



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO GENERAL

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS
ASISTENTES ADMINISTRATIVAS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK KAWSAY LTDA. DE LA
CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA PERIODO 2019.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

AUTORA:

MERY LUCIA VERA PUCHA

Orellana – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO GENERAL

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS
ASISTENTES ADMINISTRATIVAS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK KAWSAY LTDA. DE LA
CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA PERIODO 2019.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL.

AUTORA: MERY LUCIA VERA PUCHA

DIRECTOR: Ing. HERNÁN OCTAVIO ARELLANO DÍAZ

Orellana – Ecuador

2021

©2021, Mery Lucia Vera Pucha

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

Yo, Mery Lucia Vera Pucha, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Orellana, 17 de agosto del 2021

Mery Lucia Vera Pucha
C.C.220025358-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO GENERAL

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS ASISTENTES ADMINISTRATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK KAWSAY LTDA. DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA PERIODO 2019..**, realizado por la señorita: **MERY LUCIA VERA PUCHA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Adriana Margarita Morales Noriega
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2021-08-17

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

2021-08-17

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
MIEMBRO DE TRIBUNAL

2021-08-17

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todas aquellas personas que me apoyaron y me guiaron para la culminación de mi carrera.

A mis PADRES porque en todo momento me ha sabido guiar y educar junto a mis hermanos ellos son el pilar en el cual me sostuve y mantuve en pie.

A mi hijo DEREK que fue mi motivo a seguir adelante

A todas esas personas les agradezco y los quiero con todo mi corazón

Mery

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por haberme dado la vida y permitirme con fortaleza continuar y estar en pie aquí, y por haberme guiado para seguir esta carrera, agradezco a mis padres por el apoyo incondicional que siempre me brindaron, agradezco a los docentes que con sus enseñanzas y paciencia me apoyaron en el transcurso de mi vida universitaria.

El agradecimiento cariñoso a mi familia porque con su apoyo, esfuerzo y amor siempre me impulsaron a vencer los obstáculos para poder estudiar y triunfar en la vida y a las personas que en algún momento no creyeron en mí, pues me pulsaron para continuar luchando y permitiéndome así entender que en la vida si uno se lo propone llega a donde menos se imagina.

A la cooperativa Mushuk Kawsay en la persona la Gerente: Elsa Chamba por brindarme la apertura y confianza para la realización de presente trabajo.

Gracias a todos.

Mery

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xiii |
| RESUMEN..... | xiv |
| ABSTRACT..... | xv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|---|----|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... | 2 |
| 1.1. Antecedentes..... | 2 |
| 1.1.1. <i>Planteamiento del problema</i> | 3 |
| 1.1.2. <i>Justificación</i> | 5 |
| 1.1.3. <i>Objetivos</i> | 7 |
| 1.1.4. <i>Fundamentación legal</i> | 7 |
| 1.2. Antecedentes investigativos..... | 7 |
| 1.2.1. <i>Antecedentes Históricos</i> | 8 |
| 1.3. Fundamentación teórica..... | 9 |
| 1.3.1. <i>Manuales Administrativos</i> | 9 |
| 1.3.2. <i>Clasificación de los Manuales Administrativos</i> | 10 |
| 1.3.3. <i>Ventajas de los Manuales Administrativos</i> | 10 |
| 1.3.4. <i>Importancia del Manual de Funciones</i> | 11 |
| 1.3.5. <i>Puesto de Trabajo</i> | 12 |
| 1.3.6. <i>Gestión Administrativa</i> | 13 |
| 1.3.7. <i>Toma de decisiones</i> | 13 |
| 1.3.8. <i>Proceso administrativo</i> | 13 |
| 1.4. Idea a defender..... | 14 |
| 1.4.1. <i>Variables</i> | 14 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|----|
| 2. MARCO METODOLÓGICO..... | 15 |
| 2.1. Modalidad de la investigación..... | 15 |
| 2.1.1. <i>Enfoque Cualitativo</i> | 15 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 2.2. | Tipos de investigación | 15 |
| 2.2.1. | <i>Investigación Descriptiva</i> | 15 |
| 2.2.2. | <i>Investigación Bibliográfica – Documental</i> | 16 |
| 2.2.3. | <i>Investigación de Campo</i> | 16 |
| 2.3. | Población y muestra | 16 |
| 2.3.1. | <i>Población</i> | 16 |
| 2.3.2. | <i>Muestra</i> | 16 |
| 2.4. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 17 |
| 2.4.1. | <i>Método Deductivo</i> | 17 |
| 2.4.2. | <i>Método Inductivo</i> | 17 |
| 2.4.3. | <i>Técnicas de Investigación</i> | 17 |
| 2.4.3.1. | <i>Observación</i> | 17 |
| 2.4.4. | <i>Instrumentos de Investigación</i> | 18 |
| 2.4.4.1. | <i>Cuestionario</i> | 18 |
| 2.4.4.2. | <i>Entrevista</i> | 18 |
| 2.4.4.3. | <i>Encuesta</i> | 18 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-------------|---|----|
| 3. | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 19 |
| 3.1. | Resultados | 19 |
| 3.1.1. | <i>Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito “Mushuk Kawsay” Ltda.</i> | 19 |
| 3.1.2. | <i>Resultados de la entrevista dirigida a los administradores de la cooperativa ahorro y crédito “MUSHUK KAWSAY”.</i> | 30 |
| 3.2. | Justificación de la idea a defender | 31 |
| 3.2.1. | <i>Nombre de la Organización:</i> | 31 |
| 3.2.2. | <i>Orientación Estratégica.</i> | 31 |
| 3.2.2.1. | <i>Misión Institucional</i> | 31 |
| 3.2.2.2. | <i>Visión institucional</i> | 32 |
| 3.2.3. | <i>Líneas Estratégicas</i> | 32 |
| 3.2.3.1. | <i>Cliente:</i> | 32 |
| 3.2.3.2. | <i>Proceso interno:</i> | 32 |
| 3.2.3.3. | <i>Financiero:</i> | 32 |
| 3.2.3.4. | <i>Crecimiento:</i> | 32 |
| 3.2.4. | <i>Finalidad.</i> | 33 |
| 3.2.5. | <i>Ámbito de aplicación.</i> | 33 |

| | | |
|------------------------------|---|----|
| 3.2.6. | <i>Normativa</i> | 33 |
| 3.3. | Manual de funciones de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Kawsay. ... | 33 |
| 3.3.1. | <i>Introducción</i> | 33 |
| 3.3.2. | <i>Constitución de la cooperativa.</i> | 34 |
| 3.3.3. | <i>Objetivo</i> | 34 |
| 3.3.4. | <i>Estructura organizacional</i> | 34 |
| 3.3.4.1. | <i>Nivel Directivo</i> | 34 |
| 3.3.4.2. | <i>Nivel Control</i> | 34 |
| 3.3.4.3. | <i>Nivel Ejecutivo</i> | 35 |
| 3.3.4.4. | <i>Nivel Operativo</i> | 35 |
| 3.3.4.5. | <i>Nivel Auxiliar</i> | 35 |
| 3.4. | Propuesta de estructura organizacional | 36 |
| 3.4.1. | <i>Nivel Legislativo</i> | 36 |
| 3.4.2. | <i>Nivel Directivo</i> | 36 |
| 3.4.3. | <i>Nivel Asesor</i> | 37 |
| 3.4.4. | <i>Nivel Auxiliar</i> | 37 |
| 3.4.5. | <i>Nivel Operativo</i> | 37 |
| 3.4.6. | <i>Nivel Descentralizado</i> | 37 |
| 3.5. | Manual de funciones | 39 |
| 3.6. | Financiamiento de implementación. | 79 |
| CONCLUSIONES | | 80 |
| RECOMENDACIONES | | 81 |
| BIBLIOGRAFÍA | | |
| ANEXOS | | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-2: | Personal Cooperativa..... | 16 |
| Tabla 1-3: | Gestión administrativa y organizacional..... | 20 |
| Tabla 2-3: | Conocimiento Políticas De La Cooperativa..... | 21 |
| Tabla 3-3: | funcionarios que están de acuerdo en la elaboración del plan estratégico..... | 22 |
| Tabla 4-3: | Conocimiento de la existencia de un manual de puestos y funciones..... | 23 |
| Tabla 5-3: | Referente a la comunicación entre departamentos..... | 24 |
| Tabla 6-3: | Funciones, actividades y responsabilidad definidas..... | 25 |
| Tabla 7-3: | Personal que cumple con perfil laboral de acuerdo a la función que desempeña..... | 26 |
| Tabla 8-3: | Empleados que les entregaron las funciones y procedimientos por escrito..... | 27 |
| Tabla 9-3: | Sobre procedimientos a seguir..... | 28 |
| Tabla 10-3: | Tiempo de capacitación para funcionarios de la entidad..... | 29 |
| Tabla 11-3: | Financiamiento..... | 79 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|---|----|
| Gráfico 1-3: | Porcentaje, Gestión administrativa organizacional. | 20 |
| Gráfico 2-3: | Porcentaje Conocimiento políticas de la cooperativa. | 21 |
| Gráfico 3-3: | Funcionarios de acuerdo en la elaboración del plan estratégico | 22 |
| Gráfico 4-3: | Conocimiento de la existencia de un manual de puestos y funciones | 23 |
| Gráfico 5-3: | Porcentaje, referente a la comunicación entre departamentos..... | 24 |
| Gráfico 6-3: | Porcentaje, funciones, actividades y responsabilidad definidos..... | 25 |
| Gráfico 7-3: | Porcentaje, personal que cumple con perfil laboral de acuerdo a la función que desempeña..... | 26 |
| Gráfico 8-3: | Porcentaje, empleados que les entregaron las funciones y procedimientos por escrito | 27 |
| Gráfico 9-3: | Porcentaje, sobre procedimientos a seguir..... | 28 |
| Gráfico 10-3: | Porcentaje, tiempo de capacitación para funcionarios de la entidad | 29 |
| Gráfico 11-3: | Organigrama estructural actual..... | 35 |
| Gráfico 12-3: | Organigrama estructural propuesto cooperativa “Mushuk Kawsay” | 38 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A EMPLEADOS

ANEXO C: ENCUESTA A DIRECTIVOS

RESUMEN

El diseño del Manual de Funciones para la Cooperativa Mushuk Kawsay, se realizó con el objetivo de contar una herramienta administrativa para mejorar el desempeño, responsabilidad el desarrollo eficiente de las funciones de los empleados en su puesto de trabajo; se ha utilizado una metodología participativa de tal manera que el diagnóstico y propuesta sean coherentes a las necesidades y realidad de la Cooperativa. Los resultados fundamentales del estudio, muestran la existencia de problemas organizacionales referentes a reconocimiento de la estructura, líneas de comunicación, principio de jerarquía, distribución de trabajo, orden. La propuesta de manual de funciones se genera bajo el enfoque de gestión de procesos, respondiendo a las necesidades institucionales. Se genera un impacto de doble entrada por cuanto beneficia a todo el personal que labora en la institución indistintamente de los niveles jerárquicos agilizando tiempos y optimiza recursos, se conseguirá evitar la duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades dentro del lugar de trabajo, y la segunda es que se mejora la atención a sus usuarios facilitando y haciendo más ágil las operaciones financieras que estos requieren. En conclusión se realizó, un análisis de las funciones, actividades y responsabilidades de cada empleado que labora en la cooperativa, basándonos como punto base en los perfiles de las competencias que se requiere en los puestos de trabajo que conforman la cooperativa Mushuk Kawsay, llegando así a la elaboración del manual de funciones como una herramienta indispensable para la planificación y que ayuda a los administradores y directivos a la toma de decisiones para optimizar el uso racional de los recursos

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MANUAL DE PUESTOS>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <TOMA DE DECISIONES>, <ORELLANA (PROVINCIA)>.



25-10-2021

1967-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The design of the Manual of Functions for Mushuk Kawsay Cooperative was carried out with the objective of having an administrative tool to improve performance and responsibility for the efficient development of the functions of employees in their job. A participatory methodology has been used in such a way that the diagnosis and proposal are consistent with the needs and reality of the Cooperative. The main results of the study show the existence of organizational problems regarding to the structure recognition, communication lines, hierarchy principle, work distribution, and order. The functions manual proposal is generated under the process management approach, responding to institutional needs. A double entry impact is generated because it benefits all people who work in the institution regardless of hierarchical levels speeding up times and optimizing resources. It will be possible to avoid duplication of functions and evasion of responsibilities within of the workplace. Also, the attention to its users is improved by facilitating and making the financial operations that they require more agile. In conclusion, an analysis of the functions, activities and responsibilities of each employee who works in the cooperative, based as a base point on the profiles of the competencies required in the positions of work that make up the Mushuk Kawsay cooperative was made. Thus, leading to the development of the manual of functions as an indispensable tool for planning and helping administrators and managers to make decisions to optimize the rational use of resources.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANUAL OF POSITIONS>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <DECISION MAKING>, <ORELLANA (PROVINCE)>

SILVIA
NARCISA
CAZAR
COSTALES

Firmado digitalmente por SILVIA NARCISA CAZAR COSTALES

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo crear un manual de funciones para el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Kawsay, a fin de definir y poner en práctica los roles y funciones que debe desempeñar este personal al momento de su contratación y que debe desempeñar en sus respectivos puestos de trabajo, evitando confusión y duplicidad de a (Nacional, 2008) actividades.

La cooperativa no contaba con un esquema funcional definido, en su extensión de la ciudad del Coca, teniendo como consecuencia que su funcionalidad no sea la adecuada como los inversionistas y ahorristas quisieran que sea. Esto debido a que sus funcionarios no tienen definido bien sus funciones y cargos respectivos.

El manual de puestos y funciones busca otorgar de un documento donde se admita la estructura organizacional y se enmarque las funciones y roles de los diferentes puestos de trabajo.

Mediante la aplicación de técnicas de investigación como: observación, encuestas y entrevistas al personal y gerente de la Cooperativa, se basó para fundamentar la propuesta de estudio y conocer la situación que está atravesando la cooperativa, y de esa manera diseñar el Manual de Funciones para cada uno de los cargos existentes en la cooperativa extensión Coca.

Previo al diseño del manual de puestos y funciones, se comprobó que existe un inoportuno funcionamiento organizacional el cual se detalla en el capítulo I; seguidamente en el capítulo II se presenta el marco teórico que fundamenta la investigación realizada, se hace referencia a autores con gran vigencia y actualidad en materia administrativa; en el capítulo III se incluye una descripción de la metodología utilizada en la recolección de datos, con el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos; y, finalmente en el capítulo IV se presenta la propuesta, que se centra en la elaboración de un manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Kawsay extensión Coca, complementado con las respectivas conclusiones y recomendaciones para el análisis e implementación por parte de la gerencia e inversionistas de la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

La Constitución Política del Ecuador mediante el artículo 283 señala que:

“El sistema económico social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir, por lo cual el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta popular y solidaria, y de las demás que la Constitución determine y se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

El reconocimiento a la finanzas de economía popular y solidaria en la Constitución Política del Ecuador del 2008, y el reconocimiento de la propiedad individual y también las formas de organización de la propiedad colectiva donde da prioridad a la sociedad de personas sobre la sociedad de capitales y el sostén en la actuación de sus actividades, que vayan encaminadas a un buen manejo de la economía popular y solidaria, en la que se basa la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Kawsay” , para tomar legalidad en el empleo de sus actividades económicas de captación de recursos e inversión de los mismos.

La cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Kawsay se han convertido en una opción de ayuda a los pequeños y grandes comerciantes, agricultores, microempresarios, entre otros, que necesitan de liquidez económica para empezar con un emprendimiento productivo o para consumo de necesidades individuales para el ecuatoriano.

También hay que destacar que la gran mayoría de cooperativas de Ahorro y Crédito nacieron sin las condiciones económicas, tecnológicas e infraestructurales, mismas que han llevado en los últimos tiempos al cierre de las mismas. Este no es el caso de la cooperativa Mushuk Kawsay ya que goza de una alta credibilidad, así como alrededor de 20 años al servicio de la ciudadanía y tiene alrededor de 6 agencias, el principal problema de esta es carece son de aspectos internos fundamentales para su operación y que no han sido puestos en marcha por sus directivos ya que

lo consideraban no importantes. Pero tras las nuevas políticas estatales y de regulación se han visto en la necesidad urgente de suplir las falencias que no han sido cubiertas y detectadas por sus empleados y socios, y así cumplir con las nuevas políticas financieras y brindar un mejor servicio a sus socios.

Para definir las causas que producen los problemas se realizó un diagnóstico que determinó las debilidades y fortalezas de la cooperativa, para este diagnóstico se tomó como actores a los empleados y gerencia de la cooperativa ya que nuestra investigación se centra en los problemas administrativos y recursos humanos, enmarcado a dar solución del problema de no contar con un manual de puestos y funciones, que es una debilidad que se describió el contexto del diagnóstico que se enfoca en la sucursal de la cooperativa en la ciudad del Coca, y así proceder a fortalecer la gestión de las capacidades intelectuales, habilidades y destrezas de cada servidor y así mejorar los servicios que brinda la cooperativa que en los últimos tiempos ha tomado un funcionamiento independiente de la matriz.

1.1.1. *Planteamiento del problema*

La cooperativa MUSHUK KAWSAY, es una institución financiera conformada por 4 núcleos que se encuentran ubicados en las ciudades de Loreto y Coca, donde su principal fuerte es la asignación de créditos a pequeños y grandes productores y comerciantes, así como créditos de consumo personal para viviendas o emprender en pequeños negocios familiares, por lo que se ha convertido en una de las primeras instituciones financieras de la ciudad del Coca. Durante sus diez años de servicio ha logrado posicionarse en el cantón, alcanzando un gran número de 1200 cuenta ahorrista por ende una cartera fuerte de 1'800.000 siendo una de las principales cooperativas que otorga préstamos agropecuarios y de consumo en concordancia con la ley de economía popular y solidaria; aplicando las normas, leyes y reglamentos que rige la súper intendencia de cooperativas y compañías Financieras y de todos los organismos involucrados de prestación de servicios financieros del País.

Para preservar la cartera de clientes y aumentar su patrimonio y seguir creciendo institucionalmente, es preciso contar con personal capacitado que lleve los expedientes de sus socios y de sus bienes institucionales que son reflejo de los procesos administrativos que deben ser llevados de forma ordenada y cronológica que deriva en un plan logístico. Para lo cual es necesario que cada empleado tenga bien claro cuáles son sus funciones y roles en su puesto de trabajo, mismos que sirven como fundamentos a la hora de realizar y brindar un servicio a los cuenta ahorrista, ya que de esta manera se optimiza el tiempo y recursos al momento de realizar un proceso bancaria a más de esto permitirá se eficiente con el manejo de documentos diligencias

encaminadas al historial crediticio de sus cuenta ahorristas como una hoja de ruta a seguir al momento de conseguir un crédito.

Es por eso que la cooperativa MUSHUK KAWSAY, pretende mejorar sus servicios y ser más eficiente con su recurso material y humano por lo que a través de la creación de un manual de funciones regularizara de mejor manera a su talento humano que labora como personal administrativo dentro del proceso de servicio que brinda la cooperativa estableciendo secuencia dentro de las categorías de sus empleados y mantener una buena comunicación, y evitar la una inconformidad y duplicación de funciones del personal administrativo al momento de realizar las actividades impuesta y así evitar falencias en los procesos administrativos de la cooperativa al momento de brindar un servicio a sus cuenta ahorristas.

También es evidente que el personal administrativo que labora en la cooperativa, presentan dificultades en el manejo de la información al momento de redirigir la documentación de sus clientes lo que provoca la pérdida de archivo y por ende retraso al momento de generar un crédito lo que causa perdida de confianza de sus cuenta ahorristas así como molestia por tiempo que llevan estos al momento de solicitar un crédito. Esto ha permitido evidenciar la falta de la determinación de los roles y funciones que deben tener sus empleados por lo que es de vital importancia que la cooperativa cuente con un manual de funciones que determine los roles y funciones de sus empleados.

En el transcurso de la vida administrativa financiera la cooperativa ha ido creciendo y desarrollándose de una manera empírica sin la aplicación de normas elementales de la gestión del talento humano y administrativa y por ende sin un control al momento de incorporar personal adecuado y por ende la no definición de roles y funciones que debe desempeñar sus empleados lo que ha generado pérdida de credibilidad por parte de los pobladores y principalmente por sus cuenta ahorristas, transformándose este es el principal problema del personal administrativos que derivan en problemas como: Económico; entre las dificultades encontradas se puede mencionar: No cuentan con una base de datos de los cuenta ahorristas y socios; Descontento de los ahorristas al momento de pedir un crédito.; Perdida de colocación de cartera por parte de la cooperativa; desinformación sobre el manejo presupuestario crediticio. A nivel administrativo: deficiencias en el proceso de toma de decisiones; poca información sobre las políticas administrativas y manejo de documentación; ausencia de mística, dedicación en el trabajo por los colaboradores; inexistencia de una planificación de roles y funciones en la asignación de cargos; duplicación de funciones y mal manejo del tiempo del empleado

Por todo lo expuesto, se ve la importancia de proponer la Elaboración de un Manual de Funciones para el personal administrativo, documento encaminado a permitir el desarrollo de la cooperativa, en función del progreso de su personal, tomando en cuenta la claridad de los procesos, que facilitara el manejo adecuado de la documentación de sus cuenta ahorristas, mediante una comunicación oportuna, brindado servicio eficiente y eficaz, cumpliendo a cabalidad las tareas laborales establecidas al personal administrativo al momento de su contratación y por ende un buen resguardo de la documentación que generan los cuenta ahorristas de la cooperativa MUSHUK KAWSAY.

Formulación del problema

¿La elaboración de un manual de funciones contribuirá a determinar, de manera clara y precisa los roles y funciones a los colaboradores del área administrativa, permitiendo que los procesos sean más eficientes y eficaces?

1.1.2. *Justificación*

Justificación del Problema

En la cooperativa Mushuk Kawsay, en su sede Francisco de Orellana no cuenta con un Manual de Funciones, por lo que es preciso su realización para mejorar las funciones, cargos y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo, para con esto beneficiar al personal que labora en la actualidad y en el futuro, teniendo como ventaja laboral en su personal el evitar confusiones, retrasos, constantes capacitaciones para cualquier puesto de trabajo, y lo que es más importante que el departamento de Talento Humano tenga claro que perfiles necesitan dentro de la institución, ya que esto le permitirá optimizar tiempos y recursos.

Justificación Teórica

Este trabajo busca aplicar el conocimiento para llenar los vacíos en la práctica profesional, ya que como se tiene en los antecedentes, no hay estudios anteriores que den cuenta de la elaboración de un manual de funciones para la cooperativa de ahorro Mushuk kawsay; Igualmente este proyecto va a contribuir a la línea de investigación teórica, ya que ella se enfoca en un diagnóstico selectivo empresarial, teniendo como campo de acción el mejoramiento al proceso y desarrollo funcional del personal que labora en la cooperativa.

Justificación Científico – Metodológica

La toma de decisiones que conllevarán a la consecución de objetivos de la cooperativa, se llevan a cabo por medio de un análisis profundo de la situación actual de la organización, tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la cooperativa. Para entender el enfoque integral del estudio, es necesario evaluar el desempeño actual de la Cooperativa, derivada en la rentabilidad que ésta genera, producto de la aplicación de procesos y procedimientos debidamente planificados, aplicados y evaluados, con fines de mejorarlos continuamente. Es aquí donde se conjugan los conocimientos académicos – metodológicos con las necesidades reales del campo laboral. De ahí la necesidad de generar la propuesta de manual de procedimientos para la Cooperativa objeto del presente estudio.

Justificación Académica

La elaboración del trabajo de investigación, sobre la asignación de roles y funciones de los empleados administrativos, se emplear los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, que mediante el sustento, teórico-práctico proporcionado, beneficiara gradualmente al departamento de talento humano quien es el facultado de llevar el accionar productivo del talento humano de tal modo que su aplicación construirá un nuevo modelo en el proceso de contratación y asignación de puestos en la cooperativa Mushuk Kawsay trasformando de lo habitual a la innovación y desempeño de los empleado.

Justificación Práctica

El aporte práctico de este trabajo, será bajo los resultados del manual de funciones, siendo una herramienta útil para la cooperativa Mushuk Kawsay, ya que permitirá definir funciones, tareas, actividades y perfil de cada cargo, de tal forma que los funcionarios puedan cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se les encomienda al momento de contratarles, y así contribuir al logro de la visión, misión y objetivos de planteados por la cooperativa. Amas con la elaboración del manual se dotará de una herramienta de apoyo para la gestión institucional.

1.1.3. *Objetivos*

Objetivo General

Elaborar un manual de funciones para las asistentes administrativas de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Kawsay, Ltda., de la ciudad de Francisco de Orellana para contribuir a la determinación clara y precisa de sus roles y funciones.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del nivel de desempeño, grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos del personal administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Kawsay Ltda., a través de la recepción de criterios de socios, colaboradores y administradores de la entidad.
- Identificar las funciones del personal que desempeña el puesto de Asistentes Administrativos en cada unidad/sector/departamento para definir responsabilidades y evitar duplicación de funciones.
- Proponer manual de funciones que responda de manera pertinente a las necesidades de la Cooperativa.

1.1.4. *Fundamentación legal*

La entidad por ser una organización privada se rige en las leyes ecuatorianas para su funcionamiento, entre otras: Constitución de la República, Ley de Economía Popular y Solidaria, Código del Trabajo, Ley de Compañías, Ley de Seguridad Social, Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, demás normativas asociadas.

1.2. *Antecedentes investigativos*

Según (Cárdenas, 2015), autora del trabajo de titulación: El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI, ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, realiza un levantamiento de información para la aplicación de un manual de funciones donde determina las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de la empresa de calzado OLPI; asimismo recaba información para determinar la influencia del manual de funciones y su incidencia en el rendimiento laboral de la institución. De la misma manera establece como conclusión relevante que un manual de funciones detalla los puestos de trabajo, competencias y responsabilidades de cada trabajador, incidiendo directamente en el

rendimiento, a su vez existen personas que no cumplen con el perfil requerido para el puesto de trabajo por lo que al no aplicar un manual provoca inconformidades con el desempeño y la productividad baja. El manual de funciones permite a toda organización a llevar una mejor organización, ejecución y control de actividades para que los recursos sean aprovechados de manera óptima para el mejoramiento del rendimiento dentro del área de trabajo.

La Gestión de Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el Conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa, así como la optimización del talento humano para brindar un servicio eficiente y de calidad.

Por su parte, (Zhiminaycela, 2015), autora del trabajo de titulación: Rediseño del manual de funciones para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigsig Provincia del Azuay para el periodo Noviembre 2014 a Febrero 2015, en donde concluye que al realizar el levantamiento de la información es importante analizar la cultura y modelo organizacional que se maneja en la entidad, además el tiempo y disponibilidad del personal para la obtención de datos históricos e importantes para la reestructuración del manual de funciones, siendo este primordial para que las actividades fluyan, evitando duplicidad, errores y retrasos en el lugar de trabajo.

Como conclusión se obtiene que, al no definir las funciones para cada puesto de trabajo de forma clara, se provoca el deficiente desempeño y calidad en el servicio, a su vez la definición de las funciones de cada cargo permite optimizar recursos humanos y económicos para la generación del cambio en la estructura organizacional para que se evidencie de manera eficiente, es por ello que es importante que el personal se sienta dentro de la empresa con un mejor clima laboral y que su desempeño sea el adecuado.

1.2.1. Antecedentes Históricos

En el año 2005 un grupo de visionarios trabajadores agrarios de la localidad de Francisco de Orellana, al observar las necesidades de sus pobladores y el crecimiento acelerado y desarrollo de su cantón, unen esfuerzos para la creación de una entidad financiera que brinde servicios de alta calidad con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro. Su capital inicial fue de \$3500,00 dólares desde ahí han ido sumando esfuerzo para que la cooperativa siga creciendo económicamente con ayuda de sus socios.

Los fundadores pensaron en el cooperativismo y en el ahorro tomando en consideración que es el mejor instrumento positivo en el desarrollo económico y social de los pueblos; el sistema que entraña la acción mancomunada de los hombres sin distinción de ninguna naturaleza. A partir de una junta ordinaria de socios para determinar y analizar la razón social de la Cooperativa se llegó a un acuerdo se la llamaría Mushuk Kawsay, que significa “Buen Vivir”. Se acordó en este nombre ya que unos de los principales objetivos de la cooperativa es brindar a sus socios beneficios necesarios para su bienestar a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito. Al cumplir con los requerimientos y trámites exigidos por la ley de Cooperativas, se alcanzó el objetivo de Crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUK KAWSAY, mediante el acuerdo Ministerial N°0082 del 06 de julio de 2005 otorga el poder de persona jurídica a la cooperativa, por tanto, puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general. La Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUK KAWSAY, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

El martes 20 de diciembre de 2005, la Cooperativa MUSHUK KAWSAY, abre sus puertas al público, otorgando el acceso a créditos con tasas convenientes y procedimientos simples. Poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período de ocho años se ha logrado convertir a MUSHUK KAWSAY, en un referente del cooperativismo a nivel provincial, actualmente se mantiene una matriz en el cantón Loreto y una ventanilla Compartida en la FOCLA y la Cámara de Comercio.

1.3. Fundamentación teórica

1.3.1. *Manuales Administrativos*

Para (Viera, 2011, pág. 100), refiriéndose a los manuales administrativos, manifiesta: “Un manual administrativo es un documento donde consta de normas administrativas, reglamentarias y legales con el objetivo de informar y orientar la conducta de los colaboradores de una organización y que deberán cumplir con los objetivos planteado”.

En el sitio web (Administración Moderna , 2012), con respecto a los Manuales Administrativos se menciona: “Los manuales administrativos son una guía o herramienta de soporte para una empresa, que ayuda a la comunicación e información sistemática donde se ordena los objetivos, normas políticas y procedimientos”.

