% de los encuestados indican que su nivel de instrucción es secundaria incompleta, mientras que el 33% indican que su nivel de instrucción es superior completa, el 42% señaló que su nivel de instrucción es superior incompleta, mientras que el 8% posee un nivel de instrucción posgrado completo y el 8% restante tiene un nivel de instrucción de posgrado incompleto.

2. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

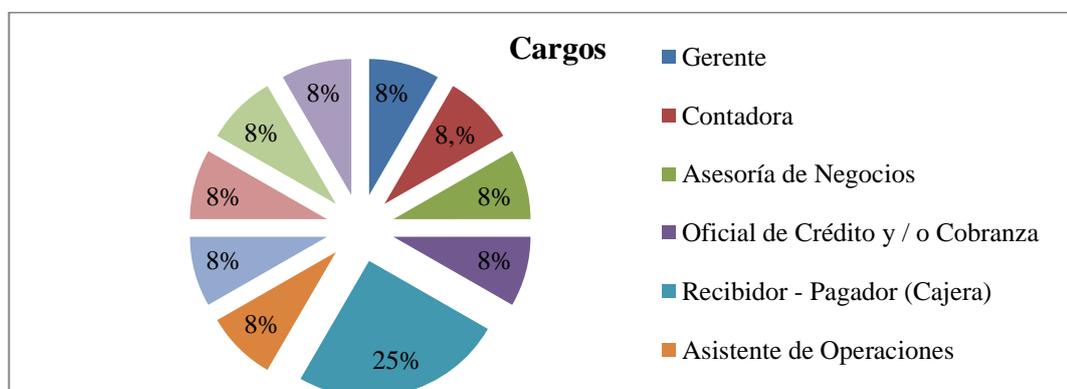
Tabla No. 4. 2 Cargos

Cargos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Gerente	1	8%	8%
Contadora	1	8%	17%
Asesoría de Negocios	1	8%	25%
Oficial de Crédito y / o Cobranza	1	8%	33%
Recibidor - Pagador (Cajera)	3	25%	58%
Asistente de Operaciones	1	8%	67%
Jefe de Agencia	1	8%	75%
Asesor de Crédito	1	8%	83%
Jefe de Agencia /Asistente de Operaciones	1	8%	92%
Servicios Varios	1	8%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 2 Cargos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: Del total del personal encuestado, el 25% concierne a cajeras, mientras que el 8% corresponde a cada uno de los cargos y actividades que desempeña el personal de la matriz y sus agencias de las Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

3. ¿Su perfil personal se encuentra acorde con las funciones que desempeña?

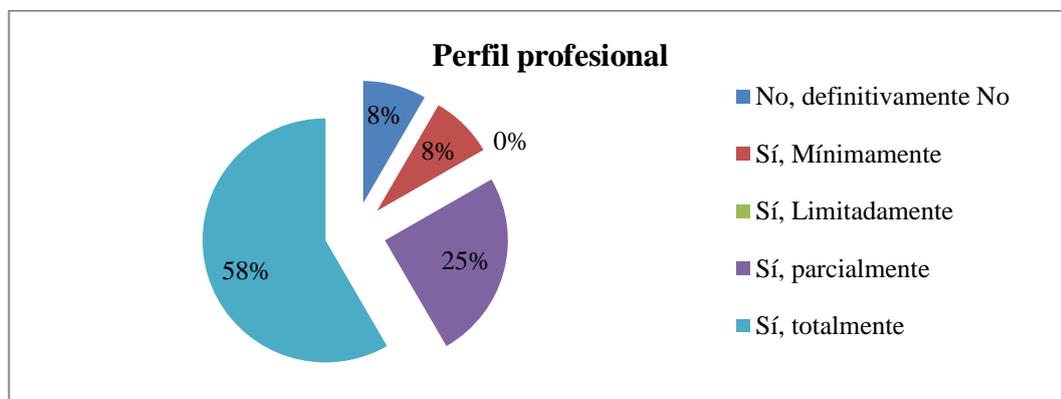
Tabla No. 4. 3 Perfil profesional

Perfil profesional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	1	8%	8%
Sí, Mínimamente	1	8%	17%
Sí, Limitadamente	0	0%	17%
Sí, parcialmente	3	25%	42%
Sí, totalmente	7	58%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 3 Perfil Profesional



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: Del total de encuestados, tan solo el 8% indicó que el puesto que ocupan no se encuentra acorde con su perfil profesional, en tanto un similar 8% señala que si, pero de una manera mínima, el 25% de los encuestados marcan que sus perfiles profesionales se encuentran acorde de manera parcial, mientras que el 58% que correspondiente a 7 personas, señalan que su perfil profesional está acorde con el cargo que desempeñan en la institución.

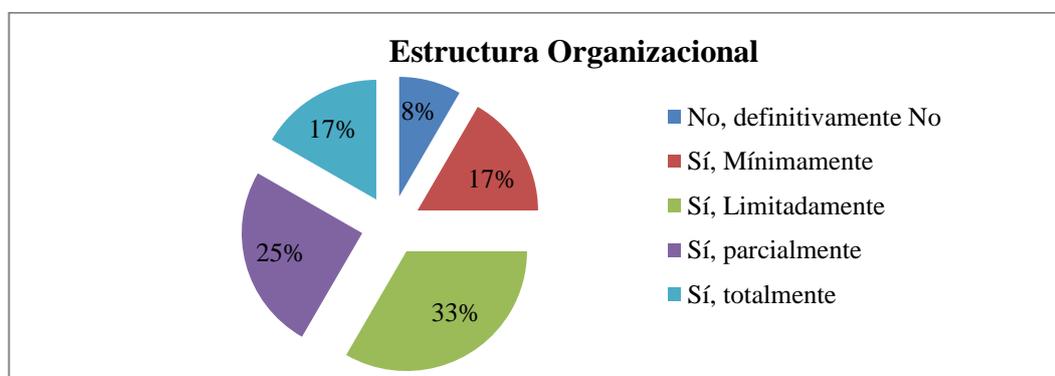
4. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., posee una estructura orgánica definida?

Tabla No. 4. 4 Estructura Organizacional

Estructura Organizacional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	1	8%	8%
Sí, Mínimamente	2	17%	25%
Sí, Limitadamente	4	33%	58%
Sí, parcialmente	3	25%	83%
Sí, totalmente	2	17%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 4 Estructura Organizacional



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 8% de los encuestados señalan que en la COAC Productiva Ltda., no existe una estructura organizacional definida; por lo que, el 17% opina que existe de manera mínima, en cambio 33% señala que existe de manera limitada, mientras que el 25% indica que existe de manera parcial y; finalmente, el 17% restante mencionan que existe totalmente una estructura organizacional definida.

5. ¿Su puesto de trabajo, se encuentra definido acorde a las funciones que realiza?

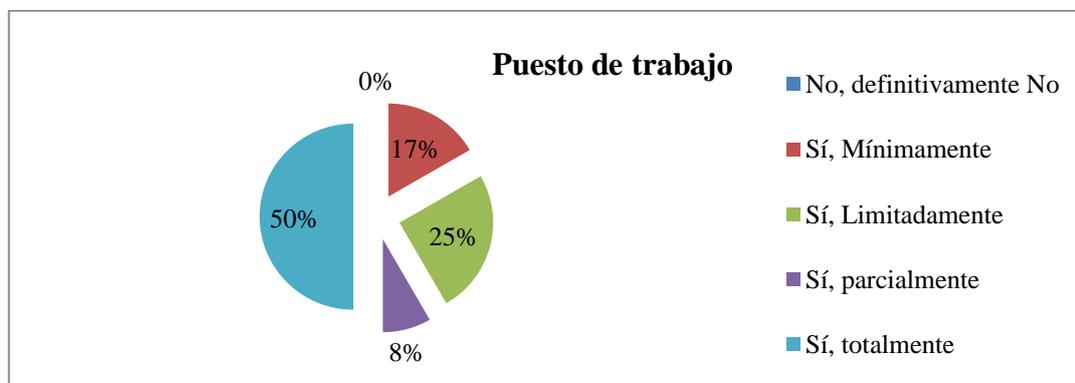
Tabla No. 4. 5 Puestos de trabajo

Puestos de Trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	8	67%	67%
Sí, Mínimamente	1	8%	75%
Sí, Limitadamente	2	17%	92%
Sí, parcialmente	1	8%	100%
Sí, totalmente	0	0%	100%
	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 5 Puestos de trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 67% de los encuestados consideran que los puestos de trabajo no se encuentran definidos acorde a las funciones que realizan, mientras que 8% señala que se encuentran definidos de forma mínima, seguido por un 17% indican que es limitadamente, mientras que el 8% restante señaló que los puestos de trabajo se encuentran definidos parcialmente de acuerdo con sus funciones.

6. ¿Existe una descripción de su puesto y de las funciones que le permitan conocer cuáles son sus responsabilidades con respecto a su cargo?

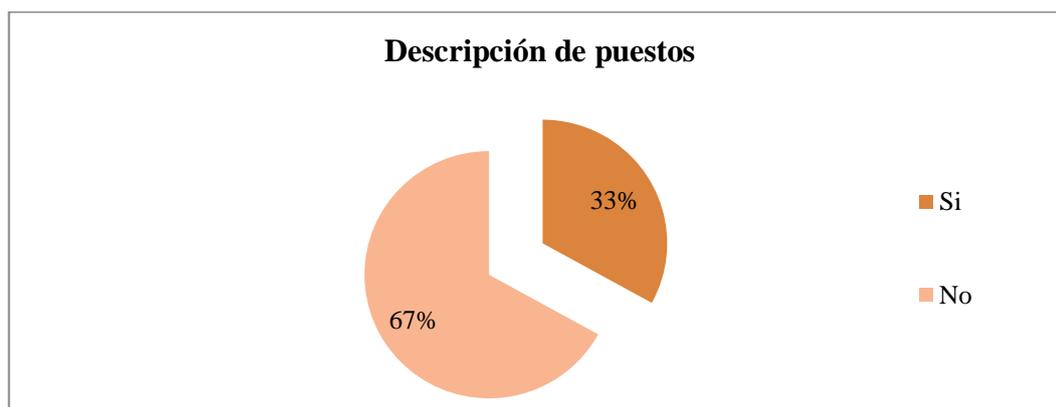
Tabla No. 4. 6 Descripción de puestos

Descripción de puestos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	4	33%	33%
No	8	67%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 6 Descripción de puestos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., del total de 12 personas que corresponde al 100% de los empleados, se obtuvo el 33% que corresponde a 4 personas, manifiestan que en la Cooperativa se mantiene una clara descripción de puestos y funciones, mientras que el 67% que corresponde a 8 personas restantes, señalaron que no existen una descripción detallada de puestos y funciones.

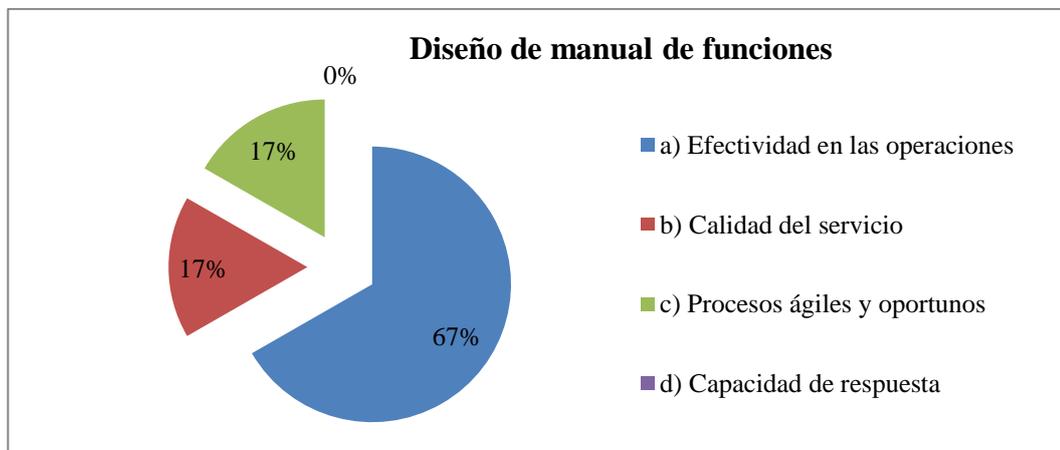
7. ¿Considera usted que el diseño de un manual de organización y funciones en la institución permitirá mejorar?

Tabla No. 4. 7 Diseño de manual de funciones

Diseño de manual de funciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
a) Efectividad en las operaciones	8	67%	67%
b) Calidad del servicio	2	17%	83%
c) Procesos ágiles y oportunos	2	17%	100%
d) Capacidad de respuesta	0	0,00%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 7 Diseño de manual de funciones



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: Del total de encuestados, el 67% afirman que un manual de organización y funciones permitirá aumentar la efectividad en las operaciones, seguido por un 17% señaló que mejorará la calidad en el servicio y, finalmente el 17% restante señala que los procesos serán más ágiles y oportunos.

8. ¿Existe duplicidad de funciones entre los diversos cargos que desempeña en la Cooperativa?

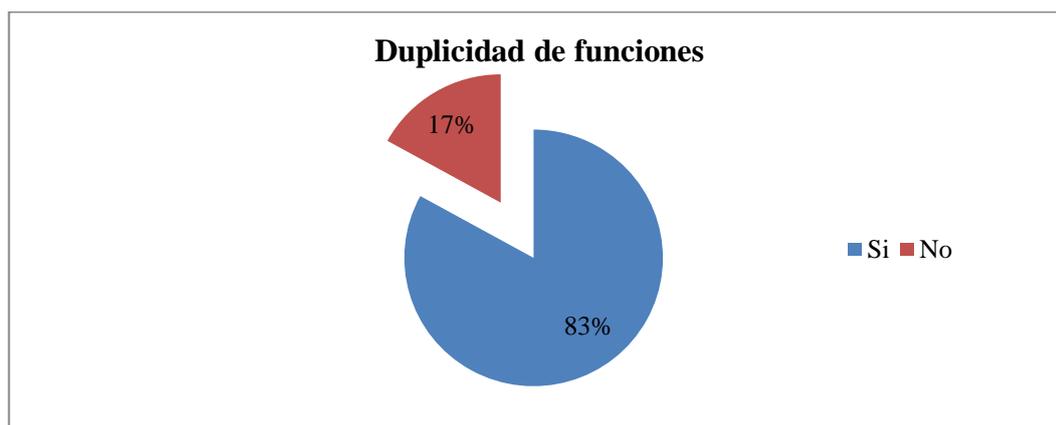
Tabla No. 4. 8 Duplicidad de funciones

Duplicidad de funciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	10	83%	83%
No	2	17%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 8 Duplicidad de Funciones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: Del total del personal encuestado, el 83% que corresponde a un total de 10 personas afirman que existe duplicidad de funciones, ya que algunas ocasiones cubren las actividades de sus compañeros, desempeñan doble función, y las 2 personas restantes que corresponde al 17% señalan que no existe duplicidad de funciones.

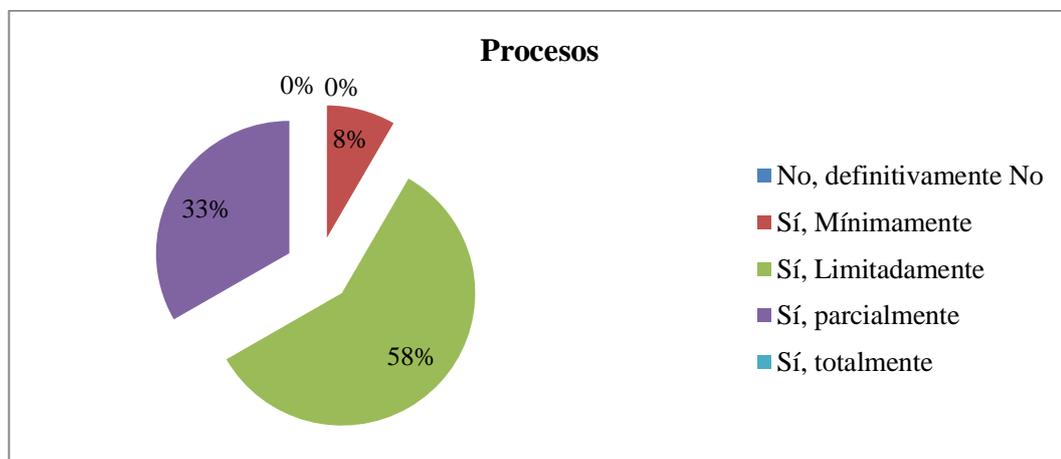
9. ¿Considera usted que los procesos en la Institución, son ágiles y oportunos?

Tabla No. 4. 9 Procesos

Procesos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	0	0%	0%
Sí, Mínimamente	1	8%	8%
Sí, Limitadamente	7	58%	67%
Sí, parcialmente	4	33%	100%
Sí, totalmente	0	0%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 9 Procesos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 8% de los encuestados señalaron que los procesos son mínimamente ágiles y oportunos, mientras que el 58% manifiestan que los procesos son ágiles y oportunos de manera limitada, por lo tanto el 33% de los encuestados afirmaron que los procesos son ágiles y oportunos parcialmente.

10. ¿Existe una cultura organizacional, dispuesta a mejorar continuamente?

Tabla No. 4. 10 Cultura Organizacional

Cultura Organizacional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	2	17%	17%
Sí, Mínimamente	1	8%	25%
Sí, Limitadamente	3	25%	50%
Sí, parcialmente	4	33%	83%
Sí, totalmente	2	17%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 10 Cultura Organizacional



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 17% de los empleados señalaron que no existe una cultura organizacional, mientras que el 8% afirmó que existe pero de manera mínima, el 25% afirma que mantienen una cultura organizacional de manera limitada, y el 33% afirmó que existe de manera parcial y tan solo el 17% afirmó que en la COAC Productiva Ltda. existe una cultura organizacional.

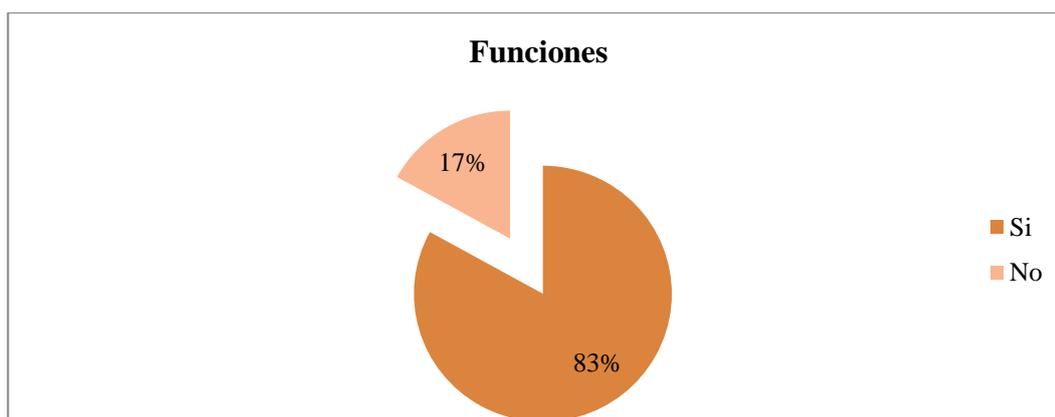
11. ¿Se encuentra conforme con las funciones que usted desempeña en su cargo?

Tabla No. 4. 11 Funciones

Funciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	10	83%	83%
No	2	17%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 11 Funciones



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: Del total de encuestados, el 83% indican que se encuentran conformes con sus funciones que desempeñan en sus cargos, ya que van de acuerdo a sus conocimientos, mientras que el 17% señaló que no se encuentra conforme con las funciones que desempeña actualmente, por lo que realizan funciones extras, remplazan otros cargos, ya que son condiciones que se generan en la institución.

12. ¿Tiene problemas en su trabajo por incumplimiento de las funciones/ tareas por parte de algún compañero de labores?

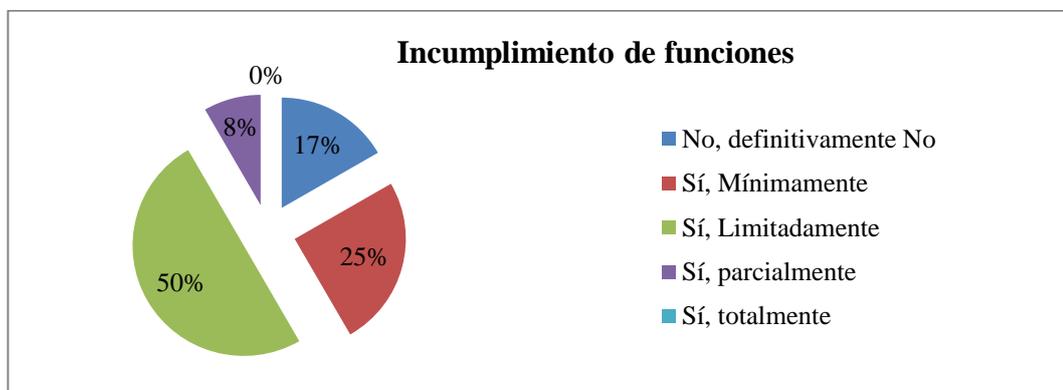
Tabla No. 4. 12 Incumplimiento de funciones

Incumplimiento de funciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	2	17%	17%
Sí, Mínimamente	3	25%	42%
Sí, Limitadamente	6	50%	92%
Sí, parcialmente	1	8%	100%
Sí, totalmente	0	0%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 12 Incumplimiento de funciones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 17% de los encuestados señalaron que no han tenido problemas laborales debido al incumplimiento de funciones de áreas comprometidas por compañeros de trabajo, mientras que el 25% señaló que han existido problemas de manera mínima, así el 50% indican que los problemas existentes son limitados y el 8% restante señaló que existen problemas por incumplimiento de manera parcial.