En conclusión, se puede advertir que los manuales administrativos son una herramienta que toda Cooperativa de Ahorro y Crédito debe tener para su correcto funcionamiento y deben adaptarse las necesidades para facilitar el cumplimiento de objetivos previamente planteados.

1.3.2. Clasificación de los Manuales Administrativos

Para (FRANKLIN, 2010), los manuales administrativos se clasifican en:

Por su naturaleza o área de aplicación:

- Microadministrativos
- Macroadministrativos
- Mesoadministrativos

Por su contenido:

- De organización
- De procedimientos
- De gestión de la calidad
- De historia de la organización
- De políticas
- De contenido múltiple
- De puestos
- De técnicas
- De sistemas

Por su ámbito

- Generales
- Específicos

1.3.3. Ventajas de los Manuales Administrativos

En (Admin Guide, 2012), se menciona que un manual administrativo tiene como ventajas las siguientes:

- Existe un plan de organización sólida.
- Existe una adecuada comprensión de las relaciones y los papeles que desempeñan.

- Se puede realizar modificaciones acordes a las necesidades.
- Es una guía eficaz para la capacitación, clasificación y compensación al talento humano.
- Se determina funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo.
- Ayuda al cumplimiento de objetivos, políticas, procedimientos, etc.
- Evita malos entendidos entre el personal.
- Asegura la coherencia de las normas y procedimientos.

Los manuales son herramientas que ayudan a manejar información actualizada y permiten delegar actividades o tareas de manera clara y eficiente, evitando errores que retrasen el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.3.4. *Importancia del Manual de Funciones*

Para el autor (Porret, 2014, pág. 279), con relación a la importancia del manual de funciones, asevera: “Las herramientas de gestión son importantes dentro de la administración de toda empresa, por lo que un manual de funciones se convierte en una herramienta de toma de decisiones de la empresa en todos los niveles jerárquicos que contenga”.

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por un ordenamiento o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento del personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales (RODRÍGUEZ VALENCIA, 2010).

En esencia, la importancia del manual de funciones está en la facilidad para la toma de decisiones en la administración a través del aprendizaje y la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la Cooperativa.

Para implementar el manual de funciones se recomienda seguir el procedimiento general recomendado por (FRANKLIN, 2010, pág. 266), así:

- **Diseño de proyecto:**

- Responsables
- Delimitación del universo de estudio
- Estudio preliminar
- Fuentes de información

- **Propuesta técnica:**

- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
- Alcance: área de influencia que abarca el manual en cuanto a ubicación en las estructuras orgánicas, territoriales o ambas.
- Justificación: demostración de la necesidad del manual en función de las ventajas que reportará a la organización.
- Antecedentes: recuento de todos los manuales preparados con anterioridad.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para elaborarlo.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que requiere su elaboración.
- Resultados: beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

1.3.5. Puesto de Trabajo

Para el autor (Ginebra, 2010, pág. 63), manifiesta: “Es el espacio que una persona ocupa y donde puede desarrollar alguna actividad a cambio de un pago o sueldo”.

En base a lo anterior, se puede inferir que, el puesto de trabajo es un lugar donde las personas o colaboradores pueden desarrollar actividades o funciones de acuerdo al conocimiento, experiencia, o aprendizaje, con el objetivo de cumplir con tareas que lleven al bien común de toda la empresa.

1.3.6. *Gestión Administrativa*

Para el autor (Guerrero, 2011, pág. 212), refiriéndose a la gestión administrativa, manifiesta: “Ayuda a cumplir las metas y objetivos mediante las normas sociales tomando en cuenta la satisfacción de los clientes internos y externos”.

El autor (Prieto, 2012, pág. 86) afirma: “La gestión administrativa ayuda a definir y alcanzar los propósitos de una empresa con el adecuado uso de recursos disponibles dentro de la empresa”.

Por lo anterior, se puede concluir que la gestión administrativa es el camino que ayuda al cumplimiento de metas y objetivos a nivel empresarial, mediante la conformación de grupos de trabajo que proporcionen un adecuado ambiente de trabajo para cumplir objetivos planteados por la dirección o departamento.

1.3.7. *Toma de decisiones*

Para el autor (Gil, 2013, pág. 110), asume: “La toma de decisiones es un proceso para elegir el curso de una acción, eligiendo los aspectos importantes y evaluando los resultados para mejora posterior”.

Mientras que el autor (Saaty, 2014, pág. 15), manifiesta: “Una adecuada toma de decisiones ayuda a mejorar el proceso para realizar la elección de alternativas y que ésta sea la mejor”.

Por lo anterior, se puede deducir que la toma de decisiones es un proceso de elección de varias alternativas para escoger la mejor y que solucione inconformidades dentro de un área dentro o fuera de la empresa para mejorar su gestión.

1.3.8. *Proceso administrativo*

La autora (Aguilera, 2012, pág. 154), manifiesta: “Proceso administrativo es el flujo de actividades de planeación, organización, dirección y control, para lograr un objetivo mediante el aprovechamiento de los recursos: humanos, técnicos, y materiales con los que cuenta la organización”.

Según (Luna, 2014, pág. 120), menciona: “El proceso administrativo es la planeación, organización, dirección y control, por lo que es importante para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones”.

Se puede concluir que el proceso administrativo consta de las fases: planificación, organización, dirección y control, aplicadas para el cumplimiento de los objetivos empresariales y la optimización de recursos, personales, materiales, tecnológicos, económicos, a fin de que todas las actividades marchen de mejor manera.

1.4. Idea a defender

La teoría de relaciones humanas y la teoría de los sistemas, será el marco en el cual se busca obtener una retroalimentación en cuanto a los procesos que desarrolla el personal administrativo de la cooperativa Mushuk Kawsay, misma que permita establecer las herramientas para definir los requisitos y funciones específicas que desarrollarán las personas que laboran como administrativos.

Mushuk Kawsay, carece de un manual de funciones adecuado lo cual genera problemas administrativos que se perciben en una deficiente organización administrativa, insatisfacción de los usuarios, problemas de comunicación, no optimización de tiempo, etc.

1.4.1. Variables

Independiente

- Manual de puestos y funciones.

Dependiente

- Eficiencia eficacia

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la investigación

La presente investigación se basó en los enfoques cuantitativos y cualitativos.

2.1.1. *Enfoque Cualitativo*

La metodología de investigación utilizada en el trabajo de investigación es de tipo cualitativo, pretende demostrar el beneficio que dará el mismo al implantar un manual de funciones para el personal administrativo. La investigación cualicuantitativa, es un enfoque de investigación basado en los principios metodológicos del pragmatismo, es decir; es práctico para cualquier investigación”. En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

2.2. Tipos de investigación

2.2.1. *Investigación Descriptiva*

Según el autor (Cegarra, 2011, pág. 30), asevera: la investigación descriptiva es una descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual o proceso de los fenómenos, además se enfoca en las conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, etc.

Tomando como referencia la anterior definición, el presente trabajo tiene el carácter descriptivo, ya que se fundamentó en el análisis y descripción de las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la Cooperativa, mediante la descripción de los puestos de trabajo, encargados y actividades se pudo recabar información para que sea analizada y proponer alternativas de solución que ayuden a la mejora mediante la aplicación del rediseño del manual de funciones, siendo importante su descripción detallada para enfocar conclusiones y recomendaciones aplicables en la entidad.

2.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental

La investigación documental bibliográfica tienen 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). Este tipo de investigación permitirá tener referencia documentada de la investigación, además se analiza la problemática en estudios anteriores, que nos ayuda a ampliar y profundizar diferentes criterios.

2.2.3. Investigación de Campo

La investigación de campo es entendida como un estudio sistemático de “hechos” en el mismo lugar en que se producen. Dicha modalidad se aplica en el presente trabajo de investigación con encuestas utilizando como instrumento el cuestionario, mismo que servirá para comprobar la idea a defender. Este tipo de investigación ayuda a recolectar información de manera efectiva en el lugar que se producen los acontecimientos tomando contacto directo con la realidad que la Cooperativa mantiene.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población.

Tabla 1-2: Personal Cooperativa

| Personal | Población |
|------------------------------|------------------|
| Administrativo | 3 |
| Financiero | 2 |
| Técnicos y Asistentes | 5 |
| Cajeros | 2 |
| Total | 12 |

Elaborado por: Vera, M. 2019

2.3.2. Muestra.

En vista de que la población de la cooperativa es muy pequeña, la investigación se aplicó a la totalidad de funcionarios (12 en total), sin necesidad de muestra.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

En el proceso de investigación, se aplicaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos investigativos:

2.4.1. Método Deductivo

Según (Boscan, 2013, pág. 1), sobre el método deductivo, afirma: “va de lo general a lo particular, por lo que los datos generales aceptados se deducen por medio del razonamiento lógico, como principios generales, para seguidamente aplicar a casos individuales y comprobar su validez”.

Según este método, se inició con la recolección de la información basado en conceptos, definiciones, leyes sobre manuales de funciones, también se les pregunto sobre las actividades diarias que realizan a través de una encuesta, también se valoró su desempeño en cada puesto de trabajo para determinar sus responsabilidades, tareas y competencias.

2.4.2. Método Inductivo

(García, 2008, pág. 1), afirma: “El método inductivo va de lo particular a lo general, por lo tanto, los hechos particulares se establecen en un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos o fenómenos en particular”.

Al aplicar el presente método se partió de un estudio que va de lo particular a lo general, es decir el análisis de cada puesto trabajo hasta la estructuración del manual de la cooperativa. Asimismo, se aplicaron encuestas para la recopilación de datos y la realización del análisis y sus respectivas conclusiones.

2.4.3. Técnicas de Investigación

Para la recolección de los datos, en la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

2.4.3.1. Observación

La observación se aplicó al verificar en situ, la forma de trabajo y las actividades que realizan en el día a día, misma que nos permite evaluar cada puesto de trabajo y definir el perfil de puesto

mediante los requerimientos que la cooperativa considere necesarios para el desarrollo de sus actividades.

2.4.4. Instrumentos de Investigación

2.4.4.1. Cuestionario

Según la (Universidad Virtual de Salud , 2012): “el cuestionario es un instrumento que puede ser impreso o digital que se utiliza para la realización de una encuesta o entrevista para extraer información y utilizar en una investigación”.

En la realización de la entrevista se utilizó un cuestionario estructurado para el Gerente de la Cooperativa Mushuk Kawsay, y para los funcionarios se aplicó una encuesta que abordó los temas de manuales de funciones y cómo funciona la gestión administrativa en la institución.

Las preguntas para la entrevista y la encuesta se desarrollaron con anterioridad y fueron presentadas para la aprobación de Gerencia, para así conseguir la información que ayude a la realización de la propuesta.

2.4.4.2. Entrevista

La entrevista se realizó al Gerente de la Cooperativa Mushuk Kawsay, donde se conoció el interés de contar y poner en funcionamiento el manual de funciones, así como lo que piensa que debe ser re-estructurado para el desenvolvimiento de las actividades de cada una de las personas que laborar en las distintas áreas.

2.4.4.3. Encuesta

La encuesta fue aplicada a los empleados de la cooperativa en un total de doce personas, tras realizada la encuesta, se desarrolló la tabulación, análisis e interpretación de datos para obtener los principales cuellos de botella que no permiten el mejor desenvolvimiento de los trabajadores de la cooperativa y en función de ellos proponer una mejor gestión en la optimización del talento humano.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito “Mushuk Kawsay” Ltda.*

El objetivo de la encuesta fue elaborar una evaluación de la distribución de trabajo, procedimientos y funciones desarrolladas por el personal administrativo de la Cooperativa “Mushuk Kawsay”

1. ¿Qué piensa acerca de la Gestión Administrativa y Organizacional de la entidad?

Tabla 1-3: Gestión administrativa y organizacional.

| Qué piensa de la Gestión Administrativa y Organizacional | Frecuencia | % |
|--|------------|------|
| Muy Buena | 3 | 21% |
| Buena | 7 | 55% |
| Regular | 2 | 24% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

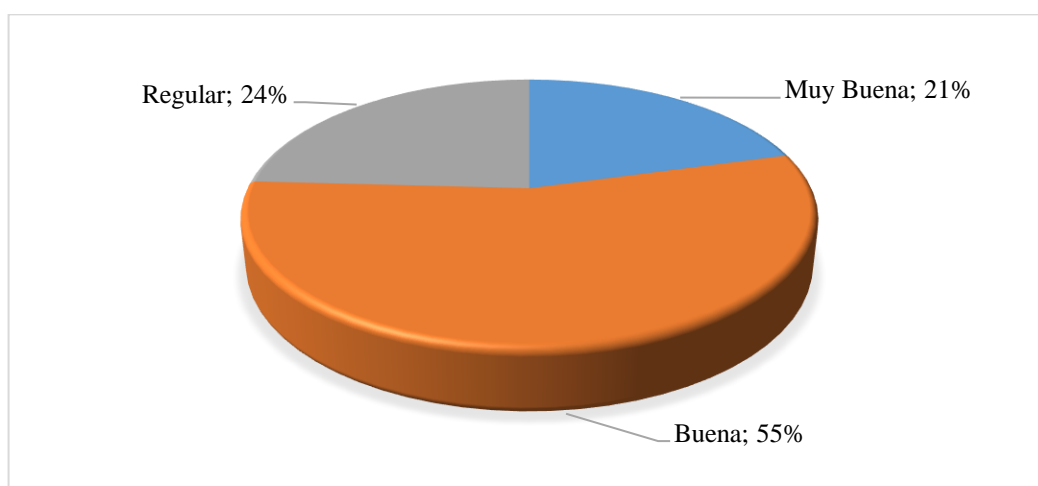


Gráfico 1-3: Porcentaje, Gestión administrativa organizacional.

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 55% piensan que la gestión que realiza la Administración de la Cooperativa es buena, Esto porque perciben que falta mejorar un liderazgo que permita mejorar el trabajo por parte de los encargados o directivos. El 21% opinan que la administración actual si ha buscado el desarrollo de cooperativa, pero que falta mejorar para lograr la eficiencia y eficacia que ayuden a cumplir con sus objetivos y propósitos.

2. ¿Cuánto conoce usted acerca de las políticas de la cooperativa?

Tabla 2-3: Conocimiento Políticas De La Cooperativa

| Cuánto Conoce de las Políticas | Frecuencia | % |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Mucho | 3 | 24% |
| Poco | 7 | 62% |
| Nada | 2 | 14% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

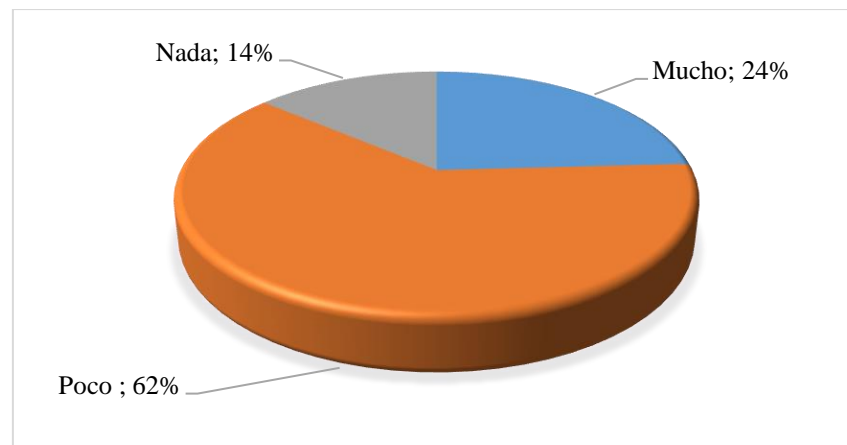


Gráfico 2-3: Porcentaje Conocimiento políticas de la cooperativa.