13. ¿Es usted evaluado constantemente por su superior?

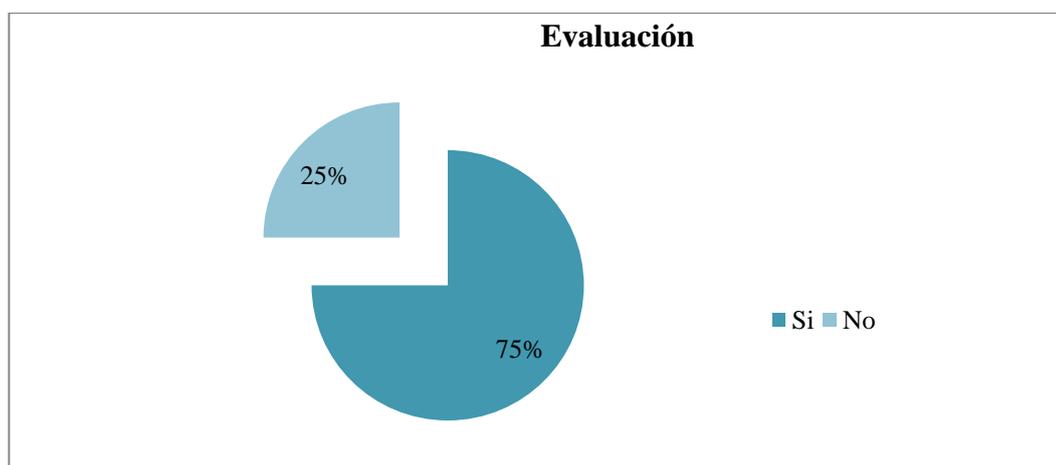
Tabla No. 4. 13 Evaluación

Evaluación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	9	75%	75%
No	3	25%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 13 Evaluación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de Datos: Del total de encuestados, el 75% que corresponde a un total de 9 empleados, afirman que son evaluados constantemente por su superior, mientras que el 25% que recae en los 3 empleados restantes, indican que no son evaluados.

14. Si la respuesta es sí: ¿Con qué periodicidad de tiempo es evaluado?

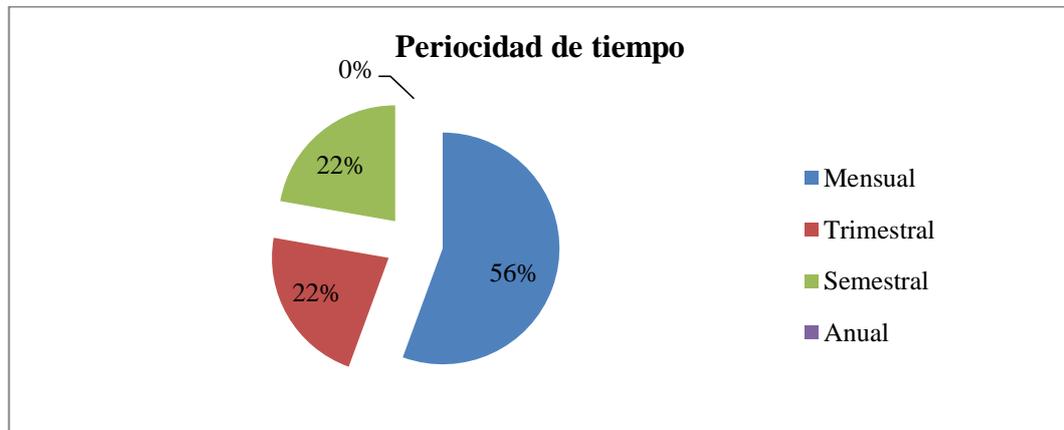
Tabla No. 4. 14 Periodicidad de tiempo

Periodicidad de Tiempo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Mensual	5	56%	56%
Trimestral	2	22%	78%
Semestral	2	22%	100%
Anual	0	0%	100%
Total	9	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 14 Periodicidad de tiempo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: Del total de encuestados en la pregunta anterior, únicamente de las que respondieron que si son evaluados corresponde a 9 personas; de este modo, se menciona que el 56% afirma que son evaluados de manera mensual, mientras que el 22% señaló que son evaluados de forma trimestral y, el 22% restante indicó que son evaluados semestralmente.

15. ¿Considera usted que dentro de la Cooperativa, se evalúan la eficacia y la eficiencia de las operaciones?

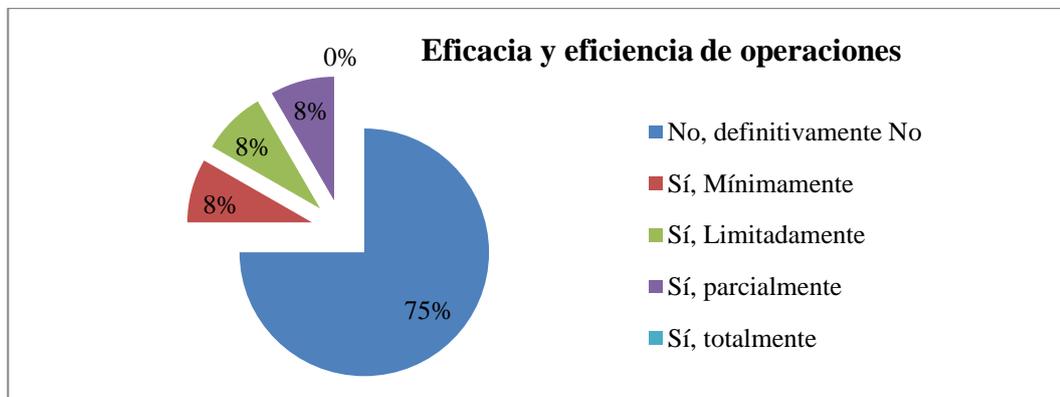
Tabla No. 4. 15 Eficacia y eficiencia de operaciones

Eficacia y eficiencia de operaciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	9	75%	75%
Sí, Mínimamente	1	8%	83%
Sí, Limitadamente	1	8%	92%
Sí, parcialmente	1	8%	100%
Sí, totalmente	0	0%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 15 Eficacia y eficiencia de operaciones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 75% de los encuestados señalaron categóricamente que en la COAC Productiva Ltda., no se evalúa la eficacia y eficiencia de operaciones, seguido del 8% que afirmó que se evalúan de manera mínima, el 8% señaló que se evalúan de forma limitada, y el 8% restante indican que se evalúa parcialmente.

16. ¿Cómo se mide el grado de eficacia en las operaciones de la Cooperativa?

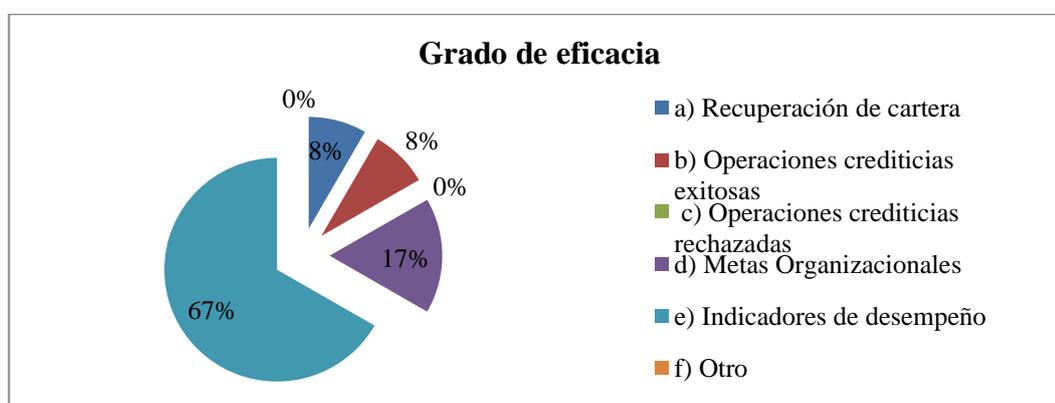
Tabla No. 4. 16 Grado de eficacia

Grado de eficacia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
a) Recuperación de cartera	1	8%	8%
b) Operaciones crediticias exitosas	1	8%	17%
c) Operaciones crediticias rechazadas	0	0%	17%
d) Metas Organizacionales	2	17%	33%
e) Indicadores de desempeño	8	67%	100%
f) Otro	0	0%	100%
Total	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 16 Grado de Eficacia



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 8% señala que la eficacia de las operaciones se miden a través de la recuperación de la cartera, el 8% señala que se mide a través del número de operaciones crediticias exitosas, por que el 17% indica que se mide a través del logro de las metas organizacionales, mientras que 67% señala que se miden a través de indicadores de desempeño.

17. ¿Ante la creciente competencia en el sistema de finanzas populares, considera usted que la COAC Productiva Ltda. necesita mejorar sus niveles de eficiencia en las operaciones?

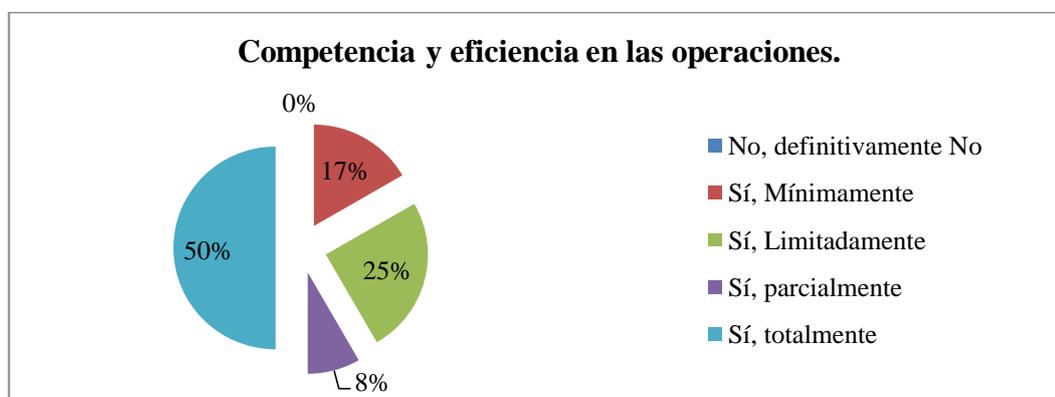
Tabla No. 4. 17 Competencia y eficiencia en las operaciones.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	0	0%	0%
Sí, Mínimamente	2	17%	17%
Sí, Limitadamente	3	25%	42%
Sí, parcialmente	1	8%	50%
Sí, totalmente	6	50%	100%
	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 17 Competencia y eficiencia en las operaciones.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 17% de los encuestados señalaron que necesitan mejorar sus niveles de eficiencia en las operaciones de manera mínima, mientras el 25% indicó se debería mejorar los niveles de manera limitada, por lo tanto el 8% señala que se debe mejorar los niveles forma parcial, mientras que 50% afirmó que se debe mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones frente a una creciente competencia.

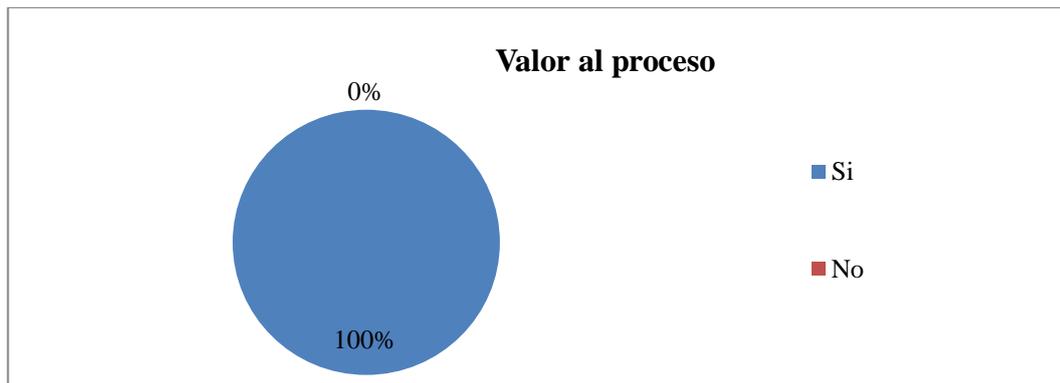
18. ¿Considera usted que dentro de los procesos de la Cooperativa existen actividades que no generan valor al proceso?

Tabla No. 4. 18 Valor al proceso

Valor al proceso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	12	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	12	100%	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 18 Valor al proceso



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 100% de los encuestados señalan que existen actividades que no generan valor a los procesos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., considerando las donaciones, actos sociales, entrega de una carpeta a los socios previo a un crédito.

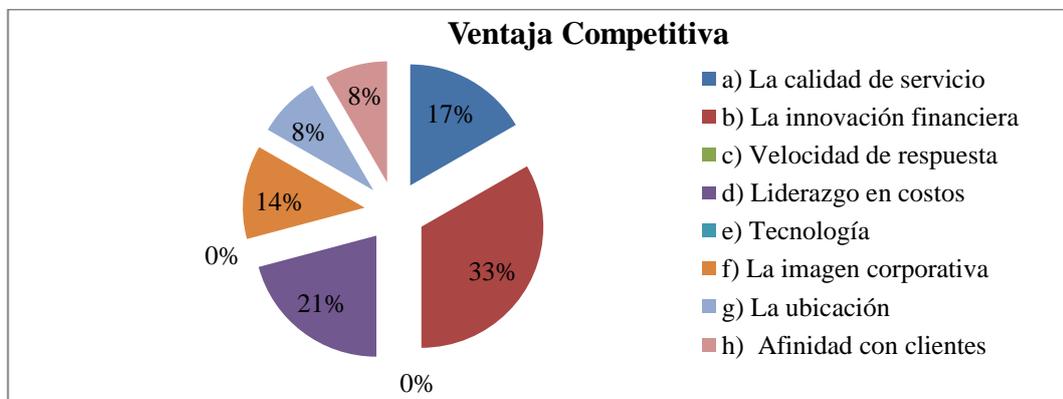
19. ¿Cuál es la(s) ventaja competitiva exitosa que mantiene la Cooperativa?

Tabla No. 4. 19 Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
a) La calidad de servicio	4	17%	17%
b) La innovación financiera	8	33%	50%
c) Velocidad de respuesta	0	0%	50%
d) Liderazgo en costos	5	21%	71%
e) Tecnología	0	0%	71%
f) La imagen corporativa	3	13%	83%
g) La ubicación	2	8%	92%
h) Afinidad con clientes	2	8%	100%
Total	24	100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 19 Ventaja Competitiva



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis de datos: El 17% de los encuestados señalaron que la ventaja competitiva que tiene la COAC Productiva Ltda., es la calidad de servicio, el 33% señaló que va generando la innovación financiera, mientras que el 21% indicó que mantienen una velocidad de respuesta, el 13% manifiesta que es la imagen corporativa, el 8% afirma que es la ubicación geográfica, y el 8% restante señaló que la ventaja competitiva es la afinidad con los clientes.

4.2. Interpretación de Datos

1. ¿Su nivel de Instrucción es?

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la región sierra centro han sufrido un boom, por el cambio importante del mercado de finanzas populares; sin embargo, las cooperativas de Ahorro y Crédito que nacieron de la escasa regulación de la Dirección Nacional de Cooperativas, padecen de poseer un personal no calificado para el desarrollo normal y eficiente de las actividades.

De las preguntas anteriormente analizadas, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., se asegura que alrededor de un 33% el personal tiene un nivel de instrucción superior completo y un 42% una instrucción Superior incompleto, lo que indica que mantienen un personal con conocimiento académico, pero en su mayoría en proceso, es decir adolecen de un personal calificado para el desarrollo de sus funciones.

2. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Los cargos que se ocupan dentro de la organización deben estar acordes al perfil y preparación de los aspirantes a ocupar las vacantes.

3. ¿Su perfil personal se encuentra acorde con las funciones que desempeña?

En la institución el personal asegura que en su mayoría su perfil no va acorde a los funciones que desempeña; es decir, la planeación del perfil del puesto se entiende como todas aquellas actividades que intentan proporcionar los recursos humanos más idóneos para cubrir la vacante, con el fin de que los mismos coadyuven a lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales, presentes y futuros.

4. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., posee una estructura orgánica definida?

Del análisis obtenido podemos manifestar que la institución no mantiene una estructura orgánica bien definida, es decir sus diferentes niveles jerárquicos, los mismos que coadyuvan a que no se den o exista duplicidad de funciones o problemas internos que comprometan la cultura organizacional de la institución.

5. ¿Su puesto de trabajo se encuentra definido acorde a las funciones que realiza?

Los resultados obtenidos demuestran que en la empresa existe desorganización; es decir, la evaluación de puestos y de las tareas específicas que desempeña cada empleado, puede definirse como el procedimiento que permite evaluar las condiciones necesarias que debe cumplir el empleado para proporcionar su apoyo acorde a su perfil profesional con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

6. ¿Existe una descripción de su puesto y de las funciones que le permitan conocer cuáles son sus responsabilidades con respecto a su cargo?

En la Cooperativa gran parte de la personal señala que no existe una descripción de puestos y funciones; lo cual, no permite definir de manera clara y concisa, cuáles son las tareas y actividades que realizarán en su puesto y, los factores que son necesarios para llevarlo a cabo con éxito.

7. ¿Considera usted que el diseño de un manual orgánico funcional en la Institución permitirá mejorar?

Los resultados obtenidos demuestran que el diseño de un manual de organización y funciones, establece los niveles jerárquicos y, describe los puestos y parámetros que deben desempeñar el personal para cumplir con los objetivos

organizacionales, siendo efectivos en las operaciones.

8. ¿Existe duplicidad de funciones entre los diversos cargos que desempeña en la Cooperativa?

La carencia de un manual de funciones en la organización hace que, el personal no cumpla las funciones de acuerdo a sus responsabilidades; lo cual, genera duplicidad de funciones; es decir, el manual explica de manera concisa y detallada las actividades que realiza cada persona en su puesto, dentro de los niveles jerárquicos, y permite evita que exista duplicidad de funciones.

9. ¿Considera usted que los procesos en la Institución, son ágiles y oportunos?

En los datos obtenidos muestran que existe tiempos aceptables a procesos solicitados por sus clientes, de este modo se dice que los tiempos de respuesta en negocios donde se desarrollan las actividades, dependen en gran medida de los tiempos de respuesta que brinda la institución emplea, para las operaciones financieras que solicitan los clientes, ya que gracias a esto depende la satisfacción y la lealtad de estos.

10. ¿Existe una cultura organizacional, dispuesta a mejorar continuamente?

La cultura organizacional, es una herramienta administrativa fundamental para elevar la moral, productividad y satisfacción de los trabajadores de una organización, y poder hacer frente a situaciones de estrés con altos estándares de rendimiento.

11. ¿Se encuentra conforme con las funciones que usted desempeña en su cargo?

Con el análisis anteriormente realizado, se puede concluir que la mayoría de

los empleados se encuentran conformes con sus funciones; es decir, los estándares de satisfacción del personal son de vital importancia para medir la productividad de los mismos y, la eficiencia en las operaciones.

12. ¿Tiene problemas en su trabajo por incumplimiento de las funciones/ tareas por parte de algún compañero de labores?

La carencia de un proceso estandarizado a través de un manual de organización de funciones, reduce el riesgo de roles personales entre empleados internos debido a duplicidad de funciones.

13. ¿Es usted evaluado constantemente por su superior?

Los datos obtenidos indican que el personal es evaluado periódicamente; por tanto, la evaluación de los colaboradores de una organización es una evaluación referida a su desempeño a lo largo de un período de tiempo previamente determinado; y, del cumplimiento de objetivos marcados con anterioridad; es decir, permite hacer balance de los resultados obtenidos en un cierto periodo de tiempo, tanto el evaluador, como el evaluado.

14. Si la respuesta es sí: ¿Con qué periodicidad de tiempo es evaluado?

Es necesario implementar un sistema de evaluación con un período de tiempo que ayude a generar indicadores de desempeño que permitan evaluar el logro de objetivos y la eficiencia de las operaciones en cada puesto.

15. ¿Considera usted que dentro de la Cooperativa, se evalúan la eficacia y la eficiencia de las operaciones?

Con el análisis obtenido se demuestra que la institución adolece de una evaluación de la eficacia y eficiencia de las operaciones, puesto que al no mantener una evaluación de indicadores de eficiencia y eficacia operacional

aumenta los niveles de exposición de riesgo operativo, una evaluación temprana facilita la obtención de resultados, se optimizaría recursos de la empresa y mejoraría la capacidad de obtener metas organizacionales

16. ¿Cómo se mide el grado de eficacia en las operaciones de la Cooperativa?

Los resultados adquiridos indican que la eficacia operacional está explícitamente relacionada a indicadores de desempeño, los mismos que miden el rendimiento del proceso, personal u organización en porcentajes de eficiencia, eficacia, economía, calidad.

17. ¿Ante la creciente competencia en el sistema de finanzas populares, considera usted que la COAC Productiva necesita mejorar sus niveles de eficiencia en las operaciones?

La moral y el compromiso del equipo de trabajo de la institución es acogedora, es decir son variables importantes al momento de cumplir las metas organizacionales, ejercer sus actividades optimizando recursos y de calidad superior que la competencia hace la diferencia, por otro lado un equipo con escaso compromiso no será útil en el desarrollo de planes y proyectos de la institución.