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 7% de los empleados tienen un buen conocimiento de las políticas que tiene la cooperativa; Pero consideran que no lo interpretan de la manera correcta. El 62% de empleados que es la mayoría aseguran conocer poco de las políticas y el 14% de los empleados manifiestan no conocer de las políticas.

3. ¿Considera necesario estructurar un Plan Estratégico para evaluar y mejorar la atención al socio de la cooperativa?

Tabla 3-3: funcionarios que están de acuerdo en la elaboración del plan estratégico

| Considera necesario estructurar un Plan Estratégico | Frecuencia | % |
|---|------------|-------------|
| Si | 10 | 86% |
| No | 2 | 14% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

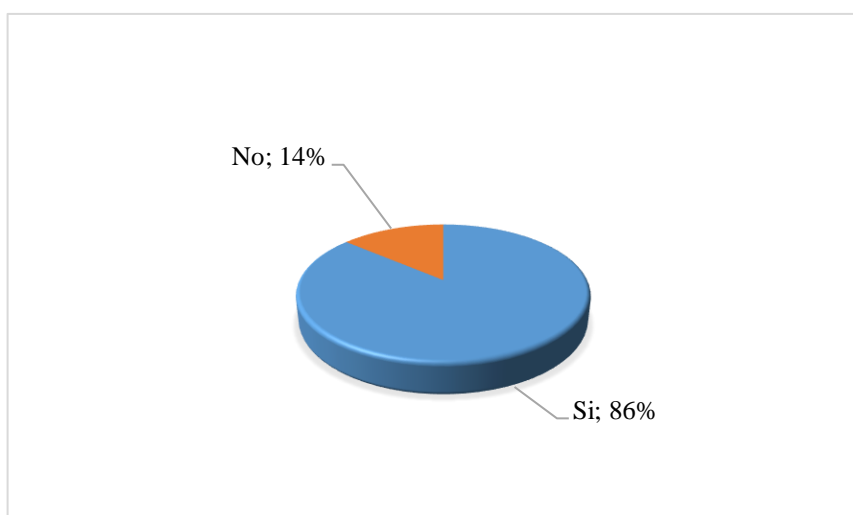


Gráfico 3-3: Funcionarios de acuerdo en la elaboración del plan estratégico

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los empleados de la cooperativa manifiestan que es muy importante contar con un Plan Estratégico ya que de esta manera se podrá desarrollar de forma eficiente y eficaz el trabajo, Puesto que al tener un plan estratégico este se convierte en la hoja de ruta a que va influir en la estructuración de la organización de la cooperativa, en la planificación de sus procesos económicos financieros, en el servicio a sus socios y cuenta ahorristas y guía de cada uno de los funcionarios. Por esta razón se obtiene que el 86% considera que se debe contar con este plan estratégico.

4. ¿Existe en la Cooperativa un Manual de puestos y Funciones?

Tabla 4-3: Conocimiento de la existencia de un manual de puestos y funciones

| Existe un Manual de Puestos y Funciones | Frecuencia | % |
|---|------------|-------------|
| Conoce | 5 | 38% |
| Desconoce | 7 | 62% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

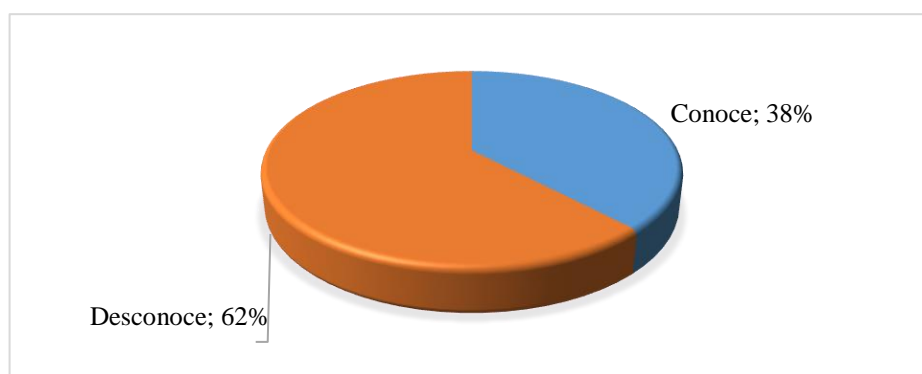


Gráfico 4-3: Conocimiento de la existencia de un manual de puestos y funciones

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los funcionarios encuestados el 38% conocen de la existencia del Manual de puestos y Funciones, sin embargo, piensan que está desactualizado o no va acorde a los requerimientos de la cooperativa en territorio, ya que es un manual que fue elaborado para la matriz de la cooperativa; El resto de empleados que es el 62%, manifiestan que desconocen de la existencia del manual; por lo que la cooperativa debería enfocarse en la actualización o creación de este documento por lo que es un instrumento de gran importancia para la planificación y desarrollo organizacional y para el mejoramiento de los procesos de la cartera de servicios que esta entidad posee.

5. ¿Cómo es la comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la institución?

Tabla 5-3: Referente a la comunicación entre departamentos

| Comunicación entre empleados y departamentos | Frecuencia | % |
|--|------------|-------------|
| Muy Buena | 3 | 24% |
| Buena | 7 | 55% |
| Regular | 2 | 21% |
| Nula | | 0% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

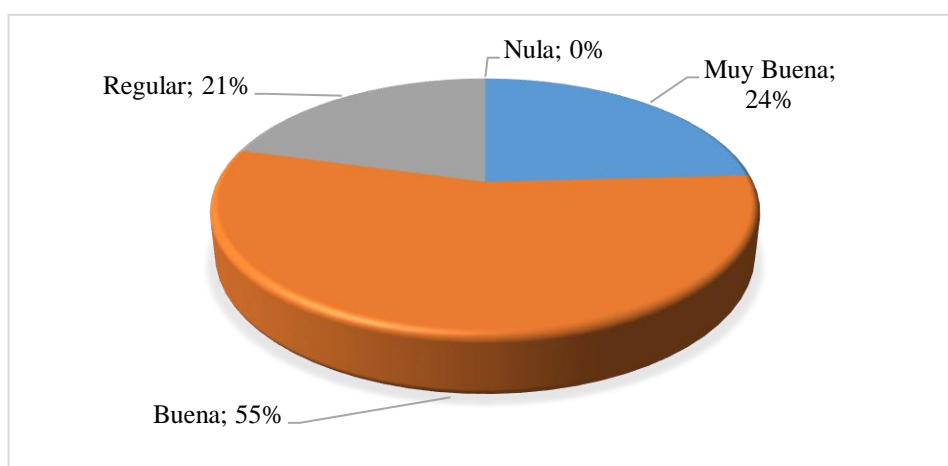


Gráfico 5-3: Porcentaje, referente a la comunicación entre departamentos

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 55% de los colaboradores de la cooperativa tienen la percepción de que existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos y empleados, pero que hace falta resaltar el nivel y el cómo se deben conectar con los distintos niveles jerárquicos existentes como departamentos, y que se espera de estos para cristalizar los objetivos de cooperativa; sin embargo manifestaron que si se debe trabajar en cuanto a las relaciones y comunicación entre trabajadores y los distintos departamentos, ya que la comunicación es necesaria para coordinar todos los servicios que se brindan.

6. ¿Considera usted, que están claramente definidas las funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo?

Tabla 6-3: Funciones, actividades y responsabilidad definidas

| Definición de funciones | Frecuencia | % |
|-------------------------|------------|-------------|
| Bien Definidas | 4 | 34% |
| Poco Definidas | 8 | 66% |
| Nada Definidas | | 0% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

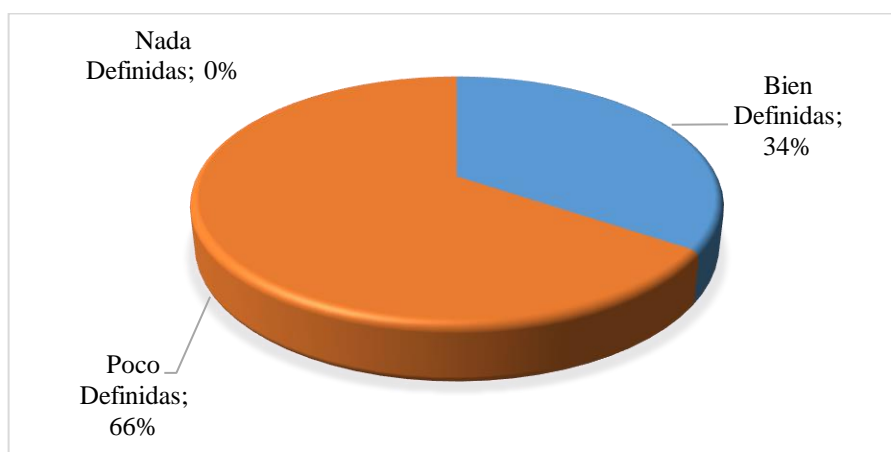


Gráfico 6-3: Porcentaje, funciones, actividades y responsabilidad definidos

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En esta pregunta se observa que el 34% de los empleados opinan que si están claramente definidos los puestos, funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo, porque ellos conocen bien sus actividades y funciones a realizar, en cambio el 66% de los trabajadores indican lo contrario, por lo que, la gerencia debe preocuparse de esta debilidad para poder así realizar los correctivos que mejoren la funcionalidad de los empleados en la cooperativa.

7. ¿Su perfil profesional está acorde a la función que desempeña en la institución?

Tabla 7-3: Personal que cumple con perfil laboral de acuerdo a la función que desempeña

| Perfil profesional acorde a función que desempeña | Frecuencia | % |
|---|------------|-------------|
| Si | 7 | 55% |
| No | 5 | 45% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

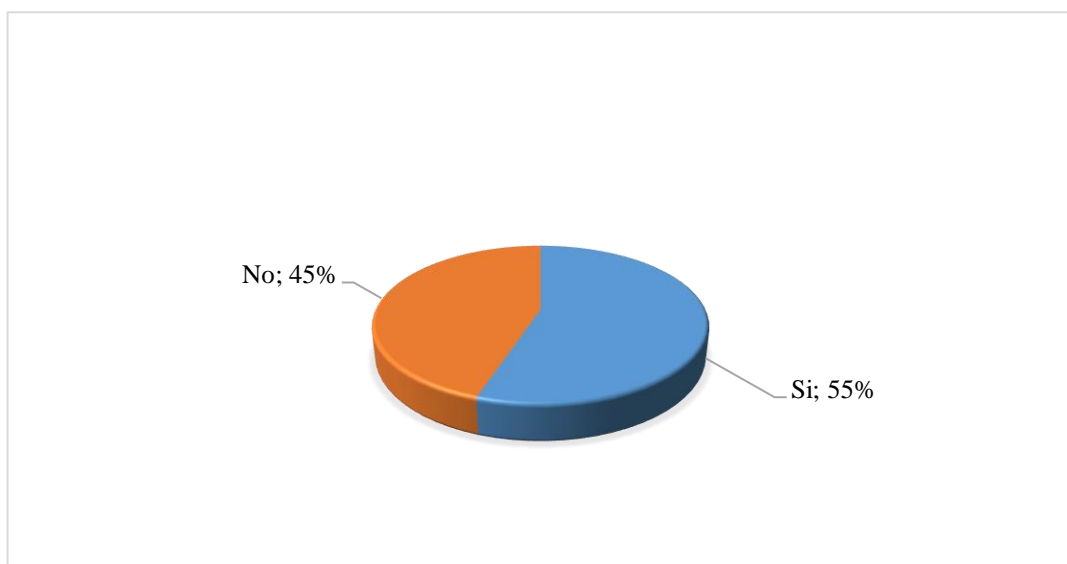


Gráfico 7-3: Porcentaje, personal que cumple con perfil laboral de acuerdo a la función que desempeña

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se puede observar que el 55% de los empleados declara que su perfil profesional está acorde a su puesto de trabajo y el 45% expresa que su perfil no está acorde con la labor que desempeña. Sin embargo, se encuentra a gusto en el trabajo que desempeña y espera que este punto se tome en cuenta en políticas que les incentive a seguir mejorando en su labor diaria.

8. ¿Le entregaron por escrito las funciones y los procedimientos que debe seguir?

Tabla 8-3: Empleados que les entregaron las funciones y procedimientos por escrito

| Le entregaron las funciones y procedimientos a seguir | Frecuencia | % |
|---|------------|-------------|
| Si | 3 | 28% |
| No | 9 | 72% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

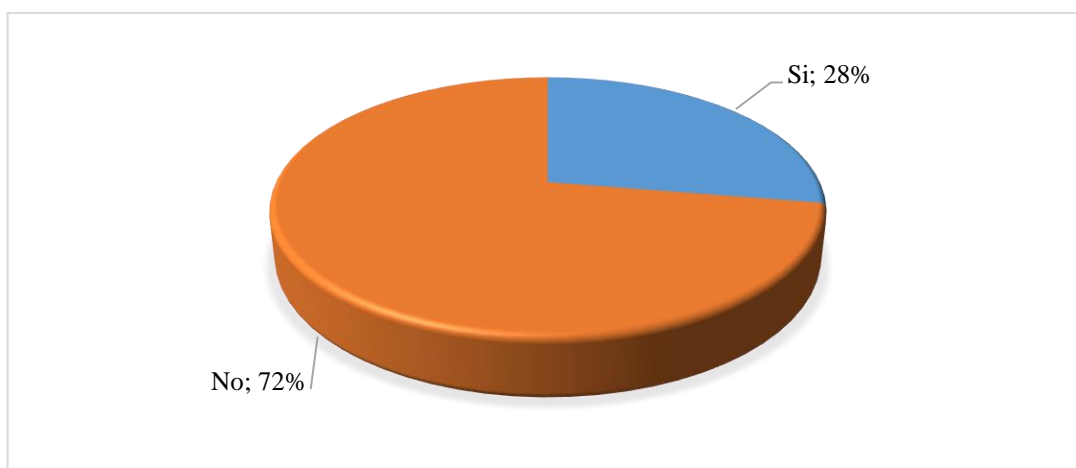


Gráfico 8-3: Porcentaje, empleados que les entregaron las funciones y procedimientos por escrito

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 72% de empleados manifestaron que al momento de ingresar a laborar en la cooperativa no se les ha entregado ningún documento en el cual consten las funciones, actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, y que tampoco se les ha hecho llegar por escrito los procedimientos a seguir en su trabajo; por lo cual la cooperativa debe incentivar y capacitar a sus empleados ya que esto es un factor muy importante que influye en los trabajadores para el desarrollo operacional y funcional de la institución.