18. ¿Considera usted que dentro de los procesos de la Cooperativa existen actividades que no generan valor al proceso?

Las actividades que no generan valor al proceso pero si costes de producción de los servicios, una vez identificadas las actividades sin valor agregado y delimitados los costos, debemos vincular a los costos de producción de un bien o servicio.

19. ¿Cuál es la(s) ventaja competitiva exitosa que mantiene la Cooperativa?

Una organización posee una ventaja competitiva, cuando tiene alguna característica diferencial que añade valor, con respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar rendimiento superior a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

4.3. Verificación de la Hipótesis

A continuación, verificaremos la Hipótesis a través de la realización de una tabla de Contingencia, y la aplicación del “estadígrafo Ji Cuadrado”; para lo cual, seguiremos la siguiente secuencia lógica.

4.3.1. Planteo de Hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀: El Manual de Organización y Funciones, no incide significativamente en la Efectividad Operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

H₁: El Manual de Organización y Funciones sí incide significativamente en la Efectividad Operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

b) Modelo Matemático

Ho: $O = E$

Hi: $O \neq E$

c) Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Σ = Sumatoria

Preguntas de Cruce

5. ¿Su puesto de trabajo se encuentra definido acorde a las funciones de realiza?

Tabla No. 4. 20 Variable Independiente

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	8	67%	67%
Sí, Mínimamente	1	8%	75%
Sí, Limitadamente	2	17%	92%
Sí, parcialmente	1	8%	100%
Sí, totalmente	0	0%	100%
	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

17. ¿Ante la creciente competencia en el sistema de finanzas populares, considera usted que la COAC Productiva Ltda. necesita mejorar sus niveles de eficiencia en las operaciones?

Tabla No. 4. 21 Variable Dependiente

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente No	0	0%	0%
Sí, Mínimamente	2	17%	17%
Sí, Limitadamente	3	25%	42%
Sí, parcialmente	1	8%	50%
Sí, totalmente	6	50%	100%
	12	100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Tabla No. 4. 22 Frecuencias Observadas.

Variables	Alternativas					To tal
	No definitiva mente no	Sí, Minima mente	Si, Limitada mente	Sí, parcial mente	Sí, totalm ente si	
Manual de Organización y Funciones	8	1	2	1	0	12
Eficiencia Operacional	0	2	3	1	6	12
Total	8	3	5	2	6	24

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Tabla No. 4. 23 Frecuencias Esperadas.

Variables	Alternativas					To tal
	No definitiva mente no	Sí, Minima mente	Si, Limitada mente	Sí, parcial mente	Sí, totalm ente si	
Manual de Organización y Funciones	4	1,5	2,5	1	3	12
Eficiencia Operacional	4	1,5	2,5	1	3	12
Total	8	3	5	2	6	24

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

$$E = \frac{(Tf * Tc)}{Tg}$$

Donde

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

4.2.2. Regla de Decisión

$$1 - 0.90 = 0.10 \infty$$

a) Grados de Libertad

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

Dónde:

Gl = Grados de Libertad

Tc = Total Columns

Tf = Total Filas

Entonces:

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

$$Gl = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = 4$$

- Se acepta la Hipótesis Nula si el valor de X^2 a calcularse es menor a 7.78 con un rango de error del 0.10 y cuatro grados de libertad de lo contrario se rechaza y se acepta la Hipótesis Alternativa.

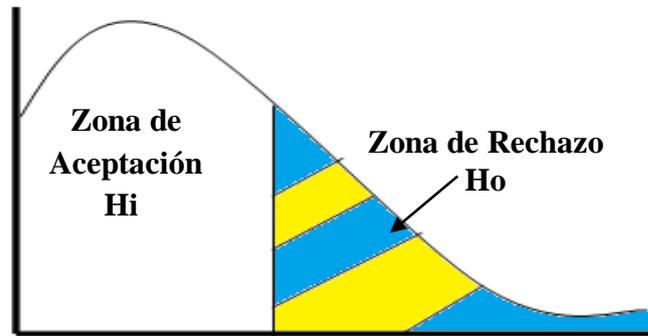
Tabla No. 4. 24 Cálculo del Ji Cuadrado

(O)	(E)	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
8	4	4	16	4
0	4	-4	16	4
1	1,5	-0,5	0,25	0,166666667
2	1,5	0,5	0,25	0,166666667
2	2,5	-0,5	0,25	0,1
3	2,5	0,5	0,25	0,1
1	1	0	0	0
1	1	0	0	0
0	3	-3	9	3
6	3	3	9	3
24	24	0	51	14,53333333

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Morales, A (2014)

Gráfico No. 4. 20 Gráfico de Ji Cuadrado



$$X^2 = 7.78 \quad X^2 = 14.53$$

En función de X^2 calculado se obtuvo un valor de 14.53 es mayor a 7.78 con 4 grados de libertad y con α de 0,10 se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) es decir, “El manual de organización y funciones si incide significativamente en la eficiencia operacional de la COAC Productiva Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Un manual de funciones es un instrumento indispensable dentro de una organización indistintamente sea su actividad, en virtud esto coadyuva al buen funcionamiento del cliente interno; es decir, detalla la descripción de tareas, puestos, ubicación, requerimientos, de tal manera se puede afirmar la necesidad de elaborar un manual orgánico funcional que es indispensable para la Cooperativa de Ahorro de crédito Productiva Ltda, con la finalidad de mantener un efectivo desarrollo de sus actividades.

La investigación realizada a permitido determinar las siguiente conclusiones:

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., no cuenta con una estructura orgánica funcional que permita identificar plenamente responsabilidades y alcances de cada funcionario conforme a las funciones que los cargos requieren.
- La efectividad operacional en la mencionada Institución, es continuamente afectada, debido a la escasa normatividad, que elimine la duplicidad de funciones y consecuentemente la generación de problemas.
- Las actividades y funciones de la COAC Productiva Ltda. son realizadas de manera empírica, es decir sin contar con un manual orgánico funcional que oriente en la ejecución de sus actividades lo que ha causado

duplicidad de funciones, existencias de tiempos muertos y, problemas internos entre sus funcionarios.

5.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriormente descritas se llega a las siguientes recomendaciones:

- Planificar las actividades diarias de cada funcionario y estación de trabajo, con el fin de mejorar el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- Desarrollar un manual orgánico funcional, con el fin de mejorar la efectividad operacional del personal y las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la COAC Productiva Ltda.
- Asignar funciones de acuerdo al cargo que desempeña y al perfil del funcionario que requiere el puesto en cuestión.
- Con la implementación de un Manual Orgánico Funcional el personal puede ejecutar y orientarse de manera secuencial tales actividades con la finalidad de dar cumplimiento a sus tareas que persiguen sus objetivos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título “Manual Orgánico Funcional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. de la ciudad de Quero”.

Institución Ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

Beneficiarios

Los beneficiarios principales son los accionistas, socios y clientes de la COAC Productiva Ltda. y finalmente la investigadora que realizo su trabajo de graduación en las instalaciones de la institución.

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Quero

Parroquia: La matriz

Tiempo Estimado para la ejecución

Inicio: Marzo 2014

Final: Agosto de 2014

Equipo responsable

Tutor: Dr. Patricio Carvajal

Investigadora: Anita Morales

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Las conclusiones que devienen del proceso investigativo son las que a continuación se detallan:

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. ubicada en la ciudad de Quero, no cuenta con una estructura orgánica funcional que permita identificar plenamente responsabilidades y alcance de cada funcionario conforme a las funciones que los cargos requieren.
- La efectividad operacional en la mencionada Institución, es continuamente afectada, debido a la escasa normatividad, que elimine la duplicidad de funciones y consecuentemente la generación de problemas.
- Las actividades y funciones de la COAC Productiva Ltda. son realizadas de manera empírica; este es sin contar con un manual de organización y funciones que oriente en la ejecución de sus actividades lo que ha causado duplicidad de funciones existencias de tiempos muertos, y problemas internos entre sus colaboradores.

A lo largo de la vida económica de la COAC Productiva Ltda. no se han desarrollado investigaciones en este campo, ni se ha realizado una propuesta similar como la que se presenta.

La presente propuesta, se fundamenta en la investigación desarrollada, misma que a través de herramientas estadísticas, permitió comprobar la relación existente entre las variables objeto de estudio, y brinda la pauta para generar la propuesta que se presenta a continuación.

La COAC Productiva Ltda. no cuenta con herramientas de organización y funciones que facilite a la Institución sus niveles de eficiencia operacional, evitando de esta forma la duplicidad de funciones y controversias entre los funcionarios que laboran en la organización.

En la Propuesta presentada por (Mazabanda Bayas, 2010) el investigador hace una comparación lógica entre las variables manual de organización y funciones y su incidencia en el rendimiento del personal en la empresa Lady Rose, con el fin de terminar con la desorganización existente en la empresa.

6.3. Justificación

El manual orgánico funcional estará a disposición del gerente de la COAC Productiva Ltda., como herramienta administrativa que le permitirá evaluar las funciones del personal, además de poder evaluar la eficiencia de cada estación de trabajo, mediante la correcta distribución de responsabilidades conforme al perfil de cada funcionario; además, la reorganización de los procesos con el fin de elevar la efectividad operacional de la COAC.

Con los nuevos requerimientos de las entidades de control de las entidades financieras que laboran en finanzas populares, así como: la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) es de vital importancia, que las instituciones financieras como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., cumplan con las reglamentaciones y estatutos previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria. Es por esta razón, que el manual orgánico funcional es necesario para mejorar los niveles de organización y de esta manera la COAC pueda aprobar las auditorías de la SEPS.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Coadyuvar al desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo, mediante la implementación de un manual orgánico funcional, evitando duplicidad de funciones y controversias entre los funcionarios que laboran en la COAC Productiva Ltda.

6.4.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar los estados financieros y la evolución del capital.
- b) Realizar el cuadro de clasificación de puestos y cargos.
- c) Identificar las actividades principales en los diferentes puestos de trabajo.
- d) Realizar el manual orgánico funcional de la COAC Productiva Ltda.

6.5. Análisis de Factibilidad

Factibilidad Técnica

De acuerdo con la planificación de la Cooperativa de ahorro y Crédito Productiva Ltda., su misión es la siguiente:

Misión

El satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros socios con relación a otorgamientos de créditos y captación de recursos económicos, para el pleno desarrollo de nuestro personal, contribuir activamente con el bienestar de la comunidad y retribuir adecuadamente a nuestros socios servicios financieros de

calidad.

Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., será siempre líder en el mercado de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de los servicios financieros que ofrece a los sectores productivos y, por la seguridad y bienestar que brinda a todos sus miembros.

Factibilidad Tecnológica

La Cooperativa de Ahorro y crédito Productiva Ltda., cuenta con tecnología de punta en cada uno de los diferentes departamentos, lo que facilita la implementación de un manual orgánico funcional que coadyuven a mejorar los niveles de efectividad operacional.

Factibilidad Económica

A pesar del incremento sostenido de cartera, socios, clientes, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., lo cual implica una mayor especialización del personal para prestar servicios de calidad y el desarrollo de nuevos productos, en este contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva, cuenta con un presupuesto económico para la elaboración de un manual orgánico funcional.

Factibilidad Operacional

En la actualidad, las empresas del país, la provincia y la ciudad enfrentan desafíos importantes y uno de ellos es la escasa calificación del personal que se encuentra en los departamentos de la organización. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva no es una excepción a la regla, todo lo contrario es una constante, concebida como una Institución Financiera de garaje es necesario que

los procesos instaurados evolucionen con el fin de mejorar las operaciones de la Institución.

6.6. Fundamentación

Manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales, establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones; así como, en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

Reglamento de organización y funciones

El Reglamento de Organización y Funciones-ROF, es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza su organización y orienta el esfuerzo institucional para el logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales.

Cuadro de Asignación de personal

Es un documento que ordena las necesidades de cargos (puestos de trabajo) que una entidad necesita para funcionar adecuadamente durante un determinado periodo.

Actividades

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales,

técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

Funciones

La función reúne a las personas que comparten la misma misión y las mismas responsabilidades. Es generalmente genérica y no nominativa.

Puesto

El puesto se refiere a un cargo de trabajo preciso, a tareas específicas dentro de una función. El puesto es entonces nominativo.

Reglamento

Es un documento jurídico, que da potestad legal, y presenta los lineamientos necesarios que deben cumplir cada funcionario.

Responsabilidades

Se define a la responsabilidad como el aspecto más importante, debido a que es la actitud con la cual las personas cumplen con sus funciones, y actividades con el fin de cumplir las metas y objetivos organizacionales.

Organigramas

Según los autores O.C, Hirt, Ramos, Adriaenséns & Flores (2004) en el libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, afirma al organigrama como: “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (p.243).

De acuerdo con Fleitman (2000), autor del libro “Negocios Exitosos”, define el organigrama como la: “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría” (p.246).

En este contexto, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva la integran, en la que se indica y muestra, en forma sintética y esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

De acuerdo con: Las Organizaciones de la Sociedad Civil Ecuatoriana Guía- OSC (2013, párr.2), los organigramas tienen por objetivo o finalidad mostrar:

- Los principales estratos o niveles jerárquicos o gerenciales;
- Las principales áreas orgánicas de la entidad;
- Líneas de autoridad y comunicación;
- Relación de autoridad con los colaboradores o subordinados;
- Vías de supervisión; y,
- Centralización o desconcentración.

Además, la OSC (2013 párr.3) menciona que un organigrama puede contener diversos datos, entre ellos:

Título del documento; Nombre de quien elaboró, dictaminó y autorizó el organigrama, y gráficos y simbología utilizada en la representación del mismo.

El manual orgánico funcional permitirá describir las funciones de cada unidad jerárquica en la COAC, delimitando plenamente las competencias y

responsabilidades de cada uno de los colaboradores que posee la cooperativa.

6.7. Modelo Operativo

La presente propuesta está dividida de en las siguientes etapas:

Etapas 1.

a) Análisis de los estados financieros y la evolución del capital.

Etapas 2.

e) Cuadro de clasificación de puestos y cargos.

Etapas 3.

f) Actividades principales en los diferentes puestos de trabajo.

Etapas 4.

g) Manual de funciones de la COAC Productiva Ltda.

A continuación, se describe cada una de ellos:

6.7.1. Análisis de los estados financieros y la evolución del capital.

La COAC Productiva se encuentra debidamente registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante registro número AJ-CZ3001, la misma que ha cumplido con los requisitos exigidos por el órgano de control.

La COAC Productiva Ltda. cuenta con un volumen \$2.826396.57 de activos al mes de Septiembre del año en curso, y con 2.764 Socios, que de acuerdo con lo estipulado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el Art. 101 detalla lo siguiente:

Segmentación: Las COACS serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones en forma específica y diferenciada atendiendo sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el sector.
- b) Volumen de operaciones que se desarrollen.
- c) Número de Socios.
- d) Número y Ubicación Geográfica de las Oficinas Operativas, a nivel local, cantonal, provincial, nacional.
- e) Monto de activos
- f) Patrimonio, y,
- g) Productos y Servicios Financieros.

En este contexto y mediante el análisis de los datos que presenta la COAC Productiva Ltda. está se encuentra en el segmento 2 con 2.764 socios.

Tabla No. 6. 1 Evolución de los activos de la COAC Productiva Ltda.

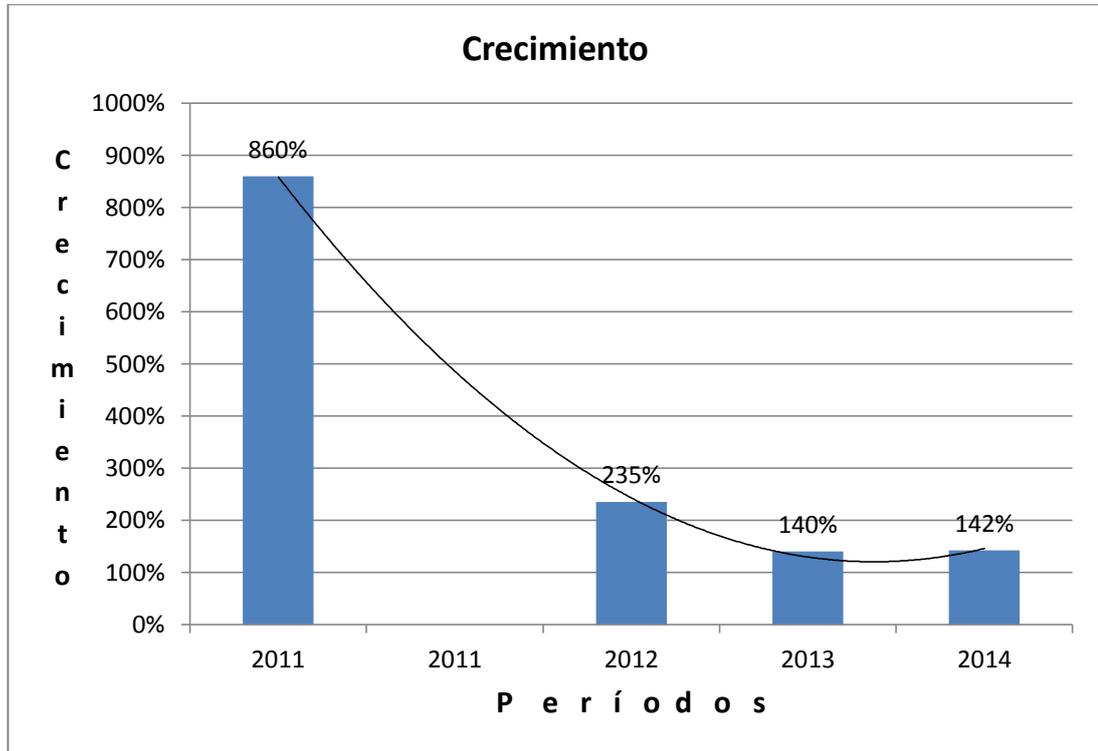
Períodos	Activos	Porcentajes	Crecimiento
2011	\$ 70.000,00	2%	860%
2011	\$ 602.040,33	21%	
2012	\$ 1.416.334,97	50%	235%
2013	\$ 1.987.494,95	70%	140%
2014	\$ 2.826.396,57	100%	142%

Fuente: Estados Financieros COAC Productiva Ltda.

Elaborado por: Morales, A (2014)

Como se puede apreciar en la Tabla 6.1 la misma que muestra el comportamiento del volumen de activos de la COAC objeto de estudio, la misma que puede ser explicada por la actividad del sector y la segmentación de mercado, debido a que la COAC acerca los servicios Financieros a las Comunidades donde está su eje de acción.

Gráfico No. 6. 1 Evolución de Capital



Fuente: Estados Financieros COAC Productiva Ltda.

Elaborado por: Morales, A (2014)

Tabla No. 6. 2 Número de Socios

COAC PRODUCTIVA LTDA.			
Períodos	Socios	Porcentaje	Crecimiento
2011	831	30%	0
2012	1712	62%	206%
2013	2296	83%	134%
2014	2764	100%	120%

Fuente: Estados Financieros COAC Productiva Ltda.

Elaborado por: Morales, A (2014)

Distribución del Capital

La Coac Productiva cuenta con 3 oficinas, la matriz ubicada en el cantón Santiago de Quero y dos agencias ubicadas en el Cantón Cevallos y en la Ciudad de Riobamba.

El capital de trabajo se encuentra distribuido de acuerdo con Ing. Lorgio Palacios Gerente General de la COAC Productiva de la siguiente manera:

Tabla No. 6. 3 Distribución de Capital

Oficina	Capital	Patrimonio
Matriz Quero	85%	\$ 238.720,26
Cevallos	9%	\$ 25.276,26
Riobamba	6%	\$ 16.850,84
Total	100%	\$ 280.847,36

Fuente: Estados Financieros COAC Productiva Ltda.

Elaborado por: Morales, A (2014)

Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

Indicador financiero

Los indicadores financieros son los datos que le permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

Tabla No. 6. 4 Ratios Financieros a septiembre 2014

INDICADOR FINANCIERO	FORMULA	PROPORCIÓN	INTERPRETACIÓN
Solvencia	$\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$	\$ 1,11	La Coac, por cada Dólar que debe posee 1.11 para pagar
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 1,00	La Coac, por cada Dólar que debe posee 1.00 para pagar sus deudas a corto plazo
	$\frac{\text{Act. Corriente} - \text{Cartera de Crédito}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 0,07	La Coac, por cada Dólar que debe posee 0.07 centavos para pagar sus deudas a corto plazo
Endeudamiento sobre activos totales	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo} * 100}$	90%	La participación de los acreedores en la coac es del 90%
INDICADOR FINANCIERO	FORMULA	PROPORCIÓN	INTERPRETACIÓN
Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	9.06 veces	La Coac posee un endeudamiento que bordea los 906% el volumen de su Patrimonio.
Concentración de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	93%	El 93% de las deudas de la COAC se encuentran a corto plazo.
	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Total Pasivo}}$	7%	El 7% de las deudas se concentran a largo plazo.
Rentabilidad	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	1%	La Rentabilidad sobre activos es de 1%
	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	12%	La Rentabilidad sobre Patrimonio es de 12%

Fuente: Estados Financieros COAC Productiva Ltda.
Elaborado por: Morales, A (2014)

Morosidad

Se define Morosidad como el retraso o la impuntualidad en el pago de una cantidad debida.