9. ¿Los procesos a seguir en cada una de las operaciones son?

Tabla 9-3: Sobre procedimientos a seguir

| Procesos a seguir | Frecuencia | % |
|-------------------|------------|-------------|
| Flexibles | 8 | 69% |
| Rígidos | 4 | 31% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

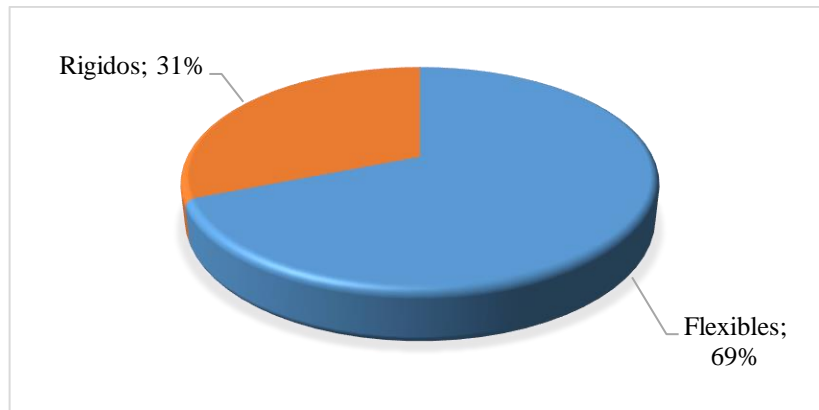


Gráfico 9-3: Porcentaje, sobre procedimientos a seguir

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Respecto a los procesos a seguir el 69% considera que las operaciones si son flexibles dependiendo el motivo, es decir, se puede cambiar mínimamente un proceso con objetivo de ayudar a un socio de la cooperativa. También sugieren que hay que tomar en cuenta que no en todos los procesos se puede realizar cambios ya que tiene que seguir el órgano regular, en estos casos se los procesos se vuelven rígidos, para evitar confusiones o problemas.

10. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

Tabla 10-3: Tiempo de capacitación para funcionarios de la entidad

| Capacitación | Frecuencia | % |
|---------------|------------|-------------|
| Cada 6 meses | 4 | 31% |
| Cada año | 7 | 62% |
| Más de un año | 1 | 7% |
| TOTAL | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

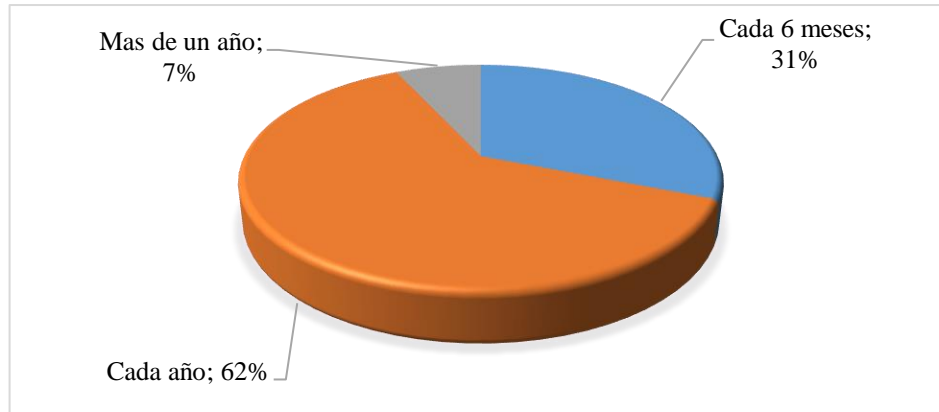


Gráfico 10-3: Porcentaje, tiempo de capacitación para funcionarios de la entidad

Fuente: Encuesta 2019

Elaborado por: Vera, M. 2019

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 62% de empleados expresaron que las capacitaciones no son frecuentes, y que se debería dar mayor énfasis a la formación del personal. A la vez sean más frecuentes tomando en cuenta temas como el rol del puesto y la función que cada uno desempeña, ya que un empleado bien capacitado realiza su trabajo de mejor manera.

3.1.2. Resultados de la entrevista dirigida a los administradores de la cooperativa ahorro y crédito “MUSHUK KAWSAY”.

1. ¿La atención que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK KAWSAY” es?

Los administradores dicen que la perspectiva sobre la atención que brinda la cooperativa a sus socios es buena, esto se basa en la buena imagen que se tiene a nivel local y la confianza de sus socios.

2. ¿Existe profesionalismo en el servicio que presta la Cooperativa?

Aquí manifiestan, que sus empleados son personas muy profesionales y que desempeñan siempre con responsabilidad sus funciones, ya que todos deben ayudar a sus socios en la solución de inquietudes, sin embargo, dicen tener también empleados que no están capacitados en las áreas de trabajo en las que se desenvuelven y que no cuentan con un plan de capacitación permanente y que esto es una debilidad.

3. ¿Cree Ud., que la cooperativa necesita cambios para mejorar su atención?

Manifiestan estar conscientes de la necesidad de cambios, ya que la exigencia del mercado les exige estar siempre en evolución aún más el mercado financiero que es muy delicado y que día a día la competencia siempre presenta alternativas y facilidades para captar socios, lo que en ocasiones es riesgoso tanto para el que acopia como para el que pierde socios. Para contrarrestar esto, su política es mejorar los servicios siendo más ágiles y optimizando los tiempos en los trámites para conceder créditos a sus socios.

4. ¿Cómo es el trato a su persona por parte de los funcionarios de la cooperativa?

Según las respuestas dadas por los administradores, manifestaron que están conformes con el trato que brindan y reciben en la institución.

5. ¿Los procesos y trámites que realiza son sencillos y claros?

La mayoría expresa que los trámites que realizan no son complicados y entendibles, pero hay empleados que confunden a los socios en los pasos o procesos a seguir en especial en el área de crédito ya que algunos procesos son muy largos y complicados, por lo que hay que mejorar y automatizarlos para que sean más entendibles tanto para los socios como para el funcionario y así alcanzar mayores niveles de confianza y crecimiento.

3.2. Justificación de la idea a defender

El tema “Elaboración de un manual de funciones para las asistentes administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Kawsay Ltda., de la ciudad de Francisco de Orellana, de acuerdo a los resultados visualizados en el análisis e interpretación de las encuestas realizadas, permite corroborar que los colaboradores son personas dispuestas para asumir cambios relativos a las funciones, procesos y procedimientos.

Los colaboradores al momento de ingresar a la cooperativa no han sido debidamente inducidos en el conocimiento de manuales y demás normativa para el trabajo administrativo.

Debe admitirse que hasta el momento la Gerencia de la Cooperativa ha sido técnica, pero va enfrentando un crecimiento a nivel nacional, que exige otro tipo de estrategias para el mejoramiento de las labores administrativas; no se evidencia una vía eficiente de comunicación entre la matriz y sus agencias, esto lleva a una pérdida de tiempo y otros recursos. Se justifica así la idea a defender.

3.2.1. Nombre de la Organización:

Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuk Kawsay

3.2.2. Orientación Estratégica.

Proporcionar las herramientas necesarias para el óptimo desarrollo de las actividades administrativas – financieras y para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa tiene la siguiente visión y misión.

3.2.2.1. Misión Institucional

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que a través del trabajo calificado y capacitado, se orienta a la satisfacción de las necesidades de servicios financieros y no financieros de sus socios, ajustada a los principios y normas que regula la economía popular y solidaria, en un marco de respeto y consideración para sus socios y el medio ambiente dentro de la región”.

3.2.2.2. *Visión institucional*

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Kawsay Ltda., en el 2022 tendrá reconocimiento nacional y presencia a nivel regional, enfocada a la satisfacción y bienestar de sus socios; con suficiente liquidez, rentabilidad y solvencia que garanticen el desarrollo institucional y el de sus socios”.

3.2.3. *Líneas Estratégicas*

3.2.3.1. *Cliente:*

- **Reconocida a nivel nacional y presencia a nivel regional.** - Esto implica para la cooperativa un esfuerzo competitivo comercial que acompaña a las líneas estratégicas y busca una mayor participación de mercado local más la implementación de tecnología para una mayor cobertura.

3.2.3.2. *Proceso interno:*

- **Satisfacción y bienestar de los socios.** - Esto constituye un trabajo dedicado al mejoramiento de sus procesos actuales, enfocados a agilizar los procesos, estandarización de estos y garantizar la oportunidad en su prestación, además que se incluya un esfuerzo respecto de la implementación de manuales y procesos de captación de clientes, considerando el target de mercado al que están dedicados.

3.2.3.3. *Financiero:*

- **Servicios oportunos.** - Se enfoca en la situación de la cooperativa, a la oportunidad en el otorgamiento de créditos, que significa trabajar en los ámbitos de incremento y estabilización de la liquidez, fortalecimiento patrimonial e incremento en la rentabilidad de la cooperativa; dando así un equilibrio entre la rentabilidad financiera y la responsabilidad social.

3.2.3.4. *Crecimiento:*

- **Desarrollo institucional y el de sus socios.** - La estandarización de proceso y la generación de manuales, el desarrollo de productos de ahorro, simboliza para el equipo de trabajo un cambio en sus funciones, por lo que se debe administrar el cambio mediante

el uso de herramientas de motivación, capacitación y crecimiento. Todo esto dentro del desarrollo, oficialización y socialización de manuales de puestos y funciones, así como de procesos que reflejen los cambios planteados.

3.2.4. Finalidad.

El diseño de un Manual de funciones para el personal Administrativo para la Cooperativa “Mushuk Kawsay” Ltda., tiene como propósito; optimizar la estructura organizativa de la cooperativa a través de la declaración de Normas de Control Interno, procedimientos, que garanticen un manejo adecuado de la institución, en el cumplimiento de metas y objetivos.

3.2.5. Ámbito de aplicación.

El presente Manual está diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK KAWSAY”.

3.2.6. Normativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Kawsay”, como institución del sistema financiero cooperativista, se basa en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Solidaria, regulaciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y demás leyes y disposiciones legales pertinentes en el Estado Ecuatoriano.

3.3. Manual de funciones de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuk Kawsay.

3.3.1. Introducción

Este Manual está sujeto a la estructura orgánica diferenciando los niveles jerárquicos, funciones, de las áreas de Caja-Captaciones, Crédito-Cobranzas, Secretaría y de Contabilidad-Tesorería; con la intención de contar con un instrumento de trabajo competente, que garantice una adecuada organización, un desempeño de funciones de manera eficiente en beneficio de los socios de la Cooperativa.

El documento procura cubrir la exigencia de los organismos de control y necesidades del personal operativo, verificar resultados y las ventajas de su aplicación en la optimización de recursos y tiempo del personal que labora en ella.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK KAWSAY”, procura que los beneficios que se obtengan con la aplicación del manual, se vea reflejado en el progreso de la situación administrativa, financiera y comercial, convertida en servicios de calidad a los clientes internos y externos.

3.3.2. Constitución de la cooperativa.

La cooperativa inicia sus actividades el 20 de agosto del 2006 con dos personas conformada por una gerente Sra. Mayra Sánchez Jara y una contadora-cajera la Sra. Paola Paredes, esto en las oficinas prestadas por el Centro Agrícola de Orellana, donde permanecieron hasta el año 2011.

Una de las primeras fuentes de financiamiento se obtuvo desde el ECORAE por el monto de 50.000 dólares. En el mes de agosto del año 2010, se toma la decisión de cambiarse de local a la dirección Av. Quito y Eugenio Espejo. Actualmente en la Matriz de Coca laboran 29 funcionarios; en la Agencia de Loreto 4 funcionarios.

3.3.3. Objetivo

Contar con un instrumento técnico que contenga funciones claras para el manejo eficiente de los recursos, por parte de las autoridades y un acatamiento en las responsabilidades por parte de los empleados de la entidad.

3.3.4. Estructura organizacional

La estructura vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito está conformada por niveles jerárquicos, unidades administrativas, relación de dependencia, líneas de autoridad y responsabilidad, las cuales permiten que la Institución cumpla con los objetivos propuestos.

Los niveles jerárquicos son los siguientes:

3.3.4.1. Nivel Directivo

Es el órgano de gobierno de la cooperativa. Lo conforman Asamblea General de Socios, Consejo de Administración.

3.3.4.2. Nivel Control

Es el órgano de control interno de las actividades económicas. Lo conforma el Consejo de Vigilancia.

3.3.4.3. Nivel Ejecutivo

Es el nivel representado por el Gerente de la cooperativa designado por el Consejo de Administración.

3.3.4.4. Nivel Operativo

Conformado por el personal que labora en la institución.

3.3.4.5. Nivel Auxiliar

Integrado por la unidad de servicios generales.

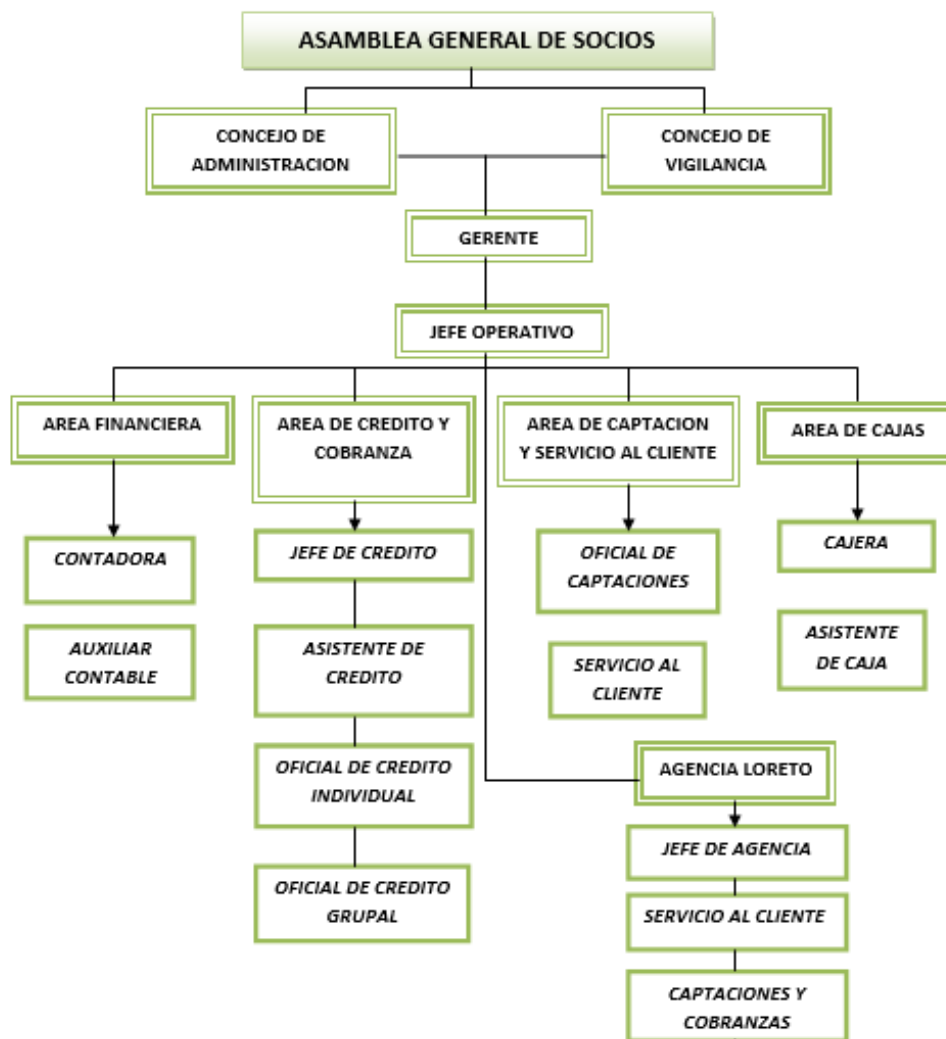


Gráfico 11-3: Organigrama estructural actual
Elaborado por: Vera, M. 2019

3.4. Propuesta de estructura organizacional

Debido a que en los últimos tiempos se han presentado problemas de administración y cierre de cooperativas a nivel nacional, se ha hecho indispensable y obligatorio el contar con un sistema de reorganización y mejora continua en los procesos institucionales no solo en el ámbito cooperativista sino en todo ámbito público y privado, esto se logra con la creación de unidades administrativas, lo que generó a la reestructuración empresarial y a la creación de puestos de trabajo, con el objetivo de establecer unidades funcionales bien definidas, con valores y capacidad de liderazgo de todos y cada uno de los integrantes así que nuestro estudio se centra en la mejora continua de la cooperativa Mushuk Kawsay para que cumpla con estas exigencias legales.