Tabla No. 6. 5 Morosidad

Períodos	Cartera Vencida	Cartera en Riesgo	% en mora	Cartera \$	Cartera Vencida \$	Cartera en riesgo \$	Total Cartera en mora \$
2012	6%	8,75%	15%	955.530,29	57.331,82	83.608,90	140.940,72
2013	4,18%	6,62%	11%	1.429.094,43	59.736,15	94.606,05	154.342,20
2014	7%	9,84%	17%	2.199.973,25	153.998,13	216.477,37	370.475,50

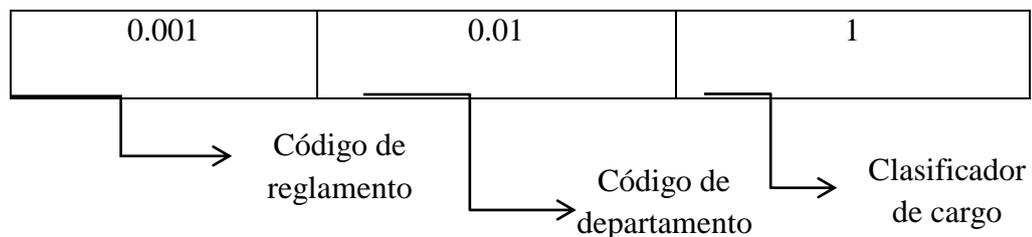
Fuente: Estados Financieros COAC Productiva Ltda.

Elaborado por: Morales, A (2014)

6.7.2. Cuadro de clasificación de puestos y cargos

El cuadro de clasificación de cargos es el documento técnico normativo de gestión y manejo institucional, que establecen los objetivo, funciones, actividades y requisitos de las estaciones de trabajo, que requieren las instituciones para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, en el marco de las competencias y mecanismos de efectividad operacional.

Tabla No. 6. 6 Estructura de codificación de cargos



Elaborado por: Morales, A (2014)

Tabla No. 6. 7 Clasificador de cargos de la COAC Productiva Ltda.

Clases de Cargos		
Código	Denominación	Departamento
1	Asamblea de Representantes	Junta General
2	Consejo de Administración y Vigilancia	Directorio
3	Gerente General	Directorio
4	Jefe de Agencia Cevallos	Directorio
5	Jefe de Agencia Riobamba	Directorio
6	Jefe Financiero	Finanzas
7	Asesor de Crédito 1	Créditos
8	Asesor de Crédito 2	Créditos
9	Asesor de crédito 3	Créditos
10	Recibidor pagador	Cajas
11	Servicio al cliente	Servicios

Fuente: COAC Productiva Ltda. (2014)

Elaborado por: Morales, A (2014)

6.7.3. Fase Dos Identificación de Actividades

		Alcance: Operativo
		Código: 0.03
		Pág. 1 de 6
		Fecha: Julio 2014
<p>Identificación</p> <p>Denominación: Gerente</p> <p>Departamento: Directorio</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Captación de recursos. ✓ Manejo de recursos económicos. ✓ Manejo de talento Humano. ✓ Coordinación de actividades de consejo Administrativo y de vigilancia. ✓ Elaboración y cumplimiento de requisitos acorde a la nueva reglamentación de Economía Popular y Solidaria (SEPS). ✓ Contratación de asesorías y servicios junto con el presidente de la Cooperativa, consejo y Asamblea representantes. ✓ Administración de Riesgo Financiero. ✓ Promoción. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.05
		Pág. 2 de 6
		Fecha: Julio 2014
<p>Identificación</p> <p>Denominación: Jefe de Agencia</p> <p>Departamento: Directorio</p> <p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Captación de recursos. ✓ Manejo de recursos económicos. ✓ Manejo de talento Humano. ✓ Revisar los niveles de morosidad de la agencia a cargo. ✓ Inspecciones. ✓ Colocación de créditos. ✓ Recuperación de cartera. ✓ Análisis financiero del estado de cartera. ✓ Promoción. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.06
		Pág. 3 de 6
		Fecha: Julio 2014
<p>Identificación</p> <p>Denominación: Jefe Financiera</p> <p>Departamento: Finanzas</p> <p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contabilización Diaria de las operaciones económicas ✓ Generar estados financieros ✓ Elaboración de roles de pago ✓ Pagos IESS ✓ Control de las finanzas. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.07
		Pág. 4 de 6
		Fecha: Julio 2014
<p>Identificación</p> <p>Denominación: Asesor de Crédito.</p> <p>Departamento: Créditos</p> <p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Receptar carpetas de postulantes a créditos. ✓ Análisis de créditos ✓ Apertura cuentas de ahorro. ✓ Inspección de carpetas en primer nivel. ✓ Colocación de créditos. ✓ Recuperación de operaciones crediticias. ✓ Promoción . 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.10
		Pág. 5 de 6
		Fecha: Julio 2014
<p>Identificación</p> <p>Denominación: Recibidor Pagador</p> <p>Departamento: Cajas.</p> <p style="text-align: center;">Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos de claves al sistema ✓ Realizar las operaciones económicas de depósitos, créditos, retiros y pólizas. ✓ Realizar actas de arqueo caja. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.11
		Pág. 6 de 6
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Identificación

Denominación: Servicio al cliente

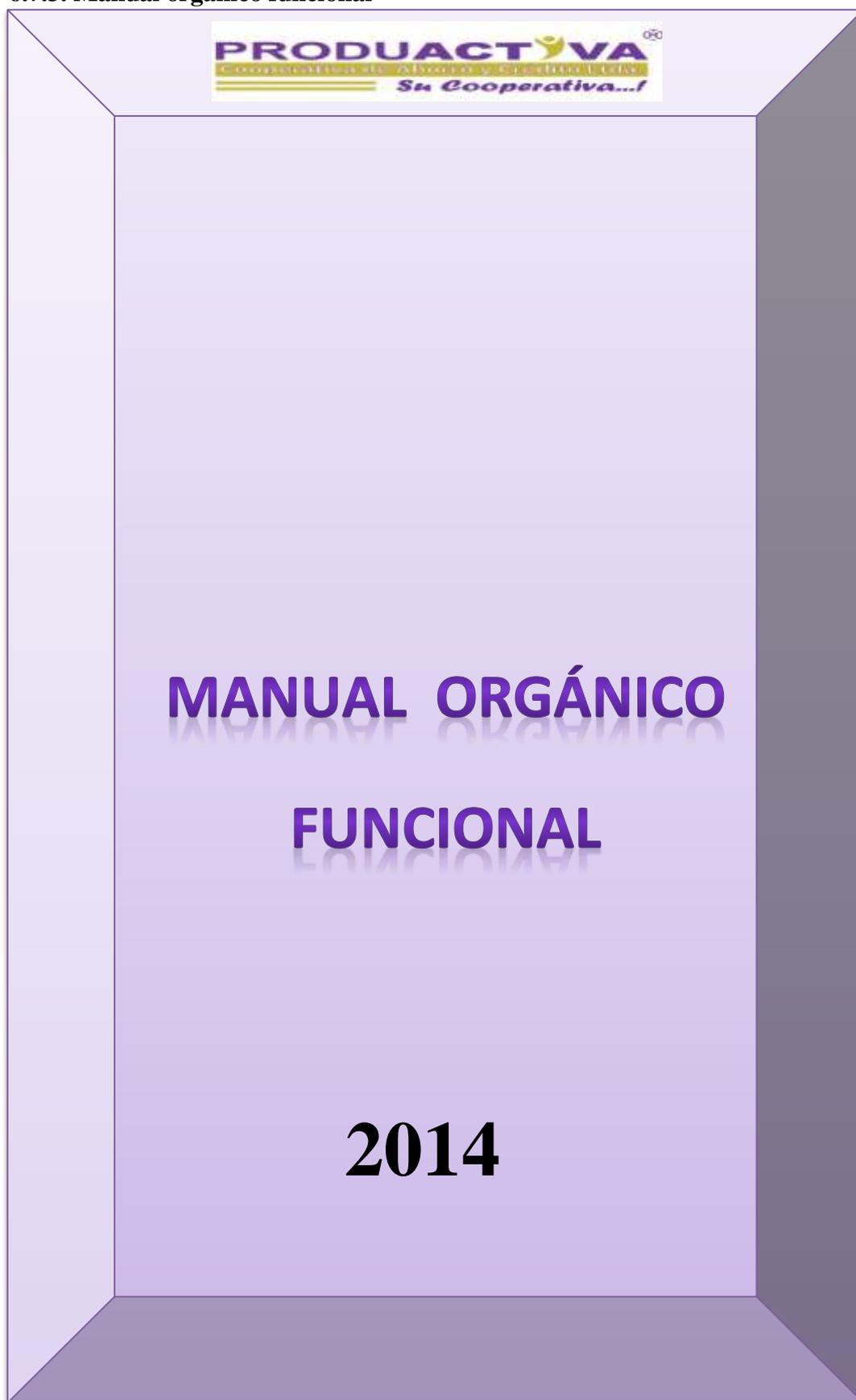
Departamento: Servicios.

Actividades

- ✓ Aperturas de cuentas
- ✓ Entrega de información
- ✓ Verificar identidad de los socios
- ✓ Entrega de créditos.
- ✓ Operatividad de operaciones de crédito.
- ✓ Documentar las operaciones de crédito.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

6.7.3. Manual orgánico funcional



		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 1 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

ÍNDICE

Introducción.....	3
Objetivo del Manual.....	4
Antecedentes Históricos.....	4
Misión.....	5
Visión.....	6
Valores.....	6
Políticas.....	6
Objetivo Estratégico.....	7
Objetivo Institucional.....	9
Compromiso con nuestros Colaboradores.....	9
Política.....	9
Estructura Orgánica Funcional.....	10
Organigrama Estructural de la COAC Productiva Ltda.....	12
Organigrama Funcional de la COAC Productiva Ltda.....	13
Junta General de Socios.....	14
Consejo de Administración.....	16
Consejo de Vigilancia.....	29
Gerente General.....	22
Subgerente.....	28

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

	PRODUACTIVA <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small> <i>Su Cooperativa...</i>	Alcance: Operativo																		
		Código: 0.00																		
		Pág. 2 de 58																		
		Fecha: Julio 2014																		
<table border="0"> <tr> <td>Secretaría (o).....</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>Jefe Comercial.....</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Agencia.....</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Créditos.....</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Asesor de Crédito.....</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Sistemas.....</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Jefe Financiero.....</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Recibidor- Pagador.....</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>Servicio al Cliente.....</td> <td>56</td> </tr> </table>			Secretaría (o).....	31	Jefe Comercial.....	34	Jefe de Agencia.....	37	Jefe de Créditos.....	40	Asesor de Crédito.....	44	Jefe de Sistemas.....	47	Jefe Financiero.....	50	Recibidor- Pagador.....	53	Servicio al Cliente.....	56
Secretaría (o).....	31																			
Jefe Comercial.....	34																			
Jefe de Agencia.....	37																			
Jefe de Créditos.....	40																			
Asesor de Crédito.....	44																			
Jefe de Sistemas.....	47																			
Jefe Financiero.....	50																			
Recibidor- Pagador.....	53																			
Servicio al Cliente.....	56																			

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 3 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente manual orgánico funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Produactiva Ltda., tiene como finalidad determinar las funciones de cada área funcional y; por ende, cada cliente interno debe cumplir con claridad, y eficiencia con el fin de elevar significativamente la efectividad operacional en las actividades que desempeña la organización.

Este documentos, permite a los clientes internos y a los posibles postulantes a cargos, conocer y familiarizarse con la estructura orgánica funcional que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Este manual es de observancia general e instrumento de consulta.

Por ser un documento de consulta frecuente; este manual, deberá ser revisado de manera frecuente, conforme a los estatutos y norma jurídica, cuando exista algún cambio en la estructura orgánica funcional; por lo que, los departamentos que se vean afectados deberán aportar con la información necesaria y pertinente para generar las funciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 4 de 58
		Fecha: Julio 2014

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar información necesaria y ser una guía para dar a conocer las funciones de cada área, que genere un eficiente desempeño laboral.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda, es una organización que adopto la idea de asociación cooperativa por el desajuste social y sobre todo la falta de fuentes de financiamiento de los sectores campesinos, comunitarios y en especial para los agricultores.

Para dar respuesta a esta realidad, un grupo de moradores de diferentes comunidades de Quero, se reunieron para ajustar ideas y plantear propuestas colectivas sobre las múltiples necesidades de la comunidad. Así nace la idea de organizarse para unidos trabajar y contar con una cooperativa propia que financie las diversas necesidades de crédito, ya que la mayoría de la población no eran atendidos por los múltiples y complicados requerimientos crediticios de sistema financiero local.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 5 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>La COAC Produactiva Ltda. inicia su actividad el 12 de febrero del año 2010, con 20 socios fundadores y ubicando como cede matriz la ciudad de Quero provincia de Tungurahua.</p> <p>Otras de las razones que motivaron este proceso asociativo fueron el crear fuentes de trabajo y evitar la migración a las grandes ciudades y fuera de país.</p> <p>Se implantó este modelo cooperativo porque es uno de los sistemas que sirve para el progreso y desarrollo de los pueblos aplicando la cooperación de sus miembros y porque el cooperativismo sirve para ayudar a los sectores más populares, fomentar el esfuerzo propio y la ayuda mutua.</p> <p>MISIÓN</p> <p>El satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros socios con relación a otorgamientos de créditos y captación de recursos económicos, para el pleno desarrollo de nuestro personal, contribuir activamente con el bienestar de la comunidad y retribuir adecuadamente a nuestros socios, servicios financieros de calidad.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 6 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

VISIÓN

La Cooperativa será siempre líder en el mercado de la alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de los servicios financieros que ofrece a los sectores productivos y, por la seguridad, estabilidad y bienestar que brinda a todos sus miembros.

VALORES

- ✓ Honestidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Pasión por el servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Innovación.
- ✓ Inteligencia.
- ✓ Entusiasmo.

POLÍTICAS

- ✓ Realizar el trabajo con responsabilidad y altos niveles de eficiencia operacional.
- ✓ Asesorar con exactitud a los socios que obtienen un crédito.
- ✓ Cumplir con los estatutos y normativa general vigente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 7 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Conformar una estructura orgánica funcional que permita aumentar los niveles de efectividad operacional. En las áreas que se detallan a continuación:

✓ **Liderazgo**

El liderazgo es participativo, incluyente, orientado a resultados con un menor consumo de recursos, flexible, de desarrollo individual y colectivo, en un marco de respeto y responsabilidad ulterior.

✓ **Comunicación**

Promovemos un canal de comunicación abierto, confianza, respeto a las diferencias, mediante el uso de herramientas y estrategias de comunicación apropiadas y oportunas, es decir; se valora la opinión de los demás aun estando en desacuerdo.

✓ **Calidad**

La calidad se puede decir que es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave que está determinado por las características específicas del producto o servicio.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 8 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Trabajo en Equipo.</p> <p>Valoramos la opinión de todos y su profesionalismo, todos funcionan como un todo, se destina tiempo para conocernos unos a otros, como una gran familia, donde las bases son la solidaridad y el respeto mutuo.</p> <p>✓ Servicio</p> <p>Nos apasionamos con el servicio al cliente, efectuamos un seguimiento directo de las necesidades del mercado y de nuestros clientes, haciendo sondeos de opinión continua, debido a que nuestro trabajo refleja la conciencia de nuestros clientes y su fidelidad hacia nosotros.</p> <p>✓ Rentabilidad</p> <p>Estamos comprometidos con nuestros accionistas y socios, en la generación de rentabilidad.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 9 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Ser una institución financiera eficiente, con altos niveles de efectividad operacional, calidad en los servicios, altos niveles de rentabilidad, alta penetración en el mercado objetivo, desarrollo de nuevos productos y servicios, con desempeño productivo, competente cumpliendo la ley siendo un ejemplo a seguir y desarrollándonos día a día con la consigna de ser mejores.

COMPROMISO CON NUESTROS COLABORADORES

Conocemos y entendemos la importancia del talento humano en el rol que desempeñamos y en el cumplimiento de los objetivos propuestos, generamos mayor compromiso al ofrecer bienestar y desarrollo a nuestros colaboradores ayudándolos continuamente a cumplir sus metas individuales y familiares, respetando todos los aspectos legales.

POLÍTICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Produactiva Ltda., realiza rotación del personal, porque cada funcionario de la institución está comprometido y desarrolla sus actividades y funciones con excelencia, coadyuvando desde su estación de trabajo a cumplir las metas organizacionales propuestas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 10 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Funciones</p> <p>Son las diferentes actividades que realizan aquella persona que se encuentra dentro de un cargo.</p> <p>✓ Características del puesto</p> <p>Las características de un puesto de trabajo, es la descripción del conjunto de conocimientos, cualidades, y actitudes que debe reunir un cliente interno potencial, para desempeñar sus competencias en forma adecuada, las funciones que están a su cargo.</p> <p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL</p> <p>El éxito de toda Institución radica en conocerse internamente a sí misma, y eso se logra a través de la estructura organizacional con sus respectivos niveles jerárquicos, para que puedan interactuar entre todo los miembros de la organización con el fin de formar trabajos en equipo, con el fin de coadyuvar al desarrollo de la organización y por ende al suyo propio.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

	PRODUCTIVA <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.</small> <i>Su Cooperativa...</i>	Alcance: Operativo
		Código: 0.00
		Pág. 11 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>El manual orgánico funcional propuesto presenta el siguiente organigrama estructural para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Junta General de socios. ✓ Consejo de Administración y Vigilancia. ✓ Gerente General. ✓ Sub gerencia. ✓ Departamento Comercial. ✓ Departamento de Créditos. ✓ Departamento Sistemas. ✓ Departamento Financiero. ✓ Servicio al cliente. ✓ Recibidor – Pagador. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014



Gráfico: 6.7.3.1. Organigrama Estructural propuesto de la COAC

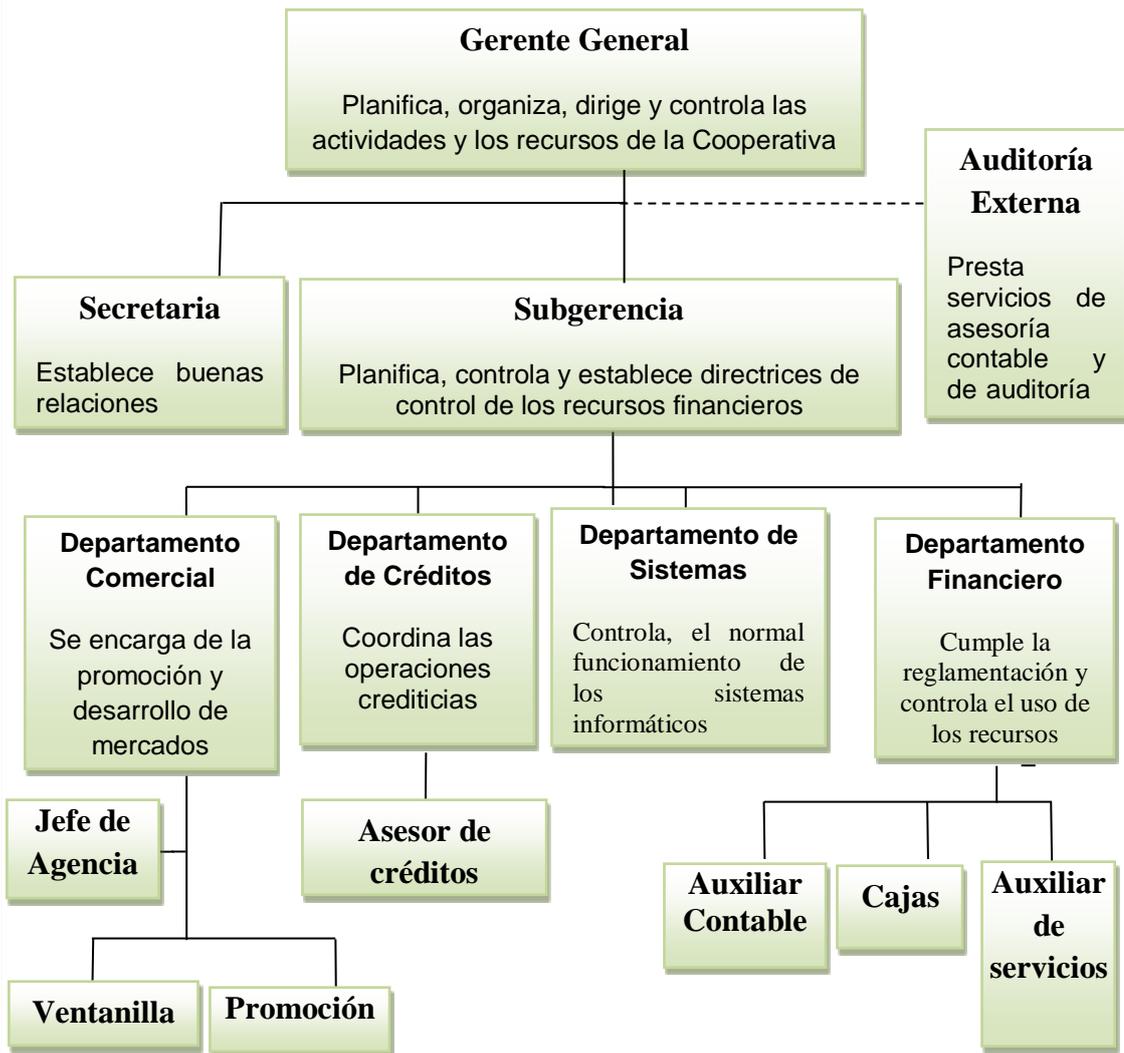


Simbología	Elaborado por:	Aprobado por:
= Línea de Autoridad = Línea Administrativa	Ana Morales	Ing. Lorgio Palacios
= Línea de Asesoría	Julio 2014	Noviembre 2014

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014



Gráfico: 6.7.3.1. Organigrama Funcional propuesto de la COAC Productiva Ltda



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.01
		Pág. 14 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

De Acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria en el capítulo III Organización y Funcionamiento Internos. Órganos de Gobierno, Dirección, Organización y Control.

Art.- 44.- La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios activos, que tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones. Resolverá los asuntos de importancia y establecerá las reglas generales para el funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a los órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa.

Objetivo

- ✓ El objetivo de la Junta General de Socios es la de velar por los intereses sociales, y económicos de la Cooperativa así como cumplir con los requerimientos de los órganos de control.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

	PRODUCTIVA <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small> <i>Su Cooperativa...!</i>	Alcance: Operativo
		Código: 0.01
		Pág. 15 de 58
		Fecha: Julio 2014

Funciones

- ✓ Elegir al gerente general.
- ✓ Elegir al consejo de Vigilancia.
- ✓ Elegir al consejo de Administración.
- ✓ Conocer y aprobar el presupuesto anual operativo de la Cooperativa.
- ✓ Conocer y Aprobar los informes del Directorio, y los consejos de administración y vigilancia.
- ✓ Conocer y aprobar modificaciones al reglamento y estatutos en el caso que fueran necesarios.
- ✓ Determinar el monto y naturaleza de las garantías, que deben presentar los funcionarios y empleados que manejan los recursos financieros.
- ✓ Conocer y gestionar la compra de bienes cuyo valor sobrepasen los montos que están autorizados los miembros del directorio.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.02
		Pág. 16 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p> <p>De Acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria en el capítulo III Organización y Funcionamiento Internos. Órganos de Gobierno, Dirección, Organización y Control.</p> <p>Art.- 46.- El Consejo de Administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.</p> <p>Objetivo</p> <p>Analizar la gestión económica, y tomar las decisiones que le facultan el presente estatuto.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.02
		Pág. 17 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elegir el Comité de Educación, el Comité de Préstamos, Morosos y los comités que se requieran. ✓ Decidir sobre el traspaso y devolución de los certificados de aportaciones y sobre la admisión o renuncia de los socios. ✓ Recomendar a la Junta General de Socios la distribución de las utilidades y el pago de interés sobre los certificados de aportación. ✓ Presentar a la Junta General de Socios, los informes financieros generales de la cooperativa. ✓ Designar la institución bancaria, donde se realizaran los depósitos de la Cooperativa. ✓ Decidir sobre procesos judiciales en contra y a favor de la Cooperativa. ✓ Preparar el plan operativo anual y el plan estratégico situacional, además que el presupuesto. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.02
		Pág. 18 de 58
		Fecha: Julio 2014
MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar los servicios profesionales que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. necesite. ✓ Reglamentar como se realizará el plan de inversiones y la constitución del capital social. ✓ Contratar operaciones crediticias por el 50% del capital suscrito pagado. ✓ Resolver con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria las dudas o escases de la reglamentación o estatutos de la Cooperativa. ✓ Ejercer todas las actividades como órgano ejecutivo. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.03
		Pág. 19 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

CONSEJO DE VIGILANCIA

El Consejo de Vigilancia, es el órgano recto y vigilante del manejo y uso de los recursos financieros de la Cooperativa.

De Acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria en el capítulo III Organización y Funcionamiento Internos. Órganos de Gobierno, Dirección, Organización y Control.

Art.- 47.- El Consejo de Vigilancia, es el órgano de supervisión de las actividades económicas de la cooperativa que responde a la Asamblea General, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito.

Objetivo

Dar cumplimiento a la Ley de Economía Popular y Solidaria de la Contaduría Pública, estableciendo lineamientos éticos y técnicos que regularán a la Contabilidad, la Auditoría y a los Contadores Públicos de acuerdo con las disposiciones emanadas de la Ley, su reglamento y demás regulaciones aplicables.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.03
		Pág. 20 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>Funciones</p> <p>Examinar trimestralmente los libros, documentos y balances, y verificar el estado de caja de la Sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Denunciar los errores y violaciones que se hayan cometido en el manejo de los recursos financieros, promoviendo las medidas correctivas que eviten que los casos denunciados vuelvan a suceder. ✓ Presentar a la Junta General de socios el informe de las actividades ejercidas durante el período en que se haya actuado. ✓ Ordenar la convocatoria extraordinaria a la Junta General de Socios, cuando a su juicio se justifique esa medida, fijando la fecha y lugar de la realización. ✓ Proponer a la Junta general de socios, la separación, exclusión o expulsión de un miembro del Consejo de Administración o del Comité de Crédito, que haya cometido actos de corrupción, lesivos a los intereses de la cooperativa, o que haya violado las disposiciones de estos estatutos. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.03
		Pág. 21 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ En caso de corrupción, solicitar la fiscalización o una auditoria de la Súper intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), para detectar o detectar los actos de corrupción.</p> <p>✓ El Consejo de Vigilancia verificará los balances y estados de situación, antes de presentar los mismos a la consideración de los socios. Asimismo, deberá aprobar y rubricar dichos estados financieros previos a la presentación de los mismos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

	Alcance: Operativo
	Código: 0.04
	Pág. 22 de 58
	Fecha: Julio 2014

Cargo: GERENTE GENERAL

De Acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria en el capítulo III Organización y Funcionamiento Internos. Órganos de Gobierno, Dirección, Organización y Control.

Art.- 51.- El Gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa. Será elegido por el Consejo de Administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del Consejo de Administración o de la Asamblea General.

Tiene la calidad de mandatario remunerado, caucionado y con amplia capacidad de decisión y acción, dentro de los fines autorizados por el estatuto y debidamente presupuestados, debiendo proceder con la diligencia y prudencia que requiere la administración empresarial eficiente e informar, mensualmente, al Consejo de Administración acerca de su gestión.

Objetivo del Cargo:

El gerente general es el titular responsable ante el Consejo de Administración de la buena marcha de los negocios de la cooperativa entres sus atributos está el Planificar, organizar, dirigir y controlar el normal funcionamiento y

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.04
		Pág. 23 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., en concordancia con la políticas y objetivos organizacionales, establecidos por la Cooperativa, ejerciendo su representación legal.

Funciones

- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa, previa delegación del Consejo de Administración.
- ✓ Liderar el proceso Administrativo y de planificación estratégica de la Cooperativa, diagnosticando los cuellos de botella y los factores críticos del éxito, estableciendo las metas y objetivos organizacionales que coadyuvaran a desarrollar las estrategias necesarias para el cumplimiento de la misión organizacional y el logro de su visión.
- ✓ Implementar una estructura orgánica administrativa eficiente, que permita desarrollar los planes de acción.
- ✓ Ejecutar las decisiones del Consejo de Administración y de la junta General de Socios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.04
		Pág. 24 de 58
		Fecha: Julio 2014
MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL		

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la reglamentación y los estatutos que rigen la vida institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- ✓ Nombrar y remover a los clientes internos de la Cooperativa de acuerdo con las normas que fije el Consejo de Administración, y la Junta General de Socios.
- ✓ Redactar y socializar el código de ética de la Cooperativa.
- ✓ Realizar el plan operativo anual.
- ✓ Realizar el plan estratégico situacional.
- ✓ Elaborar o someter al Consejo de Administración, los presupuestos anuales de operaciones, así como el reglamento interno de la cooperativa y sus proyectos financieros.
- ✓ Firmar, previa autorización del Consejo Administrativo, los contratos y operaciones en que intervenga la sociedad; tales como: dar o recibir en calidad de préstamo, enajenar o gravar bienes mueble e inmuebles que pertenezcan a la Cooperativa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.04
		Pág. 25 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Verificar que los depósitos de los recursos financieros de la Cooperativa sean depositados en la institución bancaria designada por el Consejo Administrativo.</p> <p>✓ Verificar el recaudo total de los rubros que provienen de operaciones crediticias propias de la actividad de la Cooperativa, si la situación lo amerita e inclusive por medio de la función judicial.</p> <p>✓ Presentar al Consejo de Administración, el balance general de la cooperativa, los anexos correspondientes y los balances de comprobación en los periodos establecidos en los estatutos.</p> <p>✓ Presentar ante la Junta General de socios de manera anual, las memorias de cada ejercicio económico.</p> <p>Requerimientos del puesto de Gerente General</p> <p>Un gerente general es responsable de llevar los objetivos de la gestión a un plan de acción, y delegar este a las personas que dependen directamente de él.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.04
		Pág. 26 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una Universidad Acreditada.
- ✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, Administración de Empresas o carreras afines.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Manejo de estadística y matemática.
- ✓ Toma de decisiones sobre la base de la nueva reglamentación, es decir; Ley de Economía Popular y Solidaria, y el Plan Nacional de Desarrollo ciudades del buen vivir 2013-2017.
- ✓ Experiencia de dos años en puestos similares.
- ✓ Capacitación especializada en finanzas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.04
		Pág. 27 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en Equipo ✓ Objetivo ✓ Líder ✓ Don de mando ✓ Iniciativa propia ✓ Capacidad de toma de decisiones ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales. ✓ Capacidad de respuesta. <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos Inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfrentar procesos Judiciales. ✓ Pérdidas Financiera. <p>Subordinados</p> <p>Todos los departamentos que componen la COAC Productiva Ltda.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.05
		Pág. 28 de 58
		Fecha: Julio 2014

Cargo: SUBGERENTE

El Subgerente es el coadministrador general, será elegido por el Consejo de Administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del Consejo de Administración o de la Asamblea General, y hará las funciones de gerente cuando este no se encuentre.

Objetivo de Cargo

Coadyuva al gerente general en sus actividades y toma las funciones él en su ausencia.

Funciones

- ✓ Realizar las funciones que les sean delegados.
- ✓ Capaz de ocupar espacios de desarrollo en las áreas de mercado y finanzas.

Requerimientos del puesto de Subgerente General

Un Subgerente General es responsable de cumplir con las tareas que le han sido encomendadas por el Gerente General.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.05
		Pág. 29 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una universidad acreditada.
- ✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, Administración en Empresas, Ing. Comercial o carreras afines al cargo.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Manejo de estadística y matemática.
- ✓ Experiencia de dos años en puestos similares.
- ✓ Capacitación especializada en finanzas.

Actitudes

- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Objetividad.
- ✓ Actitud de líder.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.05
		Pág. 30 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Don de Mando.</p> <p>✓ Capacidad de toma de decisiones.</p> <p>✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.</p> <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:</p> <p>✓ Enfrentar procesos Judiciales.</p> <p>✓ Pérdidas Financieras</p> <p>Subordinados</p> <p>Todos los departamentos de la Cooperativa de la oficina matriz y de las agencia.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.06
		Pág. 31 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: SECRETARÍA (o)

Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos del departamento

Objetivo del Puesto

Coadyuvar al gerente general en sus actividades, establecer relaciones interpersonales, y abrir canales de comunicación entre los departamentos que integran la organización.

Funciones

- ✓ Coordinar las labores de secretariado general de la gerencia.
- ✓ Archivar y custodiar la documentación original de socios, clientes y de la cooperativa.
- ✓ Archivar las resoluciones de la Junta general de socios, consejo administrativo, y papeleos que corresponden a gerencia, además como también todos los archivos provenientes del departamento de créditos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.06
		Pág. 32 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

- ✓ Atender a socios y clientes en sus requerimientos.
- ✓ Enviar la documentación que exija la Superintendencia de Economía Popular y solidaria.
- ✓ Realizar las invitaciones para las reuniones de directorio y de Junta General de Socios.
- ✓ Recibir la correspondencia, y archivar.

Requerimientos del puesto de Secretaría

La Secretaria es responsable de cumplir con las tareas que le han sido encomendadas por el Gerente General.

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel de educación.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.06
		Pág. 33 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto ✓ Responsable ✓ Compromiso ✓ Orden ✓ Criterio ✓ Discreción ✓ Puntualidad ✓ Trabajo en Equipo <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mal manejo del archivo ✓ Oficios mal redactados 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.07
		Pág. 34 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: JEFE COMERCIAL

Coordinar las actividades de los impulsores de los servicios que ofrece la COAC Productiva Ltda., los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la Cooperativa, en base a políticas establecidas para la promoción.

Objetivo del puesto

Promocionar y maximizar el valor del servicio de la cooperativa para los clientes.

Funciones

- ✓ Establecer estrategias que coadyuven a la marca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., que le permita posicionarse en la mente del consumidor.
- ✓ Maximizar el valor de la Cooperativa para el consumidor, socio o cliente potencial.
- ✓ Evaluar las actividades de la Cooperativa a través de un plan de marketing.
- ✓ Establecer contacto efectivo con los clientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.07
		Pág. 35 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Requerimientos del puesto de Comercial

El departamento comercial es el responsable de la promoción de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. así como también del grado de penetración del mercado del mismo.

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una Universidad Acreditada por el CEASES.
- ✓ Estudios superiores en Finanzas, Marketing, Ingeniería Comercial, o carreras afines.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Manejo de estadística y matemática.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.07
		Pág. 36 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Objetivo ✓ Líder ✓ Estratégico ✓ Capacidad de toma de decisiones ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales. ✓ Capacidad de respuesta. <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No medir el grado de satisfacción al cliente. ✓ Evaluar mal las posiciones y decisiones del mercado. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.08
		Pág. 37 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: JEFE DE AGENCIA

Será la persona encargada y responsable de administrar el recurso humano y financiero de la sucursal, además vela por el cumplimiento de metas, atención al cliente, manejo operativo, manejo de bóvedas, promoción y crecimiento de la agencia.

Objetivo del cargo

Planificar, organizar y controlar las diferentes actividades que realizan en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

Funciones

- ✓ Supervisar al personal que se encuentre a su cargo.
- ✓ Monitorear cada una de las operaciones de crédito.
- ✓ Evaluar los niveles de morosidad que posea la agencia.
- ✓ Diseñar estrategias efectivas que coadyuven a minimizar el riesgo de crédito y por ende los niveles de morosidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.08
		Pág. 38 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Diseñar indicadores de eficiencia, productividad, economía.</p> <p>✓ Enviar informes mensuales de las finanzas de la agencia.</p> <p>Requerimientos del puesto Jefe de Agencia</p> <p>✓ El Jefe de Agencia debe ser proactivo, orientado al logro de objetivos estratégicos, a fin a la filosofía de la institución.</p> <p>Perfil del puesto</p> <p>✓ Título de tercer nivel, otorgado por una universidad acreditada.</p> <p>✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, Administración de Empresas, Ing. Comercial o carreras afines al área.</p> <p>✓ Manejo de paquetes informáticos.</p> <p>✓ Experiencia de dos años en puestos similares.</p> <p>✓ Capacitación especializada en finanzas.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.08
		Pág. 39 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Aptitudes

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Don de mando.
- ✓ Iniciativa propia.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones.
- ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Capacidad de respuesta.

Riesgo

Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:

- ✓ Alto riesgo de exposición por escasa evaluación de operaciones crediticias.
- ✓ Incumplimiento de metas organizacionales de la agencia.
- ✓ Exposición a demandas judiciales, por mal manejo de fondos.
- ✓ Riesgo de Liquidez.
- ✓ Riesgo de crédito.

Subordinados:

El personal a su cargo: Personal de servicio al cliente, cajeros, guardia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.09
		Pág. 40 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: JEFE DE CRÉDITOS

Gestionar y efectuar el cobro de los créditos, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, buscando siempre la excelencia en el servicio proporcionado a los socios y clientes.

Objetivo del Cargo

Evaluar y administrar los recursos económicos de la Cooperativa, que están designados a ser capital de trabajo, con el fin de evaluar y mitigar el riesgo de crédito, y colocar dinero en la economía nacional a través de operaciones crediticias.

Funciones

- ✓ Planear, controlar y dirigir las actividades del departamento de crédito.
- ✓ Conocer las políticas de crédito y manejo de riesgo crediticio de la Cooperativa.
- ✓ Establecer los parámetros de los colaterales, para acceder a una operación de crédito.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.08
		Pág. 41 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

- ✓ Determinar los niveles de préstamos emergentes.
- ✓ Conocer los pisos máximos referenciales señalados por el Banco Central del Ecuador y establecer conjuntamente con la gerencia los % de interés para los segmentos de crédito en los que se especializa la COAC.
- ✓ Evaluar las carpetas de clientes y socios potenciales clientes de operaciones crediticias.
- ✓ Aprobar en primera instancia las operaciones de crédito y autorizar el desembolso o acreditación en las cuentas de los postulantes que han sido aprobados para ser sujetos de crédito.
- ✓ Definir en la manera de lo posibles los rangos de riesgo que posee la cartera de créditos y proponer medidas correctivas para mitigar, transferir o eliminar el riesgo de crédito a través de contratación de seguros, reservas coyunturales y demás.
- ✓ Rendir informes periódicos o cuando se lo pidan por escrito el Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración y la Junta general de socios.
- ✓ Supervisar el trabajo del personal que está a su cargo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.09
		Pág. 42 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Requerimientos del puesto Jefe de créditos

El departamento de crédito es el responsable de la promoción y evaluación de las operaciones crediticias, en los segmentos de acción de la COAC.; además, de la administración y la evaluación de la cartera, así como también mantener bajos los niveles de morosidad.

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una Universidad Acreditada.
- ✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, Ingeniería Comercial, o carreras afines.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Manejo de estadística y matemática.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Actitudes

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Objetividad

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.09
		Pág. 43 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p> <input checked="" type="checkbox"/> Don de mando <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa propia <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Excelente manejo de relaciones interpersonales. <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo. <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de respuesta. </p> <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación inexacta del riesgo de crédito inherente en cada operación crediticia. <input checked="" type="checkbox"/> Aumento del riesgo de morosidad. </p> <p>Subordinados</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Jefes de Agencia. <input checked="" type="checkbox"/> Asesores de crédito. <input checked="" type="checkbox"/> Impulsadores. </p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.10
		Pág. 44 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: ASESOR DE CRÉDITO

El asesor de crédito debe estar orientado al logro de los objetivos organizacionales de la Cooperativa, con orientación al servicio y compromiso a la organización.

Objetivo del Cargo

Responsable de la gestión efectiva y eficiente de las diversas líneas de crédito que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

Funciones

- ✓ Realizar el análisis de los créditos desde el punto de vista financiero y no financiero, para presentarlos al comité de crédito.
- ✓ Desarrollar las actividades correspondientes a la etapa de pre crédito desde la promoción hasta el desembolso del mismo.
- ✓ Supervisar y gestionar las operaciones crediticias que se encuentren bajo su rango.
- ✓ Atender las necesidades de crédito de clientes potenciales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.10
		Pág. 45 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Cumplir con las políticas y normas estipuladas en reglamento interno de la cooperativa.</p> <p>✓ Analizar y reducir los niveles de morosidad.</p> <p>✓ Cumplir con la reglamentación acerca del manejo de riesgo crediticio.</p> <p>✓ Tramitar las respuestas del comité de crédito referente a los créditos pre aprobados.</p> <p>Requerimientos del puesto Asesor de Créditos</p> <p>El asesor de crédito debe ser proactivo, orientado al logro de objetivos estratégicos, a fin a la filosofía de la institución.</p> <p>Perfil del puesto</p> <p>✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, Ing. Comercial o carreras afines al área financiera.</p> <p>✓ Manejo de paquetes informáticos.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.10
		Pág. 46 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

- ✓ Experiencia de dos años en puestos similares.
- ✓ Capacitación especializada en finanzas.

Actitudes

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Objetividad
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Iniciativa propia.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones.
- ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Capacidad de respuesta.
- ✓ Excelente expresión verbal y escrita.

Riesgo

Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:

- ✓ Alto riesgo de exposición por escasa evaluación de operaciones crediticias.
- ✓ Incumplimiento de metas en cobertura de créditos.
- ✓ Alto riesgo operativo por escasa calificación del personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.11
		Pág. 47 de 58
		Fecha: Julio 2014

Cargo: JEFE DE SISTEMAS

El departamento de sistemas es un órgano estratégico dentro de la organización debido a que del mismo depende la eficiencia de las operaciones y actividades diarias de la Cooperativa.

Objetivo del cargo

Desarrollar un sistema eficiente acorde a las necesidades de la cooperativa y vigilar su buen funcionamiento, para coadyuvar a su desarrollo y mejoramiento continuo de las actividades que se desarrolla dentro de la C OAC y permitan ayudar al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Funciones

- ✓ Planear, organizar, y controlar, el funcionamiento del Área de Sistemas.
- ✓ Determina normas de uso y procedimientos del uso de los sistemas que posee la COAC.
- ✓ Proponer y elaborar herramientas informáticas que mejoren la calidad de las operaciones y aumenten el nivel de productividad de los sitios de trabajo que conforman los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.11
		Pág. 48 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Realizar flujos de procesos que ayuden a los operadores a un uso eficiente de los sistemas y recursos informáticos que posee la Institución.</p> <p>✓ Realiza y supervisa la realización de manuales e instrumentos de funcionamiento para los sistemas que la COAC utiliza.</p> <p>✓ Mantener copias de seguridad de los programas que la COAC mantiene.</p> <p>✓ Actualizar los escudos en contra de infecciones de virus informáticos como Spyware y otros.</p> <p>✓ Realizar mantenimiento de los equipos.</p> <p>✓ Elaborar informes mensuales de sus actividades y presentarlo al gerente general.</p> <p>Requerimientos del puesto Jefe de Sistemas</p> <p>El Departamento de Sistemas es el responsable del manejo de los equipos informáticos y de las nuevas tecnologías de la información que posee la COAC.; además, de la administración y la evaluación de los sistemas.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.11
		Pág. 49 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una Universidad Acreditada.
- ✓ Estudios superiores en Sistemas, Electrónica, o carreras afines.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Actitudes

- ✓ Objetividad.
- ✓ Iniciativa propia.
- ✓ Capacidad de respuesta.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones.
- ✓ Agilidad en la solución a un problema sistemático.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Riesgo

Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:

- ✓ Pérdida de la información contenida en los ordenadores.
- ✓ Altos niveles de riesgo operacional, robo de información e informáticos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.12
		Pág. 50 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: JEFE FINANCIERO

El diagnóstico, la planeación y el control financiero, son actividades que incuestionablemente desarrolla el jefe financiero, implica la utilización de diferentes técnicas de análisis que permitan dar claridad acerca del comportamiento financiero que faciliten la toma de decisiones.