Los aspectos más importantes de la cooperativa es su estructura, por lo que se propone el siguiente diseño, basado en la Ley de Economía Popular y Solidaria el cual menciona: las cooperativas contarán con una Asamblea General de Socios o Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia.

También se tomará en cuenta para la reorganización los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Legislativo, Directivo, Asesor, Auxiliar, Operativo y Descentralizado. Estos niveles sirven de ayuda para diferenciar el grado de autoridad, responsabilidad, y están diseñados de acuerdo al tamaño de la institución, y al grado de autoridad.

3.4.1. Nivel Legislativo

La función básica del Nivel Legislativo, es la de normar sobre la política que debe seguir la organización, definir los procedimientos, dictar reglamentos, resoluciones, decidir sobre los aspectos de mayor importancia de la organización. Está integrado por la Asamblea General de socios o Representantes.

3.4.2. Nivel Directivo

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales, y sobre las actividades básicas dentro de una organización, ejerciendo su autoridad para garantizar su cumplimiento. Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas de alto nivel y los trámites de los organismos operativos y auxiliares para su ejecución. Es un nivel responsable de buen funcionamiento de la organización y de todos los niveles que están bajo su mando. Está integrado por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, la Presidencia y Gerencia.

3.4.3. Nivel Asesor

Este nivel ejerce orientación, aclara, aconseja, propone y recomienda acciones a seguir a cualquier unidad administrativa que conforman la dependencia a fin de conseguir los fines adscritos a la institución. Está constituido por el Comité de Educación, Comité de Crédito, Asesoría Jurídica, y la Auditoría Interna y Externa.

3.4.4. Nivel Auxiliar

Es un nivel que tiene a cargo la prestación de servicios ayuda a los demás niveles en forma oportuna y eficiente en el logro de objetivos. Está integrado por la Secretaría y Contabilidad.

3.4.5. Nivel Operativo

El Nivel Operativo es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la organización, y tiene a cargo la ejecución de tareas u órdenes, emitida por el nivel legislativo, éste es el responsable y encargado de sacar adelante una organización. Conformado por la Matriz de la Cooperativa.

3.4.6. Nivel Descentralizado

El Nivel Descentralizado, puede entenderse bien como proceso o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas.

Una organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. Está conformado por cada una de las agencias de la cooperativa.

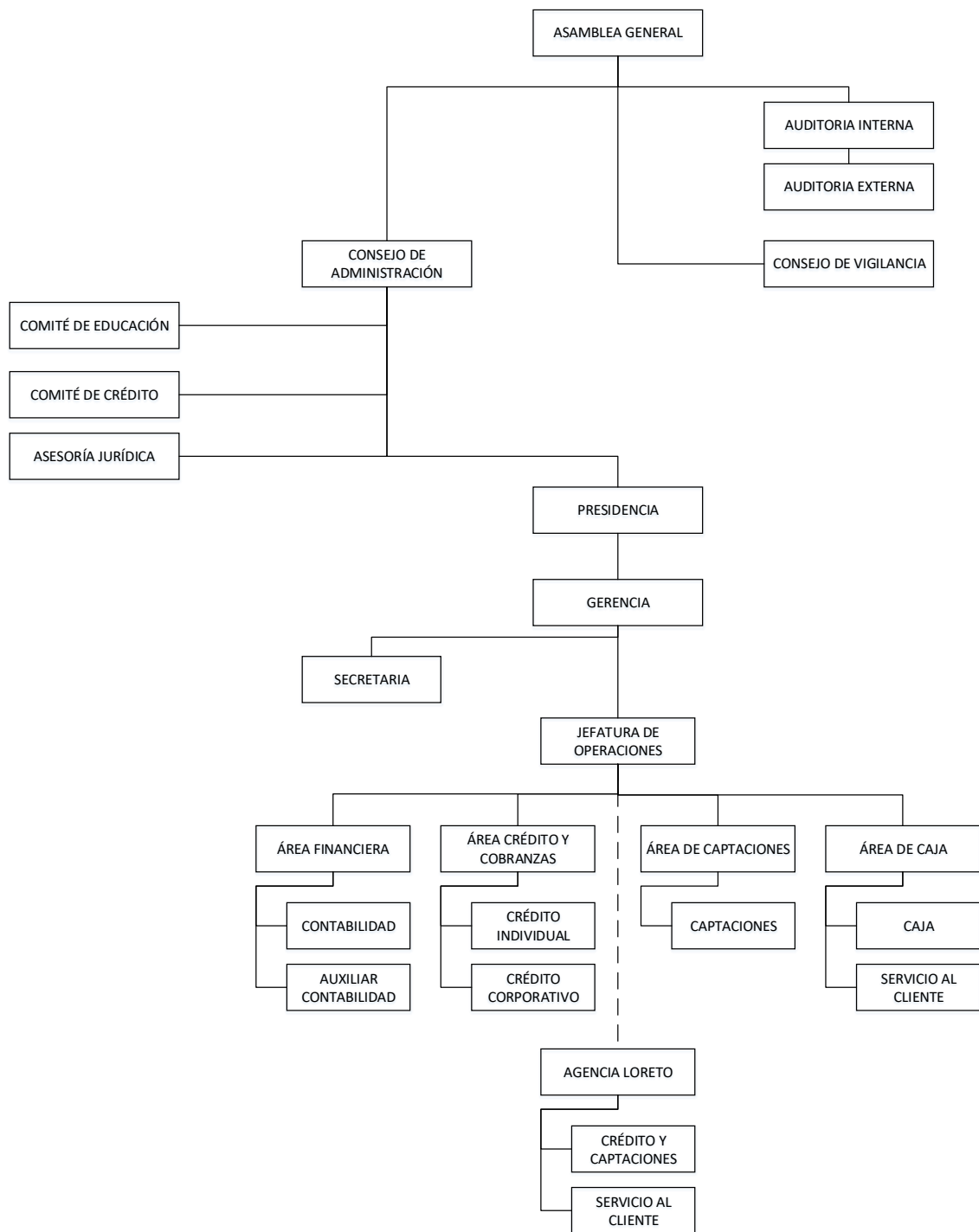



Gráfico 12-3: Organigrama estructural propuesto cooperativa “Mushuk Kawsay”
 Elaborado por: Vera, M. 2019

3.5. Manual de funciones

|  | | COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY | | | | | |
|---|--|---|--|-----------------|--|---------------------------|---|
| MANUAL DE FUNCIONES | | FECHA: Julio 2017 | | | | | |
| IDENTIFICACIÓN | | | | | | | |
| Nombre del Puesto: | | SOCIOS DE LA ASAMBLEA GENERAL | | | | | |
| Nivel: | | Nivel Legislativo | | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Ninguna | | | | | |
| FUNCIONES | | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones; | | <p>La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.</p> | <p>a) Remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;</p> <p>b) Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;</p> <p>c) Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;</p> <p>d) Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán</p> | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |
| <ul style="list-style-type: none"> Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. | | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Estados Financieros e Informes de Gerencia y Consejos aprobados |
| <ul style="list-style-type: none"> Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia; | | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Actas elaboradas y aprobadas |
| <ul style="list-style-type: none"> Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia; | | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Actas elaboradas y aprobadas |

| | | | | | | |
|--|--|---|------|---|-----|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración; | | <p>exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;</p> <p>e) Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;</p> | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |
| <ul style="list-style-type: none"> Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno; | | <p>f) Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;</p> <p>g) Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;</p> <p>h) Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.</p> | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | N/A | Actas elaboradas y aprobadas |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | | | | | |
|--|--|---|------------------------|---|----------------------------------|---|
| Nivel: | Nivel Directivo | | | | | |
| Relación de Dependencia: | Asamblea General | | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa; | <p>Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo; | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | N/A | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo; | <p>Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia; | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de</p> | N/A | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional</p> |

| | | | | | | |
|---|--|---|------|--|-----|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General; • Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la | | documentos de sustento. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Número de Socios |
| <ul style="list-style-type: none"> • Designar al presidente, vicepresidente y secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |

| | | | | | | |
|--|--|--|------|---|-----|--|
| | | <p>aplicación de la sanción;</p> <ul style="list-style-type: none"> Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas; Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno; | | <p>socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General; | | | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | N/A | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica; | | | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | N/A | <p>Número de Socios</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente; | | | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos</p> | N/A | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|------|--|-----|---|
| | | | | adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| <ul style="list-style-type: none"> Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |

| | | | | | | |
|--|--|--|------|--|-----|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y, | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| <ul style="list-style-type: none"> Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa. | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | CONSEJO DE VIGILANCIA | | | | | |
|---|---|---|------------------------|---|----------------------------------|---|
| Nivel: | Nivel Directivo | | | | | |
| Relación de Dependencia: | Consejo de Administración | | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración; • Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general; • Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social. • Vigilar el cumplimiento de las Leyes y sus Reglamentos, Estatutos, Reglamentos Internos y Manuales de la Cooperativa y las resoluciones tomadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración. | <p>El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y, • Elegir las comisiones internas para la presentación y realización de informes específicos. • Las demás atribuciones que le señale el Estatuto y las asignadas por el Consejo de Administración | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | N/A | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional</p> |

Elaborado por: Vera, M. 2019



MUSHUK KAWSAY
Cooperativa de Ahorro y Crédito

COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | PRESIDENTE | | | | |
|--|---|--|------------------------|--|----------------------------------|---|
| Nivel: | | Nivel Directivo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Consejo de Administración | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Presidir las reuniones de Asamblea General, Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración. | Es el socio responsable de articular las decisiones directivas, así como de velar por el fiel cumplimiento de las funciones, tareas y demás responsabilidades del personal de la cooperativa. | a) Firmar junto con el Contador, todos los documentos relacionados con las actividades económicas y financieras de la Cooperativa. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| Realizar cualquier acción que establezca la Asamblea General de Delegados, Estatuto y la Legislación vigentes de Cooperativas. | | b) Representar a la Cooperativa en todos los actos oficiales dentro y fuera de ella. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| Velar por la buena marcha Organizativa, Socio Económica de la Cooperativa. | | c) Firma y establece los convenios de colaboración y ayuda con organismos e internaciones. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| Firmar con el Secretario las Actas y Acuerdos de Asamblea General Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración. | | d) Las demás que establezca el Estatuto y su Reglamento. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio
2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | GERENTE | | | | |
|---|---|---|------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Nivel: | | Nivel Directivo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Presidencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera; | El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el | a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma; | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizado el registro de certificados de aportación; | Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la | b) Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa; | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración; | gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el | c) Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |

| | | | | | | |
|--|---|---|------|--|-----------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna; | <p>estatuto social de la cooperativa. En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular</p> | <p>presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;</p> <p>d) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;</p> <p>e) Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;</p> | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia; | | f) Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Definir y mantener un sistema de control interno que asegure | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. |

| | | | | | | |
|---|--|--|------|--|--------------------------------|--|
| la gestión eficiente y económica de la cooperativa; | | | | comunicación y manejo de documentos de sustento. | | Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| | |
|---------------------------------|------------------------|
| Nombre del Puesto: | AUDITOR INTERNO |
| Nivel: | Nivel Asesor |
| Relación de Dependencia: | Asamblea General |

| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
|--|---|--|------------------------|--|-----------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Revisar las operaciones para verificar la autenticidad, exactitud, y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> La Auditoria Interna es quien promueve la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes, cautelando la legalidad, eficiencia y transparencia de los actos de la cooperativa, de sus operaciones y transacciones, así como el logro de resultados mediante la ejecución de acciones y actividades de control. | Elaborar el Plan anual de auditoria para la Cooperativa. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Controlar los activos a través de los registros de contabilidad. | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |

| | | | | | | |
|--|--|--|------|--|--------------------------------|--|
| | | | | socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Revisar las políticas establecidas y procedimiento para evaluar su efectividad. | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> Revisar si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | Auditoria Informes Permanentes | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo. |

| | | | | | | |
|---|--|--|------|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Ver que la información financiera, administrativa y operativa sea precisa, confiable y oportuna. | | | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | <p>Auditoria Informes Permanentes</p> | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Vigilar que los recursos que se adquieren de manera económica, se utilicen de manera eficiente y se protejan adecuadamente. | | | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | <p>Auditoria Informes Permanentes</p> | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan Operativo.</p> |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | AUDITOR EXTERNO | | | | |
|---|--|--|------------------------|---|---|---|
| Nivel: | | Nivel Asesor | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Ninguna | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS CONTROL | DE INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los Estados Financieros preparados dentro de las limitaciones y restricciones del sistema de contabilidad para ver si son confiables o no. | <p>La Auditoria Externa es la responsable de la eficiencia de la administración, civil y penal de los dictámenes y observaciones que emitan y su efectividad sobre los que deberán tomar decisiones.</p> | <p>Realizar el planeamiento de auditoria de modo que exista una visión razonable al detectar anomalías resultantes de un fraude o erros.</p> <p>Revisar las operaciones para verificar la autenticidad, exactitud, y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.</p> | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | <p>Auditoria Informes Permanentes</p> | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan de Auditoria.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la información financiera, administrativa y operativa sea precisa, confiable y oportuna. | | <p>Revisar las políticas establecidas y procedimiento para evaluar su efectividad.</p> <p>Revisar si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</p> | ALTO | <p>Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | <p>Auditoria Informes Permanentes</p> | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional. Cumplimiento de Plan de Auditoria.</p> |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | COMITÉ DE EDUCACIÓN | | | | |
|---|--|--|------------------------|--|----------------------------------|--|
| Nivel: | | Nivel Asesor | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Consejo de Administración | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Elaborar programas de capacitación para los socios de la Cooperativa; | El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo. Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> Organizar eventos académicos como: mesas redondas, conferencias, paneles debates, y otros, que permitan llevar una continua capacitación y orientación en los problemas y realidad nacional e internacional y las políticas de la Cooperativa; Organizar programas de educación comunitaria y promover el intercambio de experiencias; Apoyar al presidente y demás dirigentes para realizar programas de capacitación conjuntos y coordinarlos; Las demás funciones que le confieren la ley, el Reglamento y más disposiciones de organismos competentes a la cooperativa. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| | |
|---------------------------------|---------------------------|
| Nombre del Puesto: | COMITÉ DE CRÉDITO |
| Nivel: | Nivel Asesor |
| Relación de Dependencia: | Consejo de Administración |

| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
|---|--|---|------------------------|--|----------------------------------|---|
| Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito; | Analizar, aceptar o negar las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de acuerdo a las normas determinadas en el Reglamento de Crédito, una vez, examinadas y calificadas por el personal técnico respectivo. | a) Coordinar con la Gerencia y funcionarios de crédito, los asuntos relacionados con la actividad crediticia de la Cooperativa; | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| Nombrar de entre sus miembros, de acuerdo al Estatuto y el Reglamento de Crédito de la Cooperativa, al Presidente y vocales del comité; | | c) Informar periódicamente al Consejo de Administración el cumplimiento de políticas de crédito; y | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Crédito y demás normas complementarias sobre la materia; | | d) Las demás funciones que correspondan a la naturaleza y mandato del comité de crédito, enmarcadas en la normatividad vigente o designadas por el Consejo de Administración. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |

| | | | | | | |
|--|--|--|------|--|-----|--|
| | | | | socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | | |
| Elaborar y presentar al Consejo de Administración iniciativas y/o proyectos de reformas y/o actualización al Reglamento de Créditos; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |
| Emitir informes mensuales, a los Consejos de Administración, Vigilancia sobre la gestión realizada; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |
| Resolver sobre la concesión de créditos a los usuarios, considerando la calificación técnica que efectúen los funcionarios responsables de la administración crediticia; | | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| | |
|---------------------------------|---------------------------|
| Nombre del Puesto: | ASESOR JURÍDICO |
| Nivel: | Nivel Asesor |
| Relación de Dependencia: | Consejo de Administración |

| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
|---|--|---|------------------------|--|----------------------------------|---|
| Realizar los trámites necesarios para la solución de los conflictos legales. | El asesor jurídico es quien da el servicio profesional en cuanto a la solución de conflictos legales, en la mayoría de los casos son conflictos laborales o tributarios. Es contratado por la cooperativa ocasionalmente | Asesorar a la cooperativa en asuntos jurídicos y legales. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones legales tanto laborales como tributarias. | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual |
| Diseñar los documentos pertinentes en cuanto a la contratación de personal de acuerdo a las disposiciones establecidas en el código de trabajo. | | | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Tener un adecuado control sobre los contratos de trabajo, así como también los celebrados con los proveedores y los clientes. | | | MEDIO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | SECRETARIA | | | | |
|--|--|--|------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel: | | SECRETARÍA | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Gerencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Atender a los socios y clientes personalmente o por teléfono; | Organizar, coordinar y supervisar las labores inherentes a la secretaría de Gerencia, revisar documentación, redactar y expedir correspondencia de acuerdo a su importancia, facilita la comunicación con los niveles directivos y operativos. | <ul style="list-style-type: none"> Revisar, registrar, clasificar, informar y poner a consideración la correspondencia recibida; Llevar el archivo de documentos recibidos y enviados revisándolos, registrándolos y clasificándolos; Manejar el Fondo de Caja Chica; Elaborar solicitudes de ingreso y retiro de socios, transferencias y traslados | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Proporcionar información a nombre de la cooperativa de acuerdo con las órdenes impartidas por la Gerencia; | | | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Otorgar certificados que la Gerencia disponga; | | | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Organizar la agenda de actividades del Gerente; | | | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Contestar y agilizar información requerida por el Gerente; | | | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

| | | | | | | |
|--|--|---|-------------|--|--------------------------------|--|
| <p>Concretar citas o toma nota del mensaje e informar inmediatamente a Gerencia General sobre las novedades;</p> | | <p>a otras oficinas de la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los socios sobre asuntos de la cooperativa; • Otras que sean impartidas por su superior. • Redactar la correspondencia interna y externa de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por Gerencia General; | <p>BAJO</p> | | <p>Evaluación de Desempeño</p> | <p>Cumplimiento de tareas y actividades.</p> |
|--|--|---|-------------|--|--------------------------------|--|

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | JEFE DE OPERACIONES | | | | |
|---|--|--|------------------------|--|----------------------------------|---|
| Nivel: | | Nivel Operativo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Gerencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Coordina la gestión de captación de recursos. | El Jefe de Operaciones es el encargado de velar por la ejecución de planes, programas y acciones relacionadas con las áreas de: contabilidad, crédito, cobranzas y caja. | <ul style="list-style-type: none"> Realiza inspecciones a domicilios, terrenos, negocios y demás activos de garantía en operaciones de crédito. Colocación de créditos. | MEDIO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional Cumplimiento de Plan Operativo Anual. |
| Supervisa el manejo de recursos económicos de ahorro y crédito. | Reporta permanentemente a Gerencia los resultados de sus procesos. | <ul style="list-style-type: none"> Supervisar recuperación de cartera. Análisis financiero del estado de cartera. Coordinar y ejecutar los planes de Promoción. | MEDIO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional Cumplimiento de Plan Operativo Anual. |

| | | | | | | |
|--|--|--|-------|--|-----|---|
| Administra los subsistemas de Talento Humano, de acuerdo a los lineamientos de Gerencia. | | | MEDIO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional Cumplimiento de Plan Operativo Anual. |
| Revisar los niveles de morosidad de la agencia a cargo. | | | MEDIO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional Cumplimiento de Plan Operativo Anual. |

Elaborado por: Vera, M. 2019



MUSHUK KAWSAY
Cooperativa de Ahorro y Crédito

COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | CONTADOR | | | | |
|--|---|---|------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------------|
| Nivel: | | Nivel Operativo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Gerencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, Reglamentos internos, en concordancia con los CCGA, NIC, NIIF, etc. | <p>El contador es el encargado de programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y mantener actualizada la contabilidad de todas las actividades de la Cooperativa con sus respectivos registros y de acuerdo a las disposiciones, instructivos y demás Leyes y Reglamentos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Coordinar con el área de cartera la recaudación de cuentas por cobrar; Sugerir mejoras sobre aplicaciones de políticas contables de acuerdo con los principios contables; Efectuar arqueos diarios de caja en la matriz y sorpresivos en cada agencia; Controlar, supervisar, coordinar y reportar el movimiento contable de las Agencias, verificando los | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de tareas y actividades |
| <ul style="list-style-type: none"> Distribuir, supervisar y controlar las tareas y actividades desarrolladas por el personal de matriz y agencias; | | | MEDIO | | Evaluación de Desempeño | |
| <ul style="list-style-type: none"> Controlar y vigilar las cuentas de socios, auxiliar de caja, ingresos, egresos, transferencias, movimiento económico diario y más documentos contables; | | | MEDIO | | Evaluación de Desempeño | |
| <ul style="list-style-type: none"> Participar en la elaboración del presupuesto anual | | | MEDIO | | Evaluación de Desempeño | |

| | | | | | | |
|---|--|---|-------|--|--|-------------------------|
| conjuntamente con la Gerencia; | | soportes de cada transacción efectuada; | | | | |
| • Organizar y estructurar el sistema de contabilidad; | | • Guiar y asesorar las actividades del personal de la cooperativa; | MEDIO | | | Evaluación de Desempeño |
| • Investigar y verificar la legalidad y autenticidad de los diferentes comprobantes y facturas emitidos o recibidos en cada sección; | | • Custodiar los pagarés, y más documentos que garanticen la recuperación de los dineros de la Cooperativa; | MEDIO | | | Evaluación de Desempeño |
| • Contabilizar todos los documentos habilitantes de ingresos, egresos, transferencias y registrar los datos en el sistema de contabilidad; | | • Asumir en ausencia del Gerente las responsabilidades delegadas por éste; | MEDIO | | | Evaluación de Desempeño |
| • Contabilizar el movimiento económico y elaborar los estados financieros mensuales, semestrales, anuales, etc., individual por oficina y consolidados; | | • Cuidar y velar por el cuidado y buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad; | MEDIO | | | Evaluación de Desempeño |
| • Verificar saldos de caja y conciliaciones bancarias de la Cooperativa; | | • Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable; | MEDIO | | | Evaluación de Desempeño |
| • Controlar el flujo de efectivo, el estado presupuestario y cerrarlo con el balance consolidado anual; | | • Cuadrar diariamente la información básica de | MEDIO | | | Evaluación de Desempeño |
| • Elaborar informes solicitados por los organismos de control e integración; | | | | | | |
| • Calcular las provisiones para el período económico; | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | <p>préstamos, ahorros, aportes, plazo fijo, cuentas por cobrar, etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar índices financieros de la Cooperativa; • Organizar y estructurar el sistema de contabilidad; • Declarar y pagar mensualmente los impuestos al Servicio de Rentas Internas SRI; • Elaborar roles de pago del personal y efectuar pagos y retenciones al Instituto de Seguridad Social IESS; • Elaborar cheques para retiro de ahorros de las cuentas de los socios por montos altos; | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | AUXILIAR DE CONTABILIDAD | | | | |
|---|--|---|------------------------|--|----------------------------------|--|
| Nivel: | | Nivel Operativo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Contador | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <p>a. Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, Reglamentos internos, en concordancia con los CCGA, NIC, NIIF, etc.</p> | <p>El auxiliar de contabilidad es la persona de apoyo, para el registro, clasificación y generación de información contable, tributaria y de nómina de la cooperativa.</p> | <p>a. Brindar soporte al Contador de la Cooperativa en todas sus funciones.</p> <p>b. Aplicar los catálogos de cuentas emitidos para el cumplimiento obligatorio de la Cooperativa.</p> <p>c. Archivar y custodiar comprobantes contables.</p> <p>d. Velar y aplicar sigilo bancario.</p> <p>e. Las demás que le asigne su superior.</p> | <p>MEDIO</p> | <p>Los niveles de decisión incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | <p>N/A</p> | <p>Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional</p> <p>Cumplimiento de Plan Operativo Anual.</p> |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS | | | | |
|--|--|--|------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel: | | Nivel Operativo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Gerencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Cumplir con las disposiciones del Estatuto, Reglamento de Crédito y Cobranzas y Manual de Procedimientos; | El Asesor de Crédito tiene la obligación de planificar, dirigir y supervisar las labores del área de crédito y cobranzas. Realizar toda clase de trámites encaminados a conceder, recaudar préstamos, administrar y recuperar permanentemente la cartera | <ul style="list-style-type: none"> a. Realizar y controlar las liquidaciones de préstamos originales o de renovación; b. Citar a los morosos y realizar toda clase de trámites encaminados a conseguir la pronta recuperación y cancelación de créditos y cuentas por cobrar; c. Coordinar con el representante legal los trámites judiciales y llevar un control de inicio, estado y avance de cada juicio; d. Elaborar informes y estadísticas de créditos para organismos de control e integración y para Gerencia; | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Planificar las labores de su área y delegar responsabilidades de acuerdo al Reglamento de Crédito y Cobranzas; | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Atender al público en arreglos de abonos, cancelaciones, solicitudes de crédito y otros; | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> e. Realizar y enviar detalle de todos los préstamos por entregar y concedidos a la Gerencia General; f. Archivar y custodiar carpetas de créditos; g. Llevar el libro de actas del Comité de Crédito; h. Otras que sean impartidas por su superior y que son propias de su responsabilidad. i. Someter a estudio del Comité de Crédito las solicitudes de los socios; j. Coordinar la disponibilidad de fondos para programar la entrega de créditos diariamente; | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | ASESOR DE CAPTACIONES | | | | | |
|--|---|--|------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel: | Nivel Operativo | | | | | |
| Relación de Dependencia: | Gerencia | | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Presentar a Gerencia un plan anual de captaciones que incluya gestiones a ejecutar y listado de potenciales clientes inversionistas. | Captar recursos frescos, en depósitos a plazo fijo, en conformidad a las metas que le sean establecidas, ejecutar disposiciones de Gerencia relacionados con el marketing de los productos y servicios de la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas y mantener entrevistas y reuniones con potenciales inversionistas de manera individual o corporativa. Asesorar de manera eficiente y segura al cliente sobre los servicios financieros y sus ventajas, tasa de interés, montos, plazos, etc. Mantener actualizada la base de datos de los socios inversionistas para dar seguimiento y acompañamiento en la toma de decisiones. | MEDIO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| <ul style="list-style-type: none"> Rectificar o mejorar el plan de captaciones de acuerdo a las observaciones o sugerencias emitidas por Gerencia. | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplir las metas establecidas por Gerencia en cuanto a la captación de recursos a plazo fijo, en concordancia con el presupuesto. | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| <ul style="list-style-type: none"> Buscar potenciales inversionistas y realizar los contactos correspondientes. | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | CAJERO(A) | | | | |
|---|--|--|------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel: | | Nivel Operativo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Gerencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Cumplir con el Reglamento y Manual de procesos de Captaciones de la Cooperativa; | El cajero debe atender eficientemente al público y socios, planificar, organizar, supervisar y dirigir las actividades del área de caja, custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio y los valores recaudados en la Cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> Custodiar y poner a buen recaudo los ingresos recibidos coordinando con el Contador General el cierre diario de caja; Presentar diariamente a Contabilidad el cierre diario de Caja, detallando el reporte de transacciones con una demostración del saldo; Verificar y constatar las papeletas de ahorro y retiro con el reporte diario de transacciones. Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad; | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Manejar, utilizar y custodiar el fondo de cambio asignado; | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Recibir y custodiar los depósitos de Ahorros, Depósitos a Plazo Fijo, y otros ingresos; | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Recibir abonos y cancelaciones de préstamos y cuentas por cobrar (gastos judiciales y extrajudiciales, capital, interés normal, interés por mora, | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

| | | | | | |
|---|--|------|--|-------------------------|---------------------------------------|
| notificaciones recargos administrativos, etc.) | Verificar documentos de identidad en cada transacción; | | | | |
| Informar a los socios sobre la puntualidad y/o atraso en el pago de préstamos y cuentas por cobrar; | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Recibir el dinero y comprobantes de ingreso a Caja según detalle proporcionado por la oficina de cobranza o recaudador externo; | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Entregar los fondos a los socios por conceptos de retiros de ahorros, aportes, plazo fijo, entrega de créditos, etc.; | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Emitir y actualizar libretas terminadas; | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