Objetivo

Salvaguardar el buen uso de los recursos financieros de la institución.

Funciones

- ✓ Revisar el sistema de contabilidad y los controles internos que existen en la COAC.
- ✓ Recomendar las modificaciones necesarias a los sistemas de contabilidad y a los controles internos.
- ✓ Revisar todas las operaciones que comprometan directamente a la cooperativa, así como toda su repartición de efectivo que por cualquier forma y concepto se realicen.
- ✓ Realizar informes mensuales de ingresos y gastos de la Cooperativa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.12
		Pág. 51 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Realizar el levantamiento periódico del inventario de bienes de la Cooperativa.</p> <p>✓ Realizar los estados financieros de la Cooperativa.</p> <p>✓ Realizar y analizar los indicadores de la Cooperativa.</p> <p>✓ Mantener al día los archivos contables y las cuentas.</p> <p>✓ Velar por que se dé cumplimiento a la ley de Economía Popular y Solidaria.</p> <p>✓ Entregar informes mensuales al consejo de Administración y Vigilancia, del manejo de recursos financieros y estados financieros.</p> <p>✓ Supervisar al personal que está bajo su cargo.</p> <p>Requerimientos del puesto Jefe Financiero</p> <p>El jefe financiero debe conocer acerca de riesgos financiero y tributación.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.12
		Pág. 52 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Perfil del puesto

- ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una universidad acreditada.
- ✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, o carreras afines.
- ✓ Ley de tributación y normas internacionales de información financiera.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Experiencia de dos años en puestos similares.
- ✓ Capacitación especializada en finanzas y tributación.

Actitudes

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Objetividad
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Capacidad de toma de decisiones
- ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.

Riesgo

Los riesgos inherentes al puesto son los que a continuación se detallan:

- ✓ Pérdida de la información financiera.
- ✓ Toma de Decisiones financieras erróneas.

Personal a su cargo: Auxiliares de contabilidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.13
		Pág. 53 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: RECIBIDOR- PAGADOR

Será la persona encargada del manejo y gestión del dinero en cajas, tendrá a su cargo las llaves de puerta de bóveda, cajas de seguridad; llevar el control de ingreso a bóveda y efectuar el cierre de acuerdo a las normas establecidas.

Objetivo del cargo

Recibir y pagar a socios y clientes títulos valores, ahorros y otras órdenes de pagos de acuerdo a los convenios establecidos por la Cooperativa, como son: Pagos, Bono de desarrollo humano, Servicios Básicos, entre otros:

Funciones

- ✓ Recibir y pagar títulos valores, en ahorros corrientes y a plazo fijo, ahorros, desembolsos de operaciones crediticias, y otros pagos acorde a lo establecido en la normativa.
- ✓ Retener las especies valoradas (Billetes que a su criterio sean falsificados, además de realizar el acta correspondiente).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.13
		Pág. 54 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Cuadrar su movimiento al cierre de las operaciones efectuadas realizando el respectivo control de calidad.</p> <p>✓ Cuadrar su movimiento al cierre de las operaciones efectuadas realizando el respectivo control de calidad.</p> <p>✓ Verificar y recontar que el dinero recibido del supervisor de cajas sea el que se encuentra registrado en el acta de entrega de dinero a cajas.</p> <p>✓ Entregar el saldo final de efectivo de su caja al finalizar las operaciones al supervisor de cajas con su respectiva acta de cuadre.</p> <p>✓ Aplicar las políticas de control establecidas por la gerencia y la Administración con el fin de evitar el lavado de activos y cumplir con la ley.</p> <p>✓ Realizar otras funciones asignadas por la gerencia.</p> <p>Requerimientos del puesto Recibidor pagador</p> <p>La persona encargada de esta oficina, deberá cumplir con las metas estipuladas, y el desarrollo de sus actividades con excelentes relaciones interpersonales.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.13
		Pág. 55 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>Perfil del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer nivel, otorgado por una Universidad Acreditada. ✓ Estudios superiores en Finanzas, Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, o carreras afines. ✓ Manejo de paquetes informáticos. ✓ Manejo de estadística y matemática. ✓ Experiencia en las actividades del puesto. <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en Equipo ✓ Concentración ✓ Responsabilidad <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos Inherentes al puesto de Recibidor- Pagador son los que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faltantes de dinero en caja. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.14
		Pág. 56 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Cargo: SERVICIO AL CLIENTE

Será la persona encargada de brindar información, brindar soluciones ágiles e inteligentes a los socios y clientes que se acerquen con sus dudas y quejas al área de atención al cliente.

Objetivo del cargo

Planificar y organizar las actividades gestionadas en la empresa con el fin de atender a socios y clientes actuales o potenciales, además de prever mejoras relativas a la gestión del cliente.

Funciones

- ✓ Brindar atención a los clientes y socios actuales y potenciales en cada uno de sus requerimientos.
- ✓ Receptar quejas o reclamos y brindar soluciones ágiles y oportunas.
- ✓ Captar nuevos socios.
- ✓ Dar seguimiento a la fidelización de los socios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.14
		Pág. 57 de 58
		Fecha: Julio 2014

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Requerimientos del puesto Atención al Cliente

La persona encargada en servicios de atención al cliente debe poseer excelentes relaciones humanas, buen humor y compromiso para el trato con las personas que se acercan a esta dependencia.

Perfil del Puesto

- ✓ Estudios superiores en carreras afines al área.
- ✓ Manejo de paquetes informáticos.
- ✓ Experiencia en las actividades del puesto.

Actitudes

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Iniciativa propia
- ✓ Objetividad
- ✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

		Alcance: Operativo
		Código: 0.14
		Pág. 58 de 58
		Fecha: Julio 2014
<p>✓ Capacidad de respuesta.</p> <p>✓ Excelente expresión verbal y escrita.</p> <p>Riesgo</p> <p>Los riesgos inherentes al puesto de Atención al Cliente son los que a continuación se detallan:</p> <p>✓ Deficiente atención a los socios y clientes.</p> <p>✓ Pérdida de socios.</p>		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Morales	Dr. Patricio Carvajal	Ing. Lorgio Palacios
Julio 2014	Agosto 2014	Noviembre 2014

6.8. Administración

La administración de la presente propuesta estará a cargo del gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., el mismo que está en capacidad de modificar el documento de la manera que el creyere conveniente, y de seleccionar el proceso más efectivo para socializar el presente manual entre los diferentes departamentos que conforman la matriz y las agencias que componen la Cooperativa.

El presente manual orgánico funcional coadyuvara a desarrollar estrategias de mejorar la efectividad operacional al no existir duplicidad de funciones, ya que especifica las funciones y actividades de los funcionarios de cada puesto de trabajo.

6.9. Previsión de la Evaluación

Tabla No. 6. 8 Previsión de la Evaluación

Preguntas	Explicación
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Gerente de la COAC Productiva Ltda.
¿Por qué Evaluar?	Para determinar cómo afecta a los indicadores de efectividad operacional.
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de eficiencia del manual.
¿Qué evaluar?	El manual orgánico funcional.
¿Quién Evalúa?	Gerente General de la COAC Productiva Ltda.
¿Cómo Evaluar?	A través de la socialización con los funcionarios de la COAC.
¿Con qué evaluar?	A través de guías de observación y encuestas.

Elaborado por: Morales, A (2014)

BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (25 de Marzo de 2013). *Diccionario ABC*. Gestion empresarial. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de <http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>
- Autoridad Nacional del Servicio Servir. (Abril de 2010). *PDF Online*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de Manual de Organización y Funciones. Recuperado de http://share.pdfonline.com/5e898799fa7c4d4a91044e8119b53fb5/444_MOF%20Servir-%20Res%20027-2010-SERVIR-PE.htm
- Baron, R. (1997). *Fundamentos de psicología*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Benalcázar, D., & Herrera, J. (2010). *Manual de Procedimientos Administrativos, para el Colegio Nacional Ibarra, de la Ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Imbabura.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional Estratégias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educacion.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educacion.
- Canete, J. (Agosto de 10 de 2008). *Reglamento Institucional*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de <https://sites.google.com/site/institutosanjosecanete/classroom-news>
- Caro Isaza, C. A. (2009). *Sistema de Gerencia del Plan de Desarrollo Institucional*. México: Universidad técnica de Pereira.
- Cuesta, F. (14 de Julio de 2012). Tungurahua se congestiona de cooperativas de ahorro y crédito. *El Comercio*. Recuperado de
- Champy, J., & Hammer, M. (1994). *Reingeniería de procesos*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- De gerencia.com*. (2012). Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- De gerencia.com*. (2012). Recuperado el 03 de Julio de 2013, La Efectividad, de <http://www.degerencia.com/tema/efectividad>.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Thomson Learning.
- Fonseca Luna, O. (2008). *Vademecúm Contralor*. Lima: ICCO.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México: International Thomson.
- Gómez, C. (2006). *Investigación científica en preguntas y respuestas*. Ambato: Maxtudio.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas.
- González, S. (2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/metodologia-de-la-investigacion/metodologia-de-la-investigacion.shtm>
- Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC .
- Henric, M. (05 de Julio de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/coach.htm>
- Hernández, R. (2010). La investigación mixta. En, R. Hernández, C. Fernández, P. Baptista, & Ed., *Metodología de la Investigación* (pág. 544). México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Person Education.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación científica*. Ambato: Gráficas Corona Quito.
- Illescas, Y. (1 de Noviembre de 2013). Tungurahua hay cooperativas de ahorro como "piedras en río". Recuperado de <http://m.extra.ec/ediciones/2013/01/11/especial/en-tungurahua-hay->

- cooperativas-de-ahorro--como-piedras-en-el-rio/
- Keith, D. (1981). Características del Desarrollo Organizacional. En I. (. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 594-595). Colombia: McGraw-Hill.
- Isern, I., M. T., Gallego, F., & Segura, P., A.M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de Investigación*. Barcelona: Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Jany, E., & Nicolás, J. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de investigación*. México: Alfaomega.
- Margulies, N., & Raia, A. (1972). El Proceso del Desarrollo Organizacional. En I. Chiavenato (Ed.), *Administración de Recursos Humanos* (págs. 596-597). Colombia: McGraw-Hill.
- Mejía, C. (Octubre de 1998). *Planning.como*. Obtenido de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- Mejía, C. A. (Abril de 2002). *Efectividad operacional*. Recuperado 5 de Agosto del 2013, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf>
- Mejía, C. A. (2013). *Documentos Planning - Publicación Periódica Coleccionables*. Recuperado el 3 de Agosto de 2013, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf>
- Méndez, H. G. (2003). *Diseño e implementación de un manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos*. México: Universidad autónoma de Nuevo León.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educacion.
- Morales, F. (7 de Octubre de 2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, exploratoria y explicativa*. Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: DIEMERINO.
- Navarro, L. (2013). *Procesos de Calidad*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013,

- de http://www.suratea.com/articulo/articulo_01.pdf
- O.C, F., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: MC Graw Hill.
- O.N.U. (2007). *Definiciones de la Planeación*. Recuperado el 05 de Octubre de 2013, de http://jdsac.com/jdsalasc/pps/definiciones_basicas_planificacion.pdf
- Peñalver, A. (2009). *Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales?* . Madrid: People excellence.
- Pérez J, C. (2012). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: Soporte Cia Ltda.
- Porter, M. (2012). *Documentos Planning - Publicación Periódica Coleccionables*. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el Servicio del Cliente*. España: Vértice.
- Rivas, E. (12 de Agosto de 2009). *Investigación Bibliográfica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos74/investigacion-bibliografica/investigacion-bibliografica.shtml>
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2002). *Reingeniería de Procesos*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2013, de [http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier %EDA% 20 _I_.pdf](http://www.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%20EDA%20_I_.pdf)
- Salgueiro, A. (1996). *Planificación : "El arte de establecer objetivos"*. Ecuador: Graficas Luz.
- Santiago, M. (16 de 10 de 2008). *La Reingeniería de procesos*. Recuperado el 18 de Octubre de 2013, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/reingeniera-de-proceso-presentation>
- SEPS. (27 de Febrero de 2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.gob.ec*. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=dda0d545-4998-4b61-9bd9-7185090766ef&groupId=10157
- Universidad Autónoma de Yucatán. (2010). *Plan de Desarrollo Institucional*.

- Yucatán. Recuperado de <http://www.pdi.uady.mx/index.php>
- Vasquez, D. (2013). *Monografías.com*. El perfil del puesto y los pasos para hacerlo. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos76/organigramas-manual-organizacion-funciones/organigramas-manual-organizacion-funciones2.shtml>
- Vera, R. (Febrero de 2014). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos100/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad-competitividad-administracion-y-operacion/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad-competitividad-administracion-y-operacion.shtml#ixzz3IUczN2Ry>
- Vergara, M. L. (2007). *Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos del área Recursos Humanos del ISS, por tipo de Seccional de acuerdo a complejidad y tamaño (Modelo Seccional Cundinamarca y D.C.)*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Zegarra, V. (17 de Agosto de 2012). *¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de <http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Zegarra, V. (04 de Mayo de 2013). Recuperado el 02 de Septiembre de 2013, de Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Zegarra, V. (07 de Febrero de 2013). *La importancia del MOF en una Certificación de Calidad en empresas*. Recuperado el 17 de Agosto de 2013, de <http://victorzegarra.net/2013/02/07/la-importancia-del-mof-en-una-certificacion-de-calidad-en-empresas/>
- Zegarra, V. (04 de Mayo de 2013). Manual de Organización y Funciones (MOF). Obtenido de <http://victorzegarra.net/2013/05/04/manual-de-organizacion-y-funciones-mof/>.

ANEXOS



CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
GUÍA DE ENCUESTA

Objetivo

Identificar la estructura del perfil de cargos del personal y la necesidad de la elaboración de un Manual Orgánico Funcional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

Definiciones:

Eficacia: es la habilidad para alcanzar los objetivos que se espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: es la arte para cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

Ventaja competitiva: es “agrega valor” al producto, lo que hace que una empresa tenga un plus en comparación a las demás.

Instrucciones

Lea detenidamente cada opción de pregunta y señale su respuesta.

1. ¿Su nivel de instrucción es?

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Primaria | <input type="checkbox"/> | Superior Incompleto |
| <input type="checkbox"/> | Secundaria Completa | <input type="checkbox"/> | Posgrado Incompleto. |
| <input type="checkbox"/> | Secundaria Incompleta | <input type="checkbox"/> | Posgrado Completo. |
| <input type="checkbox"/> | Superior Completa | | |

2. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

.....

3. ¿Su perfil personal se encuentra acorde con las funciones que desempeña?

- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

4. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., posee una estructura orgánica definida?

- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

5. ¿Su puesto de trabajo, se encuentra definidos acorde a las funciones que realiza?

- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

6. ¿Existe una descripción de su puesto y de las funciones que le permitan conocer cuáles son sus responsabilidades con respecto a su cargo?

- Si
- No

7. ¿Considera usted que el Diseño de un Manual Orgánico Funcional en la Institución permitirá mejorar?

- a) Efectividad en las operaciones
- b) Calidad del servicio
- c) Procesos ágiles y oportunos
- d) Capacidad de respuesta

8. ¿Existe duplicidad de funciones entre los diversos cargos que desempeña en la Cooperativa?

- Si
- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

Por qué?.....

9. ¿Considera usted que los procesos en la Institución, son ágiles y oportunos?

- Si
- No

10. ¿Existe una cultura organizacional, dispuesta a mejorar continuamente?

- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

11. ¿Se encuentra conforme con las funciones que usted desempeña en su cargo?

- Sí
 No

Por qué?.....

12. ¿Tiene problemas en su trabajo por incumplimiento de las funciones/ tareas por parte de algún compañero de labores?

- No, definitivamente No
 Sí, Mínimamente
 Sí, Limitadamente
 Sí, parcialmente
 Sí, totalmente

13. ¿Es usted evaluado constantemente por su superior?

- Sí
 No

14. Si la respuesta es sí: ¿Con qué periodicidad de tiempo es evaluado?

- Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual

15. ¿Considera usted que dentro de la Cooperativa, se evalúan la eficacia y la eficiencia de las operaciones?

- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

16. ¿Cómo se mide el grado de eficacia en las operaciones de la Cooperativa?

- a) Recuperación de cartera
- b) Operaciones crediticias exitosas
- c) Operaciones crediticias rechazadas
- d) Metas Organizacionales
- e) Indicadores de desempeño
- f) Otro.....

17. ¿Ante la creciente competencia en el sistema de finanzas populares, considera usted que la COAC Productiva Ltda. necesita mejorar sus niveles de eficiencia en las operaciones?

- No, definitivamente No
- Sí, Mínimamente
- Sí, Limitadamente
- Sí, parcialmente
- Sí, totalmente

18. ¿Considera usted que dentro de los procesos de la Cooperativa existen actividades que no generan valor al proceso?

- Si
- No

Por qué?.....

19. ¿Cuál es la(s) ventaja competitiva exitosa que mantiene la Cooperativa?

- a) La calidad de servicio
- b) La innovación financiera
- c) Velocidad de respuesta
- d) Liderazgo en costos
- e) Tecnología
- f) La imagen corporativa
- g) La ubicación
- h) Otro.....
- i)

Su comentario:

Gracias por su colaboración

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA.



Oficima Matriz - Quero



Sucursal – Riobamba



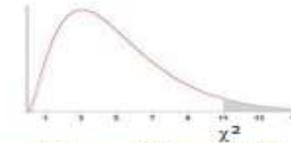
Sucursal - Cevallos



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. (2014)

Elaborado por: Morales, A (2014)

Tabla D.7: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN JI CUADRADA



	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	
g.d.l																g.d.l
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26
27	55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30
31	61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422	39,124	37,359	35,887	34,598	33,431	32,349	31
32	62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585	40,256	38,466	36,973	35,665	34,480	33,381	32
33	63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745	41,386	39,572	38,058	36,731	35,529	34,413	33
34	65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903	42,514	40,676	39,141	37,795	36,576	35,444	34
35	66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059	43,640	41,778	40,223	38,859	37,623	36,475	35
40	73,402	66,766	63,691	60,436	59,342	58,428	56,946	55,758	51,805	49,244	47,269	45,616	44,165	42,848	41,622	40
60	99,607	91,952	88,379	84,580	83,298	82,225	80,482	79,082	74,397	71,341	68,972	66,981	65,227	63,628	62,135	60
80	124,839	116,321	112,329	108,069	106,629	105,422	103,459	101,879	96,578	93,106	90,405	88,130	86,120	84,284	82,566	80
90	137,208	128,299	124,116	119,648	118,136	116,869	114,806	113,145	107,565	103,904	101,054	98,650	96,524	94,581	92,761	90
100	149,449	140,169	135,807	131,142	129,561	128,237	126,079	124,342	118,498	114,659	111,667	109,141	106,906	104,862	102,946	100
120	173,617	163,648	158,950	153,918	152,211	150,780	148,447	146,567	140,233	136,062	132,806	130,055	127,616	125,383	123,289	120
140	197,451	186,847	181,840	176,471	174,648	173,118	170,624	168,613	161,827	157,352	153,854	150,894	148,269	145,863	143,604	140

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

1.	ACTIVO		602,040.33
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		85,386.10
1.1.01.	CAJA	42,348.48	
1.1.01.05	Efectivo	36,231.27	
1.1.01.15	Fondo Rapipagos	6,117.21	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	43,037.62	
1.1.03.10.	BANCOS E INST FINANCIERAS	43,037.62	
1.1.03.10.01	Banco de Fomento Cta Cte	13,562.67	
1.1.03.10.02	Banco de Fomento Cta Ah	8,319.34	
1.1.03.10.03	Banco Capital Cta Cte	7,610.91	
1.1.03.10.04	Coop Kullqui Wasí Cta Ah	529.65	
1.1.03.10.05	Cooperativa Pallatanga	9.11	
1.1.03.10.06	Banco de Fomento Cta Ah	828.29	
1.1.03.10.07	Banco del Austro Cta Ah	12,177.65	
1.4.	CARTERA DE CREDITO		379,360.49
1.4.02.	CONSUMO POR VENCER	466.70	
1.4.02.10	De 31 a 90 días	466.70	
1.4.04.	MICROEMPRESA POR VENCER	378,893.79	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	46,243.68	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	159,003.59	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	96,990.61	
1.4.04.20	De 181 a 360 días	69,752.75	
1.4.04.25	De más de 360 días	6,903.16	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		3,054.16
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	3,054.16	
1.6.90.15	Cheques protestados y rechazados	3,054.16	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		32,140.97
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina	8,646.40	
1.8.06	Equipos de Computación	10,641.40	
1.8.07	Unidades de Transporte	14,600.00	
1.8.99.	DEPRECIACION ACUMULADA	-1,746.83	
1.8.99.15	Muebles, enseres y equipos de oficina	-211.42	
1.8.99.20	Equipos de Computación	-805.42	
1.8.99.25	Unidades de Transporte	-729.99	
1.9.	OTROS ACTIVOS		102,098.61
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	14.00	
1.9.01.10.	EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	14.00	
1.9.01.10.05	Cooperativa Pallatanga	14.00	
1.9.04.	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	16,417.75	
1.9.04.10	Anticipos a terceros	16,417.75	
1.9.05.	GASTOS DIFERIDOS	8,568.48	
1.9.05.20	Programas de Computación	3,680.00	
1.9.05.25	Gastos de Adecuación	7,097.05	
1.9.05.99	Amortización Acumulada Gastos Diferidos	-2,208.57	
1.9.08.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	77,094.22	
1.9.08.10	Oficina Riobamba	22,169.07	
1.9.08.15	Oficina Cevallos	54,925.15	
1.9.90.	OTROS	4.16	
1.9.90.10.	OTROS IMPUESTOS	4.16	
1.9.90.10.05	Retenciones en la Fuente	4.16	
2.	PASIVOS		487,936.81
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		390,941.37
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	134,215.37	
2.1.01.35	Depósitos en ahorros	134,215.37	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	256,726.00	
2.1.03.05	DE 1 a 30 días	55,000.00	

2.1.03.10	De 31 a 90 días	67,040.00	
2.1.03.15	De 91 a 180 días	64,310.00	
2.1.03.20	De 181 a 360 días	50,376.00	
2.1.03.25	De más de 360 días	20,000.00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		19,901.22
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES		1,427.24
2.5.03.05	Remuneraciones	2.00	
2.5.03.10	Beneficios Sociales	795.95	
2.5.03.15	Aportes al IESS	629.29	
2.5.04.	RETENCIONES		929.13
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES		929.13
2.5.04.05.05.	RETENCIONES EN LA FUENTE	284.52	
2.5.04.05.05.05	1% Retenciones en la Fuente	134.76	
2.5.04.05.05.10	2% Retenciones en la Fuente	28.76	
2.5.04.05.05.15	8% Retenciones en la Fuente	96.00	
2.5.04.05.05.20	10% Retenciones en la Fuente	25.00	
2.5.04.05.10.	RETENCIONES IVA	644.61	
2.5.04.05.10.05	30% Retenciones IVA	462.47	
2.5.04.05.10.10	70% Retenciones IVA	8.13	
2.5.04.05.10.15	100% Retenciones IVA	174.01	
2.5.06.	PROVEEDORES		5,858.73
2.5.06.05	Bienes	3,500.42	
2.5.06.10	Servicios	2,358.31	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		11,686.12
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		11,686.12
2.5.90.90.05	Recaudaciones Rapipagos	5,404.17	
2.5.90.90.10	Recaudaciones Switchorm	1,630.00	
2.5.90.90.15	Recaudaciones Producheques	4,651.95	
2.9.	OTROS PASIVOS		77,094.22
2.9.08.	TRANSFERENCIAS INTERNAS		77,094.22
2.9.08.05	Oficina Quero	77,079.22	
2.9.08.15	Oficina Cevallos	15.00	
3.	PATRIMONIO		106,383.48
3.1.	CAPITAL SOCIAL		106,383.48
3.1.03	Aporte de los socios	106,383.48	
	RESULTADOS		7,720.04
			0.00

GERENTE



CONTADOR
REG No. 0184

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION

PRESIDENTE
CONSEJO DE VIGILANCIA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

5.	INGRESOS		72,555.70
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS		16,067.64
5.1.01.	DEPOSITOS	1,338.76	
5.1.01.10	Depósitos en Bancos y otras inst financieras	1,338.76	
5.1.03.	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES	131.25	
5.1.03.15	Mantenidas hasta el vencimiento	131.25	
5.1.04.	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA	14,597.63	
5.1.04.20	Cartera Microempresa	14,512.25	
5.1.04.30	De Mora	85.38	
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS		55,269.01
5.4.04	Notificaciones y Cobranzas	173.00	
5.4.05	Administración Crédito	11,296.01	
5.4.10	Cuota de Ingreso	43,800.00	
5.5.	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		1,180.16
5.5.05	Otros Ingresos	1,180.16	
5.6.	OTROS INGRESOS		38.89
5.6.90	Otros	38.89	
4.	GASTOS		64,835.66
4.1.	INTERESES CAUSADOS		2,791.25
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2,791.25	
4.1.01.15	Depósitos en ahorros	614.77	
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	2,176.48	
4.5.	GASTOS DE OPERACIONES		62,000.00
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	12,951.51	
4.5.01.05	Remuneraciones Mensuales	8,720.24	
4.5.01.10	Beneficios Sociales	1,203.10	
4.5.01.20	Aportes IESS	1,159.45	
4.5.01.90.	OTROS	1,868.72	
4.5.01.90.05	Uniformes	1,868.72	
4.5.02.	HONORARIOS	4,358.05	
4.5.02.05	Directores	280.00	
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	4,078.05	
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	33,328.55	
4.5.03.05	Movilización, Fletes y Embalajes	1,599.01	
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	16,601.33	
4.5.03.20	Servicios Básicos	419.67	
4.5.03.25	Seguros	1,159.54	
4.5.03.30	Arrendamientos	3,360.00	
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	10,189.00	
4.5.03.90.05	Gastos Bancarios	155.31	
4.5.03.90.10	Atenciones	1,620.81	
4.5.03.90.15	Internet	711.91	
4.5.03.90.20	Comunicaciones	342.08	
4.5.03.90.25	Buró Información crediticia	840.00	
4.5.03.90.90	Otros servicios	6,518.89	
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS		67.98
4.5.04.10	Impuestos Municipales	55.62	
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	12.36	
4.5.05.	DEPRECIACIONES		1,746.83
4.5.05.25	Muebles, enseres y equipo de oficina	211.42	
4.5.05.30	Equipo de Computación	805.42	
4.5.05.35	Unidades de Transporte	729.99	

4.5.06.	AMORTIZACIONES		2,208.57	
4.5.06.25	Programas de Computación	753.32		
4.5.06.30	Gastos de Adecuación	1,455.25		
4.5.07.	OTROS GASTOS		7,338.51	
4.5.07.05	Suministros Diversos	3,807.06		
4.5.07.10	Donaciones	380.00		
4.5.07.15	Mantenimiento reparaciones	1,162.02		
4.5.07.90.	OTROS	1,989.43		
4.5.07.90.05	Combustibles y lubricantes	694.91		
4.5.07.90.10	Aseo y Limpieza	249.87		
4.5.07.90.90	Otros Gastos	1,044.65		
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			44.41
4.7.90.	OTROS		44.41	
4.7.90.05	Retenciones Asumidas	43.94		
4.7.90.90	Otros Gastos	0.47		

UTILIDAD / PERDIDA 7,720.04

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



PRESIDENTE
CONSEJO DE VIGILANCIA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

5.	INGRESOS	72,555.70
4.	GASTOS	64,835.66
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	<u>7,720.04</u>
	6% CERTIFICADOS DE APORTACION	463.20
	EXCEDENTE ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	7,256.84
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1,088.53
	EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	6,168.31
	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA (CONCIL TRIB)	8,438.79
	24% IMPUESTO A LA RENTA	2,025.31
	- ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	0.00
	IMPUESTO POR PAGAR	2,025.31
	TOTAL EXCEDENTE	4,143.00
	20% FONDO DE RESERVA	828.60
	5% FONDO DE EDUCACION	207.15
	5% ASISTENCIA SOCIAL	207.15
	EXCEDENTE A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	2,900.10

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



PRESIDENTE
CONSEJO DE VIGILANCIA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

1.	ACTIVO			1,416,334.97
1.1.	FONDOS DISPONIBLES			338,589.21
1.1.01.	CAJA		243,457.01	
1.1.01.05	Efectivo	242,661.97		
1.1.01.10	Caja Chica	792.00		
1.1.01.15	Fondo Rapipagos	3.04		
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		95,132.20	
1.1.03.10.	BANCOS E INST FINANCIERAS		95,132.20	
1.1.03.10.02	Banco de Fomento Cta Ah	1,456.65		
1.1.03.10.03	Banco Capital Cta Cte	26,275.03		
1.1.03.10.04	Coop Kullqui Wasi Cta Ah	536.61		
1.1.03.10.05	Cooperativa Pallatanga	96.51		
1.1.03.10.06	Banco de Fomento Cta Ah	717.25		
1.1.03.10.07	Banco del Austro Cta Ah	8,992.91		
1.1.03.10.08	Banco del Austro Cta Cte	52,920.38		
1.1.03.10.09	Banco de Guayaquil Cta Ah	7.79		
1.1.03.10.10	Banco de Guayaquil Cta Cte	4,028.81		
1.1.03.10.11	Codesarrollo Cta ah	100.26		
1.4.	CARTERA DE CREDITO			955,530.29
1.4.02.	CONSUMO POR VENCER		306.03	986,381.33
1.4.02.10	De 31 a 90 días	102.02		
1.4.02.15	De 91 a 180 días	204.01		
1.4.04.	MICROEMPRESA POR VENCER		899,767.50	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	17,386.77		
1.4.04.10	De 31 a 90 días	210,082.46		
1.4.04.15	De 91 a 180 días	222,905.95		
1.4.04.20	De 181 a 360 días	149,909.33		
1.4.04.25	De más de 360 días	299,482.99		
1.4.14.	MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERES		31,161.38	
1.4.14.05	De 1 a 30 días	15,356.20		
1.4.14.10	De 31 a 90 días	11,410.73		
1.4.14.15	De 91 a 180 días	4,394.45		
1.4.14.20	De 181 a 360 días	0.00		
1.4.14.25	De más de 360 días	0.00		
1.4.24.	MICROEMPRESA VENCIDA		55,146.42	
1.4.24.05	De 1 a 30 días	12,252.66		
1.4.24.10	De 31 a 90 días	6,395.50		
1.4.24.15	De 91 a 180 días	19,834.41		
1.4.24.20	De 181 a 360 días	16,663.85		
1.4.24.25	De más de 360 días	0.00		
1.4.99	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		-30,851.04	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR			19,868.94
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS		19,868.94	
1.6.90.05	Anticipos al personal	601.86		
1.6.90.15	Cheques protestados y rechazados	16,564.87		
1.6.90.90.	OTRAS	2,702.21		
1.6.90.90.90	Otras cuentas por cobrar	2,702.21		
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS			29,330.57
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina		10,982.48	
1.8.06	Equipos de Computación		12,909.36	
1.8.07	Unidades de Transporte		14,600.00	
1.8.99.	DEPRECIACION ACUMULADA		-9,161.27	
1.8.99.15	Muebles, enseres y equipos de oficina	-1,134.10		

1.8.99.20	Equipos de Computación		-4,377.17	
1.8.99.25	Unidades de Transporte		-3,650.00	
1.9.	OTROS ACTIVOS			73,015.96
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES			14.00
1.9.01.10.	EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		14.00	
1.9.01.10.05	Cooperativa Pallatanga	14.00		
1.9.04.	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS			54,828.86
1.9.04.10	Anticipos a terceros		54,828.86	
1.9.05.	GASTOS DIFERIDOS			9,555.77
1.9.05.20	Programas de Computación		9,392.00	
1.9.05.25	Gastos de Adecuación		10,255.01	
1.9.05.99	Amortización Acumulada Gastos Diferidos		-10,091.24	
1.9.06.	MATERIALES, MERCADERIA			7,845.60
1.9.06.15	Proveeduría		7,845.60	
1.9.08.	TRANSFERENCIAS INTERNAS			0.00
1.9.08.10	Oficina Riobamba		0.00	
1.9.08.15	Oficina Cevallos		0.00	
1.9.90.	OTROS			771.73
1.9.90.10.	OTROS IMPUESTOS		771.73	
1.9.90.10.05	Retenciones en la Fuente		7.78	
1.9.90.10.10	Anticipo impuesto a la renta	763.95		
2.	PASIVOS			1,186,110.27
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			1,083,203.16
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA			228,033.16
2.1.01.35	Depósitos en ahorros		228,033.16	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO			855,170.00
2.1.03.05	DE 1 a 30 días		78,337.08	
2.1.03.10	De 31 a 90 días		198,684.67	
2.1.03.15	De 91 a 180 días		413,001.00	
2.1.03.20	De 181 a 360 días		143,781.25	
2.1.03.25	De más de 360 días		21,366.00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR			102,907.11
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES			2,752.05
2.5.03.05	Remuneraciones		902.93	
2.5.03.10	Beneficios Sociales		577.47	
2.5.03.15	Aportes al IESS		1,271.65	
2.5.04.	RETENCIONES			1,500.86
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES		1,500.86	
2.5.04.05.05.	RETENCIONES EN LA FUENTE	728.93		
2.5.04.05.05.05	1% Retenciones en la Fuente	36.05		
2.5.04.05.05.10	2% Retenciones en la Fuente	230.71		
2.5.04.05.05.15	8% Retenciones en la Fuente	372.17		
2.5.04.05.05.20	10% Retenciones en la Fuente	90.00		
2.5.04.05.10.	RETENCIONES IVA	771.93		
2.5.04.05.10.05	30% Retenciones IVA	18.57		
2.5.04.05.10.10	70% Retenciones IVA	59.86		
2.5.04.05.10.15	100% Retenciones IVA	693.50		
2.5.06.	PROVEEDORES			16,235.40
2.5.06.05	Bienes		5,874.26	
2.5.06.10	Servicios		10,361.14	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS			82,418.80
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		82,418.80	
2.5.90.90.05	Recaudaciones Rapipagos	38,304.15		
2.5.90.90.10	Recaudaciones Switchorm	7,999.59		
2.5.90.90.15	Recaudaciones Producheques	36,115.06		

3.	PATRIMONIO		220,909.21
3.1.	CAPITAL SOCIAL		116,973.36
3.1.03	Aporte de los socios	116,973.36	
3.3.	RESERVAS		103,935.85
3.3.01	Legales	828.60	
3.3.03.	ESPECIALES	103,107.25	
3.3.03.15	Fondo Previsión y Asistencia Social	207.15	
3.3.03.90	Otras	102,900.10	

RESULTADOS **9,315.49**

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

5.	INGRESOS		313,908.14
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS		185,256.72
5.1.01.	DEPOSITOS	210.55	
5.1.01.10	Depósitos en Bancos y otras inst financieras	210.55	
5.1.04.	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA	185,046.17	
5.1.04.20	Cartera Microempresa	180,751.43	
5.1.04.30	De Mora	4,294.74	
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS		127,290.12
5.4.04	Notificaciones y Cobranzas	3,897.00	
5.4.05	Administración Crédito	60,549.31	
5.4.10	Cuota de Ingreso	62,657.00	
5.4.90.	OTROS SERVICIOS	186.81	
5.4.90.05	Servicios Switchorm	186.81	
5.5.	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		1,360.92
5.5.05	Otros ingresos	1,360.92	
5.6.	OTROS INGRESOS		0.38
5.6.90	Otros	0.38	
4.	GASTOS		304,592.65
4.1.	INTERESES CAUSADOS		106,000.47
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	105,267.55	
4.1.01.15	Depósitos en ahorros	7,335.06	
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	97,932.49	
4.1.03.	OBLIGACIONES FINANCIERAS	732.92	
4.1.03.05	Sobregiros	732.92	
4.4.	PROVISIONES		30,851.04
4.4.02	Cartera de Créditos	30,851.04	
4.5.	GASTOS DE OPERACIONES		167,353.07
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	70,674.30	
4.5.01.05	Remuneraciones Mensuales	56,134.29	
4.5.01.10	Beneficios Sociales	3,638.75	
4.5.01.20	Aportes IESS	7,249.46	
4.5.01.35	Fondos de Reserva	368.77	
4.5.01.90.	OTROS	3,283.03	
4.5.01.90.05	Uniformes	571.63	
4.5.01.90.10	Otras bonificaciones	1,196.58	
4.5.01.90.90	Otros gastos de personal	1,514.82	
4.5.02.	HONORARIOS	21,648.22	
4.5.02.05	Directores	5,096.00	
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	16,552.22	
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	42,740.12	
4.5.03.05	Movilización, Fletes y Embalajes	5,067.77	
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	9,378.96	
4.5.03.20	Servicios Básicos	1,681.81	
4.5.03.25	Seguros	0.00	
4.5.03.30	Arrendamientos	13,025.44	
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	13,586.14	
4.5.03.90.05	Gastos Bancarios	210.02	
4.5.03.90.10	Atenciones	4,983.97	
4.5.03.90.15	Internet	4,612.40	
4.5.03.90.20	Comunicaciones	1,353.49	

4.5.03.90.25	Buró Información crediticia	1,120.00		
4.5.03.90.90	Otros servicios	1,306.26		
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS			469.91
4.5.04.05	Impuestos Fiscales		124.98	
4.5.04.10	Impuestos Municipales		243.89	
4.5.04.30	Multas y otras sanciones		101.04	
4.5.05.	DEPRECIACIONES			7,414.42
4.5.05.25	Muebles, enseres y equipo de oficina		922.67	
4.5.05.30	Equipo de Computación		3,571.75	
4.5.05.35	Unidades de Transporte		2,920.00	
4.5.06.	AMORTIZACIONES			7,745.86
4.5.06.25	Programas de Computación		2,926.68	
4.5.06.30	Gastos de Adecuación		4,819.18	
4.5.07.	OTROS GASTOS			16,660.24
4.5.07.05	Suministros Diversos		4,800.17	
4.5.07.10	Donaciones		3,273.62	
4.5.07.15	Mantenimiento reparaciones		2,268.18	
4.5.07.90.	OTROS		6,318.27	
4.5.07.90.05	Combustibles y lubricantes	1,965.98		
4.5.07.90.10	Aseo y Limpieza	429.00		
4.5.07.90.15	Gastos aniversario	747.93		
4.5.07.90.90	Otros Gastos	3,175.30		
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			388.07
4.7.90.	OTROS			388.07
4.7.90.05	Retenciones Asumidas		354.00	
4.7.90.90	Otros Gastos		34.07	

UTILIDAD / PERDIDA 9,315.49

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

5.	INGRESOS	313,908.14
4.	GASTOS	304,592.65
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	<u>9,315.49</u>
	EXCEDENTE ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	9,315.49
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1,397.32
	EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	7,918.17
	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA (CONCIL TRIB)	7,918.17
	24% IMPUESTO A LA RENTA	1,821.18
	TOTAL EXCEDENTE	6,096.99
	50% FONDO DE RESERVA	3,048.50
	5% SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	304.85
	EXCEDENTE A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	2,743.65

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES			226,057.73
1101	CAJA		68,489.53	
110105	EFFECTIVO		66,897.53	
11010510	Caja Efectivo	66,897.53		
110110	Caja Chica		792.00	
110115	Caja Judicial		800.00	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS			157,568.20
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES		156,916.66	
11031001	Banco de Fomento Cta Cta 1290000139		267.39	
11031002	Banco de Fomento Cta Ah 1290000553		13,560.45	
11031003	Banco Capital Cta Cta 18060000246		9,007.37	
11031004	Banco de Fomento Cta Ah		52,032.78	
11031005	Banco del Austro Cta Aho.		504.16	
11031006	Banco del Austro Cta Cte		10,875.30	
11031007	Banco de Guayaquil Cta Ah		19,921.79	
11031008	Banco de Guayaquil Cta Cte		50,747.42	
11031009	Codesarrollo Cta Ah			
110320	INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLI		651.54	
11032001	Coop Kullqui Wasi Cta Ah 10585		551.22	
11032002	Coop Pallatanga Cta Ah		100.32	
14	CARTERA DE CREDITOS			1,429,094.43
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER			
140210	De 31 a 90 dias			
1404	VENC		1,366,314.08	
140405	De 1 a 30 dias		29,434.35	
140410	De 31 a 90 dias		370,337.55	
140415	De 91 a 180 dias		316,943.56	
140420	De 181 a 360 dias		280,475.77	
140425	De más de 360 dias		369,121.85	
1428	DE			38,430.79
142805	De 1 a 30 dias		4,069.70	
142810	De 31 a 90 dias		9,254.25	
142815	De 91 a 180 dias		9,696.22	
142820	De 181 a 360 dias		13,461.43	
142825	De más de 360 dias		1,949.19	
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA			55,200.60
145205	De 1 a 30 dias		5,999.97	
145210	De 31 a 90 dias		6,328.29	
145215	De 91 a 180 dias		9,789.70	
145220	De 181 a 360 dias		7,113.53	
145225	De más de 360 dias		25,969.11	
1489	(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)			-30,851.04
148920	(Cartera de créditos para la microempresa)		-30,851.04	
16	CUENTAS POR COBRAR			24,687.79
1614	PAGOS POR CUENTA DE CUENTAS		3,862.00	
161430	GASTOS JUDICIALES		3,862.00	
16143005	Judiciales y notariales		725.00	
16143010	Cienciones a socios		3,137.00	
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS			20,825.79
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL		1,216.67	
16900505	ANTICIPOS DE SUELDO		1,216.67	
1690050510	Anticipo sueldo personal	1,216.67		
169015	Cheques Protestados y Rechazados		16,141.02	
169090	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		19,609.12	
16909010	Recaudaciones Switchorm			
16909015	Recaudaciones Rapipagos			
16909090	cuentas por cobrar varias		19,609.12	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			24,569.26
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA			12,332.70
180505	MUEBLES DE OFICINA		12,332.70	
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION			14,270.86
180605	Equipo de Computación		14,270.86	
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE			14,600.00
180705	Vehiculos		14,600.00	