Elaborado por: Vera, M. 2019



COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY

MANUAL DE FUNCIONES


FECHA: Junio 2019

IDENTIFICACIÓN

| Nombre del Puesto: | | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES | | | | |
|--|---|--|------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel: | | Nivel Operativo | | | | |
| Relación de Dependencia: | | Gerencia | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| Entregar y/o retirar mensajes, correspondencia enviada y demás encomiendas destinadas a la Cooperativa desde o hasta otras empresas, instituciones u oficinas. | La persona de Servicios Generales es el encargado de brindar apoyo oportuno logístico en trámites administrativos y generales que requiera la cooperativa en diferentes | <ul style="list-style-type: none"> a. Entregar y hacer registrar convocatorias para las reuniones de directivos de la Cooperativa b. Servir de apoyo a los requerimientos de cartera. c. Atender al Consejo de Administración y Vigilancia durante las asambleas, sesiones ordinarias y extraordinarias. d. Realizar pagos de servicios básicos, | BAJO | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Ejecutar tareas de preparación y atención del personal en lo referente al servicio de cafetería. | instituciones y en la distribución de la correspondencia y comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> e. Vigilar el edificio y los bienes de la Cooperativa. | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

| | | | | | | |
|--|--|---|------|--|-------------------------|---------------------------------------|
| Ejecutar las tareas de limpieza y mantenimiento a las oficinas y edificio a su cargo con el propósito de dar buena imagen de la institución. | internas y externas. Vela por la buena presencia institucional ejecutando las tareas de limpieza de las oficinas y mantenimiento de edificio en general. | f. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendadas por su inmediato superior. g. Realizar depósitos bancarios cuando sea requerido. h. Realizar retiros en efectivo. | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Retirar notas de débito y estados de cuentas de los bancos. | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| Enviar y recibir la correspondencia de las oficinas operativas y de otras instituciones. | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

Elaborado por: Vera, M. 2019

| | | | | | | |
|--|---|---|------------------------|--|----------------------------------|---|
|  | COOPERATIVA MUSHUK KAWSAY | | | | | |
| | MANUAL DE FUNCIONES | | | | | FECHA: Junio 2019 |
| IDENTIFICACIÓN | | | | | | |
| Nombre del Puesto: | JEFE (A) DE AGENCIA | | | | | |
| Nivel: | Nivel Descentralizado | | | | | |
| Relación de Dependencia: | Gerencia | | | | | |
| FUNCIONES | COMPETENCIAS | RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | NIVEL DE RIESGO | POLÍTICAS | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | INDICADORES DE MEDICIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Administrar los servicios financieros y complementarios que brinda la cooperativa, potenciando el incremento de la captación y colocación de recursos a través de los diversos productos vigentes; | Lograr un desarrollo sostenible y rentable de la sucursal a su mando y una mayor participación en su mercado de influencia operativa una adecuada | <ul style="list-style-type: none"> Supervisar la prestación de servicios Atender, evaluar y emitir opinión técnica de las solicitudes de crédito tramitadas en su oficina y cuya decisión corresponda a otros niveles resolutivos | ALTO | Los niveles de decisión y toma de decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento. | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional Cumplimiento de Plan Operativo Anual. |
| <ul style="list-style-type: none"> Garantizar el cabal cumplimiento de | planificación, organización y | | ALTO | Los niveles de decisión y toma de | N/A | Cumplimiento de Plan Estratégico Institucional Cumplimiento de Plan Operativo Anual. |

| | | | | | | |
|---|--|--|-------------|---|--------------------------------|--|
| <p>las políticas de crédito de la cooperativa en el área de su responsabilidad</p> | <p>control de las actividades administrativas, de los servicios financieros que presta y de su manejo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Resolver las solicitudes de crédito dentro de los límites establecidos de acuerdo al reglamento vigente • Ejecutar de acuerdo a sus niveles de autorización, las relaciones de gastos de la oficina operativa, enmarcado en el presupuesto institucional. | | <p>decisiones incluirán procesos adecuados de socialización, comunicación y manejo de documentos de sustento.</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la buena imagen de la cooperativa con los socios mediante el contacto con ellos, supervisando la calidad de atención, información y de los servicios prestados | <p>financiero, cumpliendo con las normas de solvencia y prudencia financiera y las normas, políticas y procedimientos de la cooperativa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y evaluar el trabajo del personal a su cargo, con el propósito de asegurar el conocimiento y aplicabilidad | <p>Bajo</p> | | <p>Evaluación de Desempeño</p> | <p>Cumplimiento de tareas y actividades.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la oportuna entrega de la información contable y financiera de la | | | <p>Bajo</p> | | <p>Evaluación de Desempeño</p> | <p>Cumplimiento de tareas y actividades.</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|------|--|-------------------------|---------------------------------------|
| oficina a su cargo. | | acorde con las normas y procedimientos administrativos de la cooperativa. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Participar en la planificación y presupuestación operativa de la institución | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer los objetivos de la oficina a su cargo en concordancia a los objetivos institucionales de desarrollo | | <ul style="list-style-type: none"> Supervisar y coordinar la entrega de materiales de oficina, a fin de asegurar el stock necesario, de acuerdo a los requerimientos de la misma. | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| <ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades administrativas y de prestación de servicios en su oficina | | <ul style="list-style-type: none"> Realizar otras labores inherentes al cargo encomendada por su inmediato superior. | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |
| <ul style="list-style-type: none"> Atender los requerimientos de servicios de los asociados y clientes de la | | <ul style="list-style-type: none"> Controlar la entrega, registro y | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

| | | | | | | |
|--|--|---|------|--|-------------------------|---------------------------------------|
| cooperativa de su oficina | | depósito oportuno de los recursos en efectivo, cheques y demás valores receiptados como producto de las transacciones financieras de la institución. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el adecuado registro de las transacciones operativas y financieras que se ejecuten. • Preparar reporte mensual sobre su gestión administrativa, financiera, crecimiento y resultados de la sucursal a su cargo | | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar, controlar y aprobar informes, formularios y otros documentos de la oficina operativa a fin de garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Reportar a la matriz las operaciones | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

| | | | | | | |
|---|--|--|------|--|-------------------------|---------------------------------------|
| | | realizadas, mediante la entrega oportuna de los estados mensuales de situación financiera, presupuestos y otros aspectos económicos para su consolidación. | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Llevar registros operativos, conciliados, cuadrados y actualizados en forma puntual, con fin de obtener información necesaria para la toma de decisiones. | | | Bajo | | Evaluación de Desempeño | Cumplimiento de tareas y actividades. |

Elaborado por: Vera, M. 2019

3.6. Financiamiento de implementación.

Para el financiamiento del presente trabajo se tomaron en cuenta varios rubros para su implementación, por lo que son valores estimados que pueden variar de acuerdo a la implementación y al personal que realizó dicha actividad. A continuación, el cuadro de presupuesto y financiamiento que se requiere para implementar el manual es de:

Tabla 11-3: Financiamiento

| ACTIVIDAD | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | TIEMPO |
|--|--------------------|---|-----------------|
| Presentación de la propuesta. | \$ 0.00 | Mery Vera | 1 mes |
| Revisión de la propuesta. | \$ 0.00 | Gerente Cooperativa y Dirección de Talento Humano | 2 meses |
| Designación de encargados para su ejecución. | \$ 0.00 | Gerente Cooperativa y Dirección de Talento Humano | 1 mes |
| Organización de la información. | \$ 250.00 | Gerente Cooperativa y Dirección de Talento Humano | 2 meses |
| Impresión y difusión | \$ 600.00 | Dirección de Talento Humano | 1 mes |
| TOTAL | \$ 850.00 | | 12 meses |

Elaborado por: Vera, M. 2019

CONCLUSIONES

- Se determinó la existencia y roles de cada uno de los niveles jerárquicos, pero se carece de instrumentos como el manual de funciones que garantice la sostenibilidad de procesos y la existencia de un plan de organización sólido.
- Se ha determinado que las tareas actividades y funciones de cada cargo no están correctamente definidas para que los funcionarios puedan cumplir a cabalidad con las tareas asignadas y de esta forma se dé una adecuada comprensión de la relación de las personas para el cumplimiento de objetivos políticas y procedimientos.
- Se ha concluido que no existe una evaluación del desempeño debido a la ausencia de la definición de competencias para cada uno de los puestos sumados a las responsabilidades específicas que se debe desempeñar como a la calificación de riesgo para el establecimiento de políticas y mitigación de riesgos procedimientos y control

RECOMENDACIONES

- Implementar y utilizar los manuales administrativos necesarios, es fundamentalmente una alternativa para que la Cooperativa cuente con registros escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para tomar decisiones.
- Cumplir con las normas legales vigentes permitirá el éxito y crecimiento de la cooperativa en todas sus operaciones, y así hacer frente al cambiante mercado financiero, así como actualizar de manera periódica la estructura orgánica y funcional.
- Ejecutar el Manual que se propone para mejorar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa. Para ello se debe buscar el mecanismo que apruebe y difunda a todos los estamentos y así tener claro la importancia de contar con estos documentos como herramientas de apoyo para una mejor gerencia de esta institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Admin Guide. (2012). *Concepto de procesos*. Obtenido de: <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- Administración Moderna . (2012). *Manuales administrativos* . Obtenido de <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/manuales-administrativos.html>
- Aguilera, L. (2012). *Proceso de Gestión de Unidades de Información y Distribución Turísticas*. Málaga: IC Editorial.
- Alles, M. (2013). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer* . Buenos Aires : Editorial Granica .
- Boscan, A. (2013). *Epistemología e investigación: De la creatividad a la innovación* . Obtenido de: <http://epistemologia20.blogspot.com/2013/01/caracteristicas-del-metodo-cientifico.html>
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. (Tesis de Grado, UTA) Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica* . Madrid : Díaz de Santos .
- Código de Trabajo. (2016). *Código de Trabajo*. Obtenido de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/transparencia/2016/Codigo%20del%20Trabajo.pdf>
- CreceNegocios . (2013). *La técnica de observación* . Obtenido de: <http://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>
- Díaz, Á., & Luna, A. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Díaz de Santos
- Direccionar . (2010). *Direccionar. Un espacio para compartir ideas*. Obtenido de: <http://blog.direccionar.com.ar/archives/681>
- Franklin, E. (2010). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gan , F., & Berbel , G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona : Editorial UOC .
- García, C. (2008). *Método deductivo y método inductivo*. Obtenido de: <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- Gestión de Sistemas . (2010). *Tipos de manuales administrativos* . Obtenido de: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* . Madrid : ESIC Editorial .
- Ginebra, G. (2010). *Gestión de incompetentes. Un enfoque innovador de la gestión de personas*. Barcelona : Libros de Cabecera .

- Guerrero, M. (2011). *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles modelos y experiencias* . Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública .
- Guille, J. (2011). *Diseño Organizativo. Estructura y procesos* . Buenos Aires : Editorial Granica
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, C. (2008). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos* . Puesto Rico : Universidad Estatal a Distancia .
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Moncalvo, A. (2011). *Procedimiento y Proceso Administrativo Práctico*. Madrid : Esic Editorial.
- Muguirra, A. (2016). *Cuestionario y encuesta* . Obtenido de: <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/>
- Nacional, A. (2008). *Constitución del Ecuador*. Manabí: IGM.
- Noguera, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local* . Valencia : Universidad de Valencia.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* . Madrid : Esic Editorial .
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* . Colombia : Ecoe Ediciones .
- Psicore . (2014). *Batería de competencias laborales. Nivel administrativo B*. Guatemala : Psicore.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* . Madrid: Díaz de Santos .
- Quispe, D. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revistas Bolivianas* , 1 - 5.
- Reglamento Ec. Popular Y Solidaria . (2011). *Ley Organica De Economia Popular Y Solidaria*. Quito: ANC.
- Revista educativa MasTiposde.com. (2015). *Revista educativa MasTiposde.com*. Obtenido de: <http://www.mastiposde.com/manuales.html>
- Robledo, J. (2004). *Nure investigación* . Obtenido de: <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/viewFile/205/187>
- Rodríguez, J. (2010). *Administración moderna de personal*. Mexico: Paraninfo.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* . Bilbao : Universidad de Deusto.
- Saaty, T. (2014). *Toma de decisiones para líderes* . Pittsburgh.: Universidad de Pittsburgh.
- Universidad Virtual de Salud . (2012). *Diferencia entre cuestionario y encuesta* . Obtenido de: <http://uvsfajardo.sld.cu/diferencia-entre-cuestionario-y-encuesta>
- Viera, L. (2011). *Técnicas de recepción y comunicación* . Málaga : Innovación y cualificación S.L.
- Villa , J., & Caperán , J. (2010). *Manual de Coaching*. Barcelona : Profit Editorial .
- Zhiminaycela, C. (2015). *Rediseño del manual de funciones para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigsig Provincia del Azuay para el periodo Noviembre*

2014 a Febrero 2015. (Tesis de Grado, UPS) Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana
Sede Cuenca.

5. ¿Cómo es la comunicación entre los empleados y los distintos departamentos de la institución?

Muy Buena ()

Regular ()

Buena ()

Nula ()

6. ¿Considera usted que están claramente definidas las funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo?

Bien Definidas ()

Poco Definidas ()

Nada Definidas ()

7. ¿Su perfil profesional está acorde a la función que desempeña la institución?

Si ()

No ()

8. ¿Le entregaron por escrito las funciones y procedimientos que debe seguir?

Si ()

No ()

9. ¿Los procesos a seguir a en cada una de las operaciones son?

Flexibles ()

Rígidos ()

10. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

Cada mes ()

Cada 3 meses ()

Cada 6 meses ()

Cada año ()

Más de un año ()

PROFESIÓN _____ EDAD _____ SEXO _____

MUCHAS GRACIAS

ANEXO B: ENCUESTA A DIRECTIVOS

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK KAWSAY”**

OBJETIVO: Recopilar información con respecto a los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK KAWSAY”.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque con una “X” según corresponda su respuesta.

CUESTIONARIO:

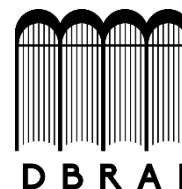
1. ¿Cómo califica la atención que brinda la cooperativa Mushuk Kawsay es?
2. ¿Los servicios que brinda la cooperativa satisface su necesidad?
3. ¿Existe profesionalismo en el servicio que presta la cooperativa?
4. ¿Cree que la cooperativa necesita cambios para mejorar la atención?
5. ¿La agilidad en los trámites que usted ejecuta en la entidad es?
6. ¿En qué área existe mayor prontitud en los trámites que realiza?
7. ¿Cómo es el trato a su persona por parte de los funcionarios de la cooperativa?
8. ¿Considera usted que los funcionarios de la entidad están suficientemente capacitados?
9. ¿Los procesos y trámites que realiza son sencillos y claros?

EDAD _____ SEXO _____

MUCHAS GRACIAS.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 16/ 11 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: MERY LUCIA VERA PUCHA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: LICENCIATURA EN SECRETARIADO GENERAL

Título a optar: LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



16-11-2021
1967-DBRA-UTP-2021