1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)		-16,634.30	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-2,084.30	
189920	(Equipos de Computación)		-7,979.01	
189925	(Unidades de Transporte)		-6,570.99	
189940	(Otros)			
19	OTROS ACTIVOS			283,065.74
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES			14.00
190110	INVERSIONES EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		14.00	
19011005	Cooperativa Paltanga	14.00		
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS			114,934.83
190405	INTERESES		42,250.00	
19040505	Intereses Pagados por Anticipados en Polizas	42,250.00		
190410	ANTICIPOS A TERCEROS		72,684.83	
19041005	Anticipos a terceros	72,684.83		
1905	GASTOS DIFERIDOS			5,432.01
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION		9,392.00	
19052001	Programas Aplicación de Gestión SoffTemp	9,392.00		
190525	Gastos de adecuación		10,255.01	
190599	(AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)			
19059905	(Amort. Acum. Programas de Computación)		-14,215.00	
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS			25,741.48
190610	Mercaderías de cooperativas		25,741.48	
1990	OTROS ACTIVOS VARIOS			136,963.42
199010	OTROS IMPUESTOS		4,162.68	
19901001	Anticipos del Impuesto a la Renta	4,150.42		
19901005	Retenciones en la Fuente de Impuesto Renta	12.26		
199090	Otros Activos		132,800.74	
	TOTAL ACTIVOS			1,987,494.95
2	PASIVOS			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			
2101	DEPOSITOS A LA VISTA			1,628,387.83
210135	DEPOSITOS DE AHORROS		457,819.62	
21013510	DEPOSITOS DE AHORROS NORMALES		449,063.45	
21013510100	Depositos de Ahorros Normales	449,063.45		
21013540	PLANES AHORRO ESPECIALES		8,752.17	
2101354005	Ahoro Infantil	6,355.20		
2101354010	Ahoro Grupal	2,396.97		
2103	DEPOSITOS A PLAZO			1,170,572.21
210305	Depositos a Plazo de 1 a 30 días		148,325.39	
210310	Depositos a Plazo de 31 a 90 días		553,153.39	
210315	Depositos a Plazo de 91 a 180 días		229,445.93	
210320	Depositos a Plazo de 181 a 360 días		160,197.50	
210325	Depositos a Plazo de más de 361 días		79,450.00	
25	CUENTAS POR PAGAR			27,432.61
2501	INTERESES POR PAGAR			
250115	Intereses de Depósitos Plazo Fijo			
2503	OBLIGACIONES PATRONALES			1,153.15
250305	Remuneraciones			
250310	BENEFICIOS SOCIALES			
25031010	Décimo tercer sueldo			
250315	APORTES IESS		1,153.15	
25031510	Aportes al IESS Patronal	1,153.15		
25031520	Aportes al IESS Empleados			
250325	PARTICIPACION A EMPLEADOS			
25032515	Participación de trabajadores en excedentes			
2504	RETENCIONES			2,690.29
250405	RETENCIONES FISCALES			
25040505	Retenciones en la fuente Impuesto Renta		1,088.77	
2504050505	1% Retenciones en la fuente	24.75		
2504050510	2% Retenciones en la fuente	142.35		
2504050515	6% Retenciones en la fuente	261.67		
2504050520	10% Retenciones en la fuente	660.00		
25040510	Retencion en la Fuente IVA		1,285.40	
2504051005	30% Retenciones IVA	75.44		
2504051010	70% Retenciones IVA	248.65		
2504051015	100% Retenciones IVA	961.31		
250490	OTRAS RETENCIONES			516.11
25049050	Seguro Desgravamen X Pagar	516.11		
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS			265.26

250505	Impuesto a la renta			
250590	OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS		265.26	
25059010	Impuesto al Valor Agregado-IVA	265.26		
2506	PROVEEDORES			10,270.27
250605	Bienes		6,706.97	
250610	Servicios		3,563.30	
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS			12,853.64
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR			
25909005	CxP Fondo de Educación			
25909010	Recaudaciones Rapipago			
25909015	Recaudaciones Switchorm			
25909020	Recaudaciones Productheques		12,853.64	
25909025	Recaudaciones Soet			
25909090	CxP Varias			
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			76,012.78
2604	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERAS			76,012.78
260425	De más de 360 días		76,012.78	
26042505	Corporación de Finanzas Populares	76,012.78		
29	OTROS PASIVOS			3,568.71
2990	OTROS PASIVOS DIVERSOS			3,568.71
29900510	Depósitos no identificados		3,568.71	
	TOTAL PASIVOS			1,735,401.93
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL			116,941.87
3103	APORTES DE SOCIOS			116,941.87
310310	CERTIFICADOS DE APORTACION		116,941.87	
31031005	Certif. de aportación Socios	116,941.87		
33	RESERVAS			106,984.35
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL			3,877.10
330105	Fondo Irrepartible		3,877.10	
3303	ESPECIALES			103,107.25
330390	OTRAS RESERVAS		103,107.25	
33039015	Reserva de Previsión y Asistencia Social		207.15	
33039020	Reserva de Capital		102,900.10	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			
3490	OTRAS			
349005	Cuotas de Ingreso			
36	RESULTADOS			28,166.80
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS			2,743.64
360110	Utilidades o excedentes Acumulados		2,743.64	
3603	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO			25,423.16
360310	Utilidad o excedente		25,423.16	
	TOTAL PATRIMONIO			252,093.02

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

4	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS			101790.83
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		97881.64	
410105	Ahorro a la vista	4678.33		
410130	Depósitos a plazo	93203.31		
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS		3909.19	
410305	Sobregiros	194.66		
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país			
41031010	Int. Préstamo Otros			
410320	Obligaciones con entidades del sector Financiero P	3714.53		
45	GASTOS DE OPERACION			191955.14
4501	GASTOS DE PERSONAL		104351.46	
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	57223.89		
45010505	Remuneraciones	57223.89		
450125	Aportes al IESS		8471.01	
45012505	Aportes al IESS	8471.01		
450130	Beneficios Sociales		10831.06	
45013005	Beneficios Sociales	10831.06		
450135	Fondo de reserva IESS		3031.07	
45013505	Fondo de Reserva IESS	3031.07		
450190	OTROS GASTOS DEL PERSONAL		24794.43	
4502	HONORARIOS		5175.22	
450205	HONORARIOS CONSEJOS		3352.00	
45020505	Consejo de Administración	3352.00		
450210	HONORARIOS PROFESIONALES		1824.22	
45021005	Honorarios Profesionales	1824.22		
4503	SERVICIOS VARIOS		36094.51	
450305	MÓVILIZACIÓN FLETES Y EMBALAJES		3997.16	
45030510	Movilización, fletes y embalajes	3997.16		
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		9123.33	
45031510	Publicidad y propaganda	8863.33		
45031511	Publicidad por Sorteos	260.00		
450320	SERVICIOS BASICOS		1211.26	
45032010	Energía y Agua	625.14		
45032020	Telefonos	586.12		
450325	SEGUROS		3113.28	
45032510	Seguros	3113.28		
450330	ARRENDAMIENTO		9383.34	
45033010	Arrendamientos	9383.34		
450390	OTROS SERVICIOS		9296.14	
45039005	Servicios de Auditoría			
45039015	Buró de información crediticia	828.80		
45039020	Gastos Bancarios	455.57		
45039025	Internet	4838.40		
45039030	Comunicaciones	1905.13		
45039090	Otros Servicios	1238.24		
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS		412.34	
450410	Impuestos Municipales		412.34	
450430	Multas y otras sanciones			
4505	DEPRECIACIONES		7452.04	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		940.20	
450530	Equipos de Computación		3591.84	
450535	Unidades de transporte		2920.00	
4506	AMORTIZACIONES		4123.76	
450625	Programas de Computación		1904.00	
450630	Gastos de Adecuación		2219.76	
4507	OTROS GASTOS		34344.81	
450705	SUMINISTROS DIVERSOS		4056.70	
45070505	Papelería y Utiles de Oficina	3909.52		
45070510	Materiales equipo de computación	147.18		
450710	Donaciones		6554.49	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		4122.47	
45071505	Mantenimiento y reparaciones Oficinas	2786.18		

45071510	Mantenimiento y Reparaciones Eq de Computo	905.60		
45071515	Mantenimiento y Reparaciones Vehículo	430.69		
450790	OTROS GASTOS VARIOS		19611.15	
45079005	Asambleas Generales			
45079010	Combustibles y lubricantes	1945.48		
45079020	Aseo y Limpieza	271.13		
45079035	Atenciones Sociales	3452.81		
4507903505	Atenciones Empleados			
4507903510	Atenciones Directivos			
4507903515	Atenciones Otros			
45079045	Aseo y Limpieza	418.88		
45079075	Bonificaciones Socios	13265.81		
45079090	Varios	237.04		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			3763.68
4790	Otros Gastos y perdidas			3763.68
479005	Retenciones Asumidas		763.53	
479090	Otros		3000.15	
	TOTAL GASTOS			297509.65
5	INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			270180.39
5101	INTERESES POR DEPOSITOS		125.36	
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		125.36	
5104	INTERESES Y DESCUENTOS EN CARTERA DE CREDITOS		270055.03	
510410	Intereses Créditos de consumo*	89.76		
510420	Intereses Créditos para la microempresa*	242606.67		
510430	Intereses Mora	27358.60		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			50881.95
5401	Manejo y Cobranzas		2180.00	
5405	OTROS		48701.95	
540505	Ingresos por Afiliación	6770.00		
540530	Servicios por Créditos	41914.93		
540590	Varios Servicios	17.02		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES			1282.85
5590	OTROS		1282.85	
56	OTROS INGRESOS			587.62
5690	OTROS INGRESOS VARIOS		587.62	
569090	Otros Ingresos	587.62		
	TOTAL INGRESOS			322932.81
	UTILIDAD / EXCEDENTE			25423.16

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

5.	INGRESOS	322,932.81
4.	GASTOS	297,509.65
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	<u>25,423.16</u>
	EXCEDENTE ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	25,423.16
	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	3,813.47
	EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	21,609.69
	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA (CONCIL TRIB)	23,086.08
	22% IMPUESTO A LA RENTA	5,078.94
	- ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA	4,150.42
	IMPUESTO POR PAGAR	928.52
	TOTAL EXCEDENTE	16,530.75
	50% FONDO DE RESERVA	3,306.15
	1% SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	165.31
	EXCEDENTE A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA	13,059.29

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2014

1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES			180,301.31
1101	CAJA			54,689.83
110105	EFFECTIVO		52,897.63	
11010510	Caja Efectivo	52,897.63		
110110	Caja Chica		792.00	
110115	Caja Judicial		1,000.00	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS			105,611.68
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES		104,960.14	
11031001	Banco de Fomento Cta Cte 1290000139		126.78	
11031002	Banco de Fomento Cta Ah 1290000503		5,477.20	
11031003	Banco Capital Cta Cte 1806000246		30,055.33	
11031004	Banco de Fomento Cta Ah		2,811.55	
11031005	Banco del Austro Cta Aho.		4,085.81	
11031006	Banco del Austro Cta Cte		4,911.25	
11031007	Banco de Guayaquil Cta Ah		9,778.99	
11031008	Banco de Guayaquil Cta Cte		46,609.65	
11031009	Codesarrollo Cta Ah		1,103.58	
110320	INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLI			651.54
11032001	Coop Kullqui Wasi Cta Ah 10685		551.22	
11032002	Coop Pallatanga Cta Ah		100.32	
14	CARTERA DE CREDITOS			2,199,973.25
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENC			2,164,927.77
140405	De 1 a 30 días		20,906.09	
140410	De 31 a 90 días		141,312.52	
140415	De 91 a 180 días		502,881.02	
140420	De 181 a 360 días		416,218.48	
140425	De más de 360 días		1,083,609.66	
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DE			23,079.27
142805	De 1 a 30 días		2,404.19	
142810	De 31 a 90 días		4,124.07	
142815	De 91 a 180 días		6,083.34	
142820	De 181 a 360 días		9,799.80	
142825	De más de 360 días		657.87	
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA			42,817.25
145205	De 1 a 30 días		3,415.05	
145210	De 31 a 90 días		4,457.90	
145215	De 91 a 180 días		7,141.59	
145220	De 181 a 360 días		5,169.40	
145225	De más de 360 días		22,633.31	
1466	(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)			-30,851.04
146620	(Cartera de créditos para la microempresa)		-30,851.04	
16	CUENTAS POR COBRAR			57,894.34
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES			7,330.00
161430	GASTOS JUDICIALES		7,330.00	
16143005	Judiciales y notariales	1,350.00		
16143010	Citaciones a socios	5,980.00		
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS			50,564.34
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL		5,333.34	
16900505	ANTICIPOS DE SUELDO		5,333.34	
1690050510	Anticipo sueldo personal	5,333.34		
169015	Cheques Protestados y Rechazados		28,963.68	
169090	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		45,231.00	
16909090	cuentas por cobrar varias	45,231.00		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			26,411.85
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA			14,756.63
180505	MUEBLES DE OFICINA		14,756.63	
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION			14,650.86
180605	Equipo de Computación		14,650.86	
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE			18,500.00
180705	Vehículos		18,500.00	
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)			-21,485.64
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-2,921.63	
189920	(Equipos de Computación)		-8,113.02	
189925	(Unidades de Transporte)		-9,460.99	

109940	(Otro)			
19	OTROS ACTIVOS			381,815.82
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		14.00	
190110	INVERSIONES EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		14.00	
19011005	Cooperativa Paititanga		14.00	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS			191,902.65
190405	INTERESES		88,006.12	
19040505	Intereses Pagados por Anticipos en Polizas	88,006.12		
190410	ANTICIPOS A TERCEROS		103,896.53	
19041005	Anticipos a terceros	103,896.53		
1905	GASTOS DIFERIDOS			8,616.92
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION		9,392.00	
19052001	Programas Aplicación de Gestión Softemp	9,392.00		
190525	Gastos de adecuación		16,895.32	
190599	(AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)			
19059905	(Amort. Acum. Programas de Computación)		-17,670.40	
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS			43,896.53
190610	Mercederías de cooperativas		43,896.53	
1909	OTROS ACTIVOS VARIOS			137,365.72
190910	OTROS IMPUESTOS		4,584.98	
19091001	Anticipos del Impuesto a la Renta	4,577.84		
19091005	Retenciones en la Fuente de Impuesto Renta	7.14		
190990	Otros Activos		132,800.74	
	TOTAL ACTIVOS			2,826,396.57
2	PASIVOS			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			2,367,030.53
2101	DEPOSITOS A LA VISTA			466,810.17
210135	DEPOSITOS DE AHORROS			442,753.57
21013510	DEPOSITOS DE AHORROS NORMALES		442,753.57	
2101351006	Depositos de Ahorros Normales	442,753.57		
21013540	PLANES AHORRO ESPECIALES		23,856.60	
2101354005	Ahoro Infantil	22,480.39		
2101354010	Ahoro Grupal	1,376.21		
2103	DEPOSITOS A PLAZO		1,800,420.36	
210305	Depositos a Plazo de 1 a 30 días		167,382.65	
210310	Depositos a Plazo de 31 a 90 días		554,737.57	
210315	Depositos a Plazo de 91 a 180 días		415,827.46	
210320	Depositos a Plazo de 181 a 360 días		281,372.58	
210325	Depositos a Plazo de más de 361 días		481,000.00	
25	CUENTAS POR PAGAR			20,762.37
2503	OBLIGACIONES PATRONALES		1,415.19	
250315	APORTES IESS		1,415.19	
25031510	Aportes al IESS Patronal	1,415.19		
2504	RETENCIONES		1,738.97	
250405	RETENCIONES FISCALES			
25040505	Retenciones en la fuente Impuesto Renta		403.68	
2504050505	1% Retenciones en la fuente		13.90	
2504050510	2% Retenciones en la fuente		113.05	
2504050515	8% Retenciones en la fuente		80.05	
2504050520	10% Retenciones en la fuente		196.67	
25040510	Retención en la Fuente IVA		408.42	
2504051005	30% Retenciones IVA		31.16	
2504051010	70% Retenciones IVA		76.04	
2504051015	100% Retenciones IVA		301.22	
250490	OTRAS RETENCIONES		926.87	
25049050	Seguro Desgravamen X Pagar		926.87	
2506	PROVEEDORES			8,644.39
250605	Bienes		4,158.76	
250610	Servicios		2,485.63	
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS			10,963.82
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR			10,963.82
25909020	Recaudaciones Procheques		10,963.82	
29	OBLIGACIONES FINANCIERAS			154,770.68
2904	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO			154,770.68
290425	De más de 360 días		154,770.68	
29042505	Corporación de Finanzas Populares	154,770.68		
29	OTROS PASIVOS			2,985.63
2990	OTROS PASIVOS DIVERSOS			2,985.63
29900510	Depósitos no identificados		2,985.63	

	TOTAL PASIVOS		2,545,549.21
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		139,590.11
3103	APORTES DE SOCIOS		139,590.11
310310	CERTIFICADOS DE APORTACION	139,590.11	
31031005	Certif. de aportación Socios	139,590.11	
33	RESERVAS		106,984.35
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL		3,877.10
330105	Fondo Irrepartible	3,877.10	
3303	ESPECIALES		103,107.25
330390	OTRAS RESERVAS	103,107.25	
33039015	Reserva de Previsión y Asistencia Social	207.15	
33039020	Reserva de Capital	102,900.10	
36	RESULTADOS		34,272.90
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		20,084.81
360110	Utilidades o excedentes Acumulados	20,084.81	
3603	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		14,188.09
360310	Utilidad o excedente	14,188.09	
	TOTAL PATRIMONIO		280,847.36

GERENTE

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA

ESTADO DE RESULTADOS
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2014

4	GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS			86070.02
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		82561.44	
410105	Ahorro a la vista	6354.78		
410130	Depósitos a plazo	76208.66		
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS		3508.58	
410305	Sobregiros	42.74		
410320	Obligaciones con entidades del sector Financiero P	3485.84		
45	GASTOS DE OPERACION			178836.11
4501	GASTOS DE PERSONAL		85013.58	
450105	REMUNERACIONES MENSUALES		38903.59	
45010505	Remuneraciones	38903.59		
450125	Aportes al IESS		7283.99	
45012505	Aportes al IESS	7283.99		
450130	Beneficios Sociales		3598.33	
45013005	Beneficios Sociales	3598.33		
450135	Fondo de reserva IESS		3704.03	
45013505	Fondo de Reserva IESS	3704.03		
450190	OTROS GASTOS DEL PERSONAL		31523.64	
4502	HONORARIOS		31213.74	
450205	HONORARIOS CONSEJOS		2229.45	
45020505	Consejo de Administración	2229.45		
450210	HONORARIOS PROFESIONALES		28984.29	
45021005	Honorarios Profesionales	28984.29		
4503	SERVICIOS VARIOS		30443.56	
450305	MOVILIZACION FLETES Y EMBALAJES		887.90	
45030510	Movilización, fletes y embalajes	887.90		
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		4263.60	
45031510	Publicidad y propaganda	4263.60		
450320	SERVICIOS BASICOS		1462.36	
45032010	Energía y Agua	711.50		
45032020	Telefonos	750.86		
450325	SEGUROS		1217.66	
45032510	Seguros	1217.66		
450330	ARRENDAMIENTO		13332.93	
45033010	Arrendamientos	13332.93		
450390	OTROS SERVICIOS		9279.11	
45039015	Buró de información crediticia	1288.00		
45039020	Gastos Bancarios	49.45		
45039025	Internet	3830.40		
45039030	Comunicaciones	317.52		
45039090	Otros Servicios	3793.74		
4505	DEPRECIACIONES		6472.90	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		837.33	
450530	Equipos de Computación		2745.57	
450535	Unidades de transporte		2990.00	
4506	AMORTIZACIONES		3455.48	
450625	Programas de Computación		1877.12	
450630	Gastos de Adecuación		1578.36	
4507	OTROS GASTOS		22236.65	
450705	SUMINISTROS DIVERSOS		6047.30	
45070505	Papelería y Útiles de Oficina	1495.50		
45070510	Materiales equipo de computación	931.65		
450710	Donaciones	3620.15		
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		885.29	
45071515	Mantenimiento y Reparaciones Vehículo	885.29		
450790	OTROS GASTOS VARIOS		15304.26	
45079010	Combustibles y lubricantes	2050.29		
45079020	Aseo y Limpieza	260.46		
4507903505	Atenciones Empleados	1017.17		
4507903515	Atenciones Otros	1300.98		
45079075	Bonificaciones Socios	3289.12		
45079090	Varios	7406.24		

47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			1232.74
4790	Otros Gastos y perdidas		1232.74	
479005	Retenciones Asumidas	1232.74		
TOTAL GASTOS				266138.87
5	INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			277072.96
5101	INTERESES POR DEPOSITOS		201.25	
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIE	201.25		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS EN CARTERA DE CREDITOS		276871.71	
510420	Intereses Créditos para la microempresa*	256725.58		
510430	Intereses Mora	20146.13		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			3254.00
5401	Manejo y Cobranzas		3230.00	
5405	OTROS		24.00	
540505	Ingresos por Afiliación	24.00		
TOTAL INGRESOS				280326.96
UTILIDAD / EXCEDENTE				14188.09

GERENTE



CONTADOR
REG No. 0184

PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION