



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CAJA SOLIDARIA “NUEVA VISIÓN”, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2020**

##### **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: FRANKLIN ISAIAS PILAMUNGA TENE**

Riobamba – Ecuador

2022



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CAJA SOLIDARIA “NUEVA VISIÓN”, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2020**

##### **Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** FRANKLIN ISAIAS PILAMUNGA TENE

**DIRECTOR:** ING. ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2022

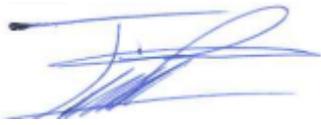
**©2022, Franklin Isaías Pilamunga Tene**

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 Franklin Isaías Pilamunga Tene, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular 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 autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 26 de mayo de 2022.



**Franklin Isaías Pilamunga Tene**

**180503093-7**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CAJA SOLIDARIA “NUEVA VISIÓN”, EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2020**, realizado por el señor: **FRANKLIN ISAÍAS PILAMUNGA TENE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumplen con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b> (año-mes-día)
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-05-26
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres, Ph.D. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-05-26
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema. <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-05-26

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente Trabajo de Integración Curricular a mi Dios, por darme la vida y permitirme cumplir una de mis metas en mi vida personal, por guiarme por el camino del bien y brindarme fuerzas en mis triunfos y momentos difíciles sin desfallecer en el intento. A mi padre Nicolas Pilamunga Caín y a mi madre Petrona Tene Tene, por sus consejos, amor, comprensión y el incondicional apoyo económico, moral y espiritual en todo momento. A mis hermanas Patricia, Jennifer, Daysi y Valentina y demás familiares, quienes siempre me brindaron su apoyo y motivación en el progreso y logro de mi formación como profesional a ustedes, mi corazón, mi esfuerzo y mi gratitud.

Franklin.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por regalarme la vida, salud y fuerza para culminar mi trabajo de titulación y seguir cumpliendo mis sueños durante mi preparación como profesional.

A la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, por haberme permitido realizar este trabajo de titulación en distinguida institución, de igual manera agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de estudiar y culminar mi carrera profesional.

De la misma manera extendiendo un agradecimiento especial a mi director del trabajo de titulación Dr. Ernesto Marcelo Bonilla Torres, al MGS. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema en calidad de miembro del trabajo de titulación y a todos los docentes de la Escuela de Administración de Empresas quienes impartieron sus conocimientos en mi formación académica, personal y profesional.

Franklin.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1 Antecedentes históricos.....</i>	<i>4</i>
<b>1.2 Marco teórico .....</b>	<b>5</b>
<i>1.2.1 Estructura organizacional.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Diseño.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3 Importancia del diseño y cambio organizacional.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4 Función organizacional.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5 Diseño de la estructura organizacional.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.6 Características de la organización.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.7 Dimensiones estructurales .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.8 Tipos de estructura.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.1 Lineal o militar.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.1 Funcional.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.2 Staff.....</i>	<i>9</i>

<b>1.2.9</b>	<b><i>Clasificación y tipologías para la estructura organizacional</i></b> .....	<b>10</b>
1.2.9.1	<i>Estructura simple</i> .....	11
1.2.9.2	<i>Estructura burócrata</i> .....	11
1.2.9.3	<i>Estructura divisionalizada.</i> .....	11
1.2.9.4	<i>Adhocracia.</i> .....	11
<b>1.2.10</b>	<b><i>Principios de la estructura organizacional</i></b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.11</b>	<b><i>Organigrama</i></b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.12</b>	<b><i>Tipos de organigramas</i></b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.13</b>	<b><i>Técnicas para la elaboración de un organigrama</i></b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.14</b>	<b><i>Manual de funciones</i></b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.15</b>	<b><i>Objetivos de un manual</i></b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.16</b>	<b><i>Clasificación para los manuales</i></b> .....	<b>17</b>
<b>1.3</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	<b>20</b>

## **CAPITULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	<b>21</b>
2.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	21
<b>2.2</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>22</b>
2.3.1	<i>Transversal</i> .....	22
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>22</b>
2.4.1	<i>Documental</i> .....	22
2.4.2	<i>De campo</i> .....	23
<b>2.5</b>	<b>Población y planificación</b> .....	<b>23</b>
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>24</b>
2.6.1	<i>Método</i> .....	24

2.6.2	<i>Técnica</i> .....	24
2.6.3	<i>Instrumento</i> .....	24
2.6.4	<i>Normativa de la superintendencia de economía popular y solidaria</i> .....	25
2.6.5	<i>Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y de sector financiero popular y solidario.</i>	26

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>27</b>
3.1.1	<i>Entrevista estructurada a la presidenta de la Caja Solidaria “Nueva Visión”</i> .....	27
3.1.2	<i>Encuesta aplicada al personal administrativo de la Caja Solidaria “Nueva Visión”</i>	28
<b>3.2</b>	<b>Discusión de resultados</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Propuesta</b> .....	<b>39</b>
3.3.1	<i>Tema</i> .....	39
3.3.2	<i>Objetivos de la Investigación</i> .....	39
3.3.2.1	<i>General</i> .....	39
3.3.2.2	<i>Específicos</i> .....	39
3.3.3	<i>Planificación de la propuesta</i> .....	39
3.3.4	<i>Planificación del manual de organización</i> .....	40
3.3.5	<i>Fase 1 recopilación de información</i> .....	40
3.3.6	<i>Fase 2 estructuración y ejecución del manual de organización</i> .....	41
3.3.6.1	<i>Diseño de la portada del manual de organización</i> .....	41
3.3.6.2	<i>Lista de distribución del manual de organización</i> .....	42
3.3.6.3	<i>Registro de ediciones del manual de organización</i> .....	42
3.3.6.4	<i>Contenido del manual de organización</i> .....	43
3.3.6.5	<i>Presentación del manual de organización</i> .....	43

3.3.6.6	<i>Objetivos del manual de organización</i> .....	44
3.3.6.7	<i>Codificación del contenido del manual de organización</i> .....	44
3.3.6.8	<i>Diseño de la portada del manual de historia</i> .....	44
3.3.6.9	<i>3.3.6.9 Manual de historia</i> .....	45
3.3.6.10	<i>Diseño de la portada del manual de clasificación de puestos</i> .....	52
3.3.6.11	<i>Manual de clasificación de puestos</i> .....	52
3.3.6.12	<i>Diseño de la portada del manual de funciones</i> .....	60
3.3.6.13	<i>Manual de funciones</i> .....	60
3.3.6.14	<i>Diseño de la portada del manual de procedimientos</i> .....	76
3.3.6.15	<i>Manual de procedimientos</i> .....	77
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>115</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>116</b>
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1.</b> Diseño de la estructura organizacional.....	6
<b>Tabla 2-1.</b> Símbolos y figuras. ....	15
<b>Tabla 3-1.</b> Signos Convencionales. ....	16
<b>Tabla 4-1.</b> Metodología para la elaboración de manual de funciones. ....	19
<b>Tabla 5-2.</b> Constitución Ecuatoriana del 2008.....	25
<b>Tabla 6-2.</b> SENPLADES.....	26
<b>Tabla 7-3.</b> Entrevista a la presidenta de la Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	27
<b>Tabla 8-3.</b> Conoce si la organización cuenta con un organigrama estructural .....	29
<b>Tabla 9-3.</b> La empresa posee una filosofía estructural.....	29
<b>Tabla 10-3.</b> Jerarquía organizacional.....	30
<b>Tabla 11-3.</b> Departamentos definidos.....	31
<b>Tabla 12-3.</b> Conoce a su feje inmediato superior.....	31
<b>Tabla 13-3.</b> Tiene subordinados .....	32
<b>Tabla 14-3.</b> Posee manual de funciones .....	33
<b>Tabla 15-3.</b> Conoce el manual de procedimientos.....	33
<b>Tabla 16-3.</b> Conocimiento de funciones.....	34
<b>Tabla 17-3.</b> Cumplimiento de responsabilidades.....	35
<b>Tabla 18-3.</b> Actividades específicas .....	36
<b>Tabla 19-3.</b> Problema organizacional.....	37
<b>Tabla 20-3.</b> Documentos del sistema administrativo .....	41
<b>Tabla 21-3.</b> Lista de Distribución .....	42
<b>Tabla 22-3.</b> Registro de Ediciones.....	43
<b>Tabla 23-3.</b> Descripción del manual de organización.....	43
<b>Tabla 24-3.</b> Presentación del manual de organización.....	43
<b>Tabla 25-3.</b> Objetivo del manual de organización .....	44
<b>Tabla 26-3.</b> Codificación del manual de organización.....	44
<b>Tabla 27-3.</b> Manual de Historia Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	45
<b>Tabla 28-3.</b> Reseña Histórica Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	45
<b>Tabla 29-3.</b> Misión y visión de la Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	46
<b>Tabla 30-3.</b> Valores de Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	47
<b>Tabla 31-3.</b> Principios de Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	48
<b>Tabla 32-3.</b> Organigrama Estructural de Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	49
<b>Tabla 33-3.</b> Organigrama de Posición de Personal de Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	50

<b>Tabla 34-3.</b> Organigrama Funcional de Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	51
<b>Tabla 35-3.</b> Manual de Clasificación de Puestos Caja Solidaria “Nueva Visión”.....	52
<b>Tabla 36-3.</b> Identificación y Codificación de Puestos Caja Solidaria “Nueva Visión” .....	53
<b>Tabla 37-3.</b> NVMCP-01 – Presidente.....	54
<b>Tabla 38-3.</b> NVMCP-02 – Vicepresidente .....	55
<b>Tabla 39-3.</b> NVMCP-03 – Contador .....	56
<b>Tabla 40-3.</b> NVMCP-04 – Secretario .....	57
<b>Tabla 41-3.</b> NVMCP-05 – Comisión de Crédito .....	58
<b>Tabla 42-3.</b> NVMCP-06 – Tesorero .....	59
<b>Tabla 43-3.</b> Manual de Funciones .....	60
<b>Tabla 44-3.</b> NVMF-01 – Presidente .....	61
<b>Tabla 45-3.</b> NVMF-02 – Vicepresidente .....	64
<b>Tabla 46-3.</b> NVMF-03 – Contador .....	66
<b>Tabla 47-3.</b> NVMF-04 – Secretario.....	69
<b>Tabla 48-3.</b> NVMF-05 – Comisión de Crédito .....	71
<b>Tabla 49-3.</b> NVMF-06 – Tesorero.....	73
<b>Tabla 50-3.</b> Manual de Procedimientos .....	77
<b>Tabla 51-3.</b> Simbología del flujograma .....	78
<b>Tabla 52-3.</b> Mapa de Macroprocesos.....	79
<b>Tabla 53-3.</b> Mapa de procesos. Gestión Estratégica .....	80
<b>Tabla 54-3.</b> Mapa de procesos. Gestión Financiera .....	81
<b>Tabla 55-3.</b> Mapa de procesos. Captaciones.....	82
<b>Tabla 56-3.</b> Mapa de procesos. Gestión de Crédito .....	83
<b>Tabla 57-3.</b> Mapa de procesos. Gestión de Apoyo .....	84
<b>Tabla 58-3.</b> Ficha del Proceso. Planificación anual .....	85
<b>Tabla 59-3.</b> Flujograma. Planificación anual .....	86
<b>Tabla 60-3.</b> Ficha del Proceso. Revisar los Estados Financieros .....	87
<b>Tabla 61-3.</b> Flujograma. Revisar los Estados Financieros .....	88
<b>Tabla 62-3.</b> Ficha del Proceso. Contratación del personal .....	89
<b>Tabla 63-3.</b> Flujograma. Contratación del personal.....	90
<b>Tabla 64-3.</b> Ficha del Proceso. Planificar las capacitaciones .....	91
<b>Tabla 65-3.</b> Flujograma. Planificar las capacitaciones.....	92
<b>Tabla 66-3.</b> Ficha del Proceso. Realizar el presupuesto anual .....	93
<b>Tabla 67-3.</b> Flujograma. Realizar el presupuesto anual .....	94
<b>Tabla 68-3.</b> Ficha del Proceso. Elaborar el plan financiero .....	95
<b>Tabla 69-3.</b> Flujograma. Elaborar el plan financiero .....	96

<b>Tabla 70-3.</b> Ficha del Proceso. Elaborar el estado financiero .....	97
<b>Tabla 71-3.</b> Flujograma. Elaborar el estado financiero .....	98
<b>Tabla 72-3.</b> Ficha del Proceso. Declaración de obligaciones tributarias .....	99
<b>Tabla 73-3.</b> Flujograma. Declaración de obligaciones tributarias.....	100
<b>Tabla 74-3.</b> Ficha del Proceso. Recepción de depósitos .....	101
<b>Tabla 75-3.</b> Flujograma. Recepción de depósitos .....	102
<b>Tabla 76-3.</b> Ficha del Proceso. Receptar pagos de crédito.....	103
<b>Tabla 77-3.</b> Flujograma. Receptar pagos de crédito .....	104
<b>Tabla 78-3</b> Ficha del Proceso. Calificación de crédito .....	105
<b>Tabla 79-3.</b> Flujograma. Calificación de crédito. ....	106
<b>Tabla 80-3.</b> Ficha del Proceso. Otorgación de crédito. ....	107
<b>Tabla 81-3.</b> Flujograma. Otorgación de crédito.....	108
<b>Tabla 82-3.</b> Ficha del Proceso. Archivar documentación. ....	109
<b>Tabla 83-3.</b> Flujograma. Archivar documentación. ....	110
<b>Tabla 84-3.</b> Ficha del Proceso. Gestionar la agenda ejecutiva. ....	111
<b>Tabla 85-3.</b> Flujograma. Gestionar la agenda ejecutiva.....	112
<b>Tabla 86-3.</b> Ficha del Proceso. Compra de suministros.....	113
<b>Tabla 87-3.</b> Flujograma. Compra de suministros.....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b> Diseño de la estructura organizacional .....	7
<b>Gráfico 2-1.</b> Tipos de estructura. ....	10
<b>Gráfico 3-1.</b> Clasificación y tipologías para la estructura organizacional .....	10
<b>Gráfico 4-1.</b> Recopilación de información. ....	14
<b>Gráfico 5-1.</b> Por su naturaleza. ....	18
<b>Gráfico 6-1.</b> Por su ámbito. ....	18
<b>Gráfico 7-1.</b> Por su contenido.....	19
<b>Gráfico 8-3.</b> La organización cuenta con un organigrama estructural .....	29
<b>Gráfico 9-3.</b> La empresa posee una filosofía estructural.....	30
<b>Gráfico 10-3.</b> Jerarquía organizacional.....	30
<b>Gráfico 11-3.</b> Departamentos definidos.....	31
<b>Gráfico 12-3.</b> Conoce a su jefe inmediato superior .....	32
<b>Gráfico 13-3.</b> Tiene Subordinados.....	32
<b>Gráfico 14-3.</b> Posee manual de Funciones.....	33
<b>Gráfico 15-3.</b> Conoce el manual de procedimientos .....	34
<b>Gráfico 16-3.</b> Conocimiento de funciones .....	35
<b>Gráfico 17-3.</b> Cumplimiento de responsabilidades .....	36
<b>Gráfico 18-3.</b> Actividades especificadas en algún documento.....	36
<b>Gráfico 19-3.</b> Al tener problema dentro de la organización.....	37
<b>Gráfico 20-3.</b> Portada del manual de organización.....	42
<b>Gráfico 21-3.</b> Portada del manual de historia .....	44
<b>Gráfico 22-3.</b> Portada del manual de clasificación de puestos.....	52
<b>Gráfico 23-3.</b> Portada del manual de funciones.....	60
<b>Gráfico 24-3.</b> Portada del manual de procedimientos.....	76

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE ENTREVISTAS

**ANEXO B:** FORMATO DE ENCUESTAS

**ANEXO C:** ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**ANEXO D:** MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

**ANEXO E:** MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

**ANEXO F:** ESTATUTO CAJA SOLIDARIA NUEVA VISIÓN

**ANEXO G:** RUC CAJA SOLIDARIA NUEVA VISIÓN

**ANEXO H:** REGISTRO DE DIRECTIVAS

**ANEXO I:** REGISTRO DE CATASTRO

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diseñar una propuesta de reestructuración organizacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2020, el cual contribuyó a fortalecer la gestión administrativa y operativa centrada en aspectos de desempeño, actitud, habilidad y competencias del personal. Mediante el resultado obtenido al aplicar el método de investigación de la encuesta y entrevista a todo el personal administrativo, operativo y de apoyo de la organización, se pudo evidenciar una desorganización, desconocimiento e incertidumbre en el desarrollo de actividades, derivado por la carencia de un manual de organización en el que defina las funciones, responsabilidades, nivel jerárquico, relación de autoridad, relación de dependencia, perfil de competencias y procedimientos de cada actividad. En ese sentido el presente trabajo investigativo tuvo como finalidad diseñar y elaborar el manual de organización, el cual contiene los manuales de historia, clasificación de puestos, de funciones y de procedimientos, en el interior de los mismo se detalló la reseña histórica, misión, visión, organigrama estructural, nivel jerárquico, relación estructural, perfil de cargo, número de plazas, nivel de requerimiento, funciones, procedimientos, formación requerida, conocimientos académicos y demás elementos que permitieron mejorar la gestión administrativa y operativa de la organización.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL>, <CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CRÉDITO>, <PICHINCHA (PROVINCIA)>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA>.



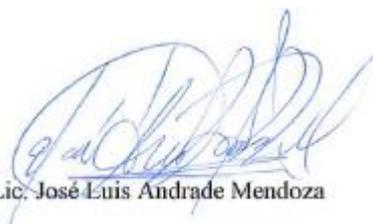
25-01-2023

0234-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to design a proposal for the organizational restructuring of the Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, in the city of Quito, province of Pichincha, period 2020, which contributed to, strengthening the administrative and operational management focused, in aspects of performance, attitude, ability and staff competencies. Through the result obtained by applying the research method of the survey and interview to all the administrative, operational, and support staff of the organization, it was possible to demonstrate disorganization, ignorance, and uncertainty in the development of activities, derived from the lack of an organization manual in which the functions, responsibilities, hierarchical level, authority relationship, dependency relationship, competency profile and procedures of each activity are defined. In this sense, the present investigative work had the purpose of designing and preparing the organization manual, which contains the manuals of history, classification of positions, functions, and procedures, within them, the historical review, mission, vision, structural organizational chart, hierarchical level, structural relationship, position profile, number of positions, level of requirement, functions, procedures, required training, academic knowledge and other elements that allowed improving the administrative and operational management of the organization.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING>, <SOLIDARY SAVINGS AND CREDIT BANK>, <PICHINCHA (PROVINCE)>, <ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL MANAGEMENT>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza  
0603339334

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de la investigación denominada reestructuración organizacional de la Caja Solidaria “Nueva Visión”, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2020, contribuye a la mejora y fortalecimiento de la gestión administrativa y operativa enfocada en aspectos de habilidad y desempeño laboral, actitud y responsabilidades de todo el personal. El presente trabajo ha sido dividido en tres capítulos, posterior a aquello se emite conclusiones, recomendaciones y anexos.

**CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.** - En el presente capítulo, con el fin de obtener información de valor, se tomó referencia a artículos científicos, libros virtuales y físicos para conceptualizar los antecedentes de investigación, históricos, marco teórico y conceptual, lo cual concede una amplia información para la preparación de la propuesta.

**CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.** – En este capítulo, se muestra la metodología aplicada, enfoque, nivel e instrumentos de investigación, tipo de estudio, método y técnicas, necesarias para la recolección, ampliación y profundización de información para la construcción de la propuesta.

**CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.** – En este capítulo se realiza un análisis de la información obtenida en la encuesta (ver Anexo B) y entrevistas (ver Anexo A) brindadas por el personal, adicional a la documentación de la organización que facilita el diseño y elaboración del manual de organización en el que se incluye los manuales de historia, clasificación de puestos, funciones y procedimientos.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes de Investigación

La reestructuración organizacional es un proceso de transformación y adaptación que obliga a una organización generar cambios para su supervivencia, por aquello se ha tomado como referencia varias tesis que se encuentran a disposición en la biblioteca institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, los cuales han servido como guía para realizar la reestructuración organizacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

En la investigación "Análisis para la implementación de cajas de ahorros comunitarias para empresas populares y solidarias del Cantón Quevedo año 2021", describe emprendimientos solidarios y populares que se encuentran dirigidos a aliviar la crisis económica por problemas asociados al sistema financiero del Ecuador y por el problema de la pandemia (Parra, Pérez, Manjarrez, & González , 2021). El crear una caja solidaria de ahorro y crédito en comunidades que se dedican a la actividad agrícola es bien vista por la comunidad, ya que se ofrece interés a bajo costo, potencializando así la economía popular.

De tal forma el análisis de las finanzas populares de las comunidades se encuentra muy dilatadas por los problemas sanitarios, donde se cerró la viabilidad a nivel nacional, es por ello que las comunidades del canto Quevedo ven de buena forma, implementar cajas de ahorro que permitan mejorar las finanzas a partir de estructuras formales dentro del servicios de ahorro y crédito.

Dentro del proyecto mencionado, se han encontrado características, como implementar estrategias de sostenibilidad y crecimiento, en relación con las microfinanzas de las comunidades. El objetivo de la caja solidaria de ahorro y crédito es crear una cultura de ahorro entre los socios, con un enfoque que no solo busca el bien individual si no también el bien colectivo, involucrando dentro del proceso a profesionales que sean parte del entorno, en el cual se desea crear dicha organización.

Según la investigación de Gonzabay J. ( 2017), " Desarrollo sostenible y cajas solidarias: impacto social comuna Río Verde", describe la incidencia directa que tienen las microfinanzas solidarias dentro de las pequeñas comunidades ubicadas en la zona rural, donde el principal hallazgo es

demostrar como los microcréditos ayudan a mejorar la economía de las personas que son parte de la comuna Rio Verde. Las cajas solidarias son conocidas como los bancos comunales que fomentan y desarrollan la rotación de créditos y el ahorro de los socios.

Generalmente el sistema financiero de las cajas solidarias ayuda a la independencia económica de las familias, a partir de procesos de capacitación que mejora la gestión entre las personas de la comunidad y la entidad financiera. En la comunidad de Rio Verde se puede observar que las cajas solidarias, han tenido una gran acogida dentro de la economía popular y solidaria, ya que impulsa nuevos emprendimientos que mejoran el nivel de vida de los comuneros, ayudando a que exista un flujo de capital a través de un desarrollo sostenible.

Los aportes que brinda el proyecto mencionado a nuestra investigación, son de gran relevancia ya que la construcción en base a las aspiraciones sociales, necesita de un modelo económico establecido, donde la comunidad o los grupos de personas puedan crear una confianza al poder ingresar sus ahorros a una caja solidaria, que analice como dicho sistema no solo sirva como una caja de ahorros si no como una institución que permite crear nuevas fuentes de ingreso y empleos de personas que viven en el sector.

Dentro del análisis de la investigación de Gavilanes, S. ( 2015), "Diseño de un modelo de gestión para el fortalecimiento organizado de la caja solidaria de ahorro y crédito el progreso de la comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo", describe como la economía popular y solidaria tiene el fin de desarrollar nuevas formas que asocian los procesos de producción, sea de productos, bienes o servicios. En la actualidad las cajas solidarias son una alternativa que permite la adquisición de microcréditos que permiten el dinamismo de la economía individual y comunitaria.

El diagnóstico del modelo de gestión organiza y direcciona de forma responsable el desarrollo integral comunitario a partir de una misión y visión que permita planificar una administración solidaria, eficiente y efectiva, que ayude a tomar decisiones adecuadas para el progreso.

Los factores que ayudan a repotenciar la información teórica del modelo de gestión de las cajas solidarias de ahorro y crédito son beneficiosos para facilitar un desarrollo progresivo de las comunidades, planificando así herramientas fundamentales que se encaminan a la organización financiera, por ello orientar la funcionalidad de este sistema permite identificar como los socios serán parte de la construcción de una organización, que beneficie a todos los participantes.

En el proyecto denominado “Diseño de la estructura organizacional y administrativa para la empresa New Blessings Corporation Textil Cía.Ltda.”, expresa que:

*“Para contrarrestar los problemas actuales de una entidad es necesario desarrollar una estructura organizacional que mejore la productividad de la organización. El desarrollo de la estructuración organizacional permite fortalecer las actividades y optimizar recursos en distintas áreas de la organización, tales como: administrativas, financiero, talento humano, Marketing y producción, teniendo en cuenta la implementación y aplicación de un proceso administrativo, roles y un organigrama estructural de acuerdo con los niveles jerárquicos.”* (Cava, 2017).

En el proyecto de investigación “Diseño de la estructura organizacional y administrativa para la empresa New Blessings Corporation Textil Cía. Ltda.”, afirma que:

*“El diseño de la estructura organizacional reduce problemas y mejorar la gestión administrativa, además de un control de las actividades internas de la organización, para plasmar información concreta se propone el desarrollo de una estructura organizacional y administrativa, además de lograr un óptimo control de actividades diarias y proporcionar comunicación en todas las áreas”* (Suquilandi, 2016).

Por otra parte, Caba (2016) en su trabajo de titulación “Diseño de la estructura organizacional y administrativa para la empresa “panadería y pastelería la exquisita”, fundamenta que: “La reestructuración organizacional permite fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operativos, previo un diagnóstico de factores internos y externos de la empresa.” La finalidad de la propuesta del diseño de la estructura organizacional y administrativa trata de plasmar la información clara y concreta en la escala de mando de la empresa “Panadería y Pastelería la Exquisita”, por medio de este mecanismo se facilitará una información veraz a los colaboradores de la organización, por otro lado el control interno permite que se identifique cada actividad que se realiza a diario, obteniendo de esta forma una política empresarial organizada, para poder tomar decisiones en la dirección de la empresa a través de ideas claras.

### ***1.1.1 Antecedentes históricos***

La economía popular y solidaria es un modelo de organización económico-social basado en la cooperación, reciprocidad, solidaridad, equidad, democracia e involucramiento de todos sus integrantes por sobre el lucro, la explotación, competencia y acumulación del capital, los enfoques en cuanto al sistema económico de países en vías de desarrollo crean nuevos aportes a los sectores

menos favorecidos en los modos de producción, distribución e inclusión comercial que han sido rezagados por décadas.

Las Cajas Solidarias son entidades formadas por aportes económicos de sus socios bajo la regulación y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, promoviendo el ahorro y crédito social dirigido hacia un pequeño grupo de población con reducidas posibilidades de acceso a la banca.

## **1.2 Marco teórico**

### ***1.2.1 Estructura organizacional***

“Establece un diseño sistemático a través de tareas controladas por los coordinadores de la institución, además brinda un seguimiento a las políticas internas y externas, que vayan en pos del desempeño de la organización” (Charles, 2002). Por su parte, Strategor (1995) menciona que “la estructura organizacional también determina de manera frontal cada una de las funciones a desempeñarse”.

Diseño formal que refleja la conformación de las áreas de trabajo internas o externas en una organización, así como la óptima y jerárquica distribución de funciones, responsabilidades y el personal a cargo.

### ***1.2.2 Diseño***

*“El diseño para el marco organizacional “es brindar una estructura definida que va direccionada al desarrollo de las estrategias de mercado, la configuración o cambio de la manera de administrar las organizaciones varias a partir de la cultura y la innovación tecnológica que nace a partir de una necesidad” (Hodge, Gales, & Anthony, 2003).*

El diseño de una organización muestra el vínculo entre los objetivos y el personal destinado a su consecución, a través de la construcción sistémica de puestos de trabajo, distribución de roles y responsables orientados a incrementar la eficiencia de la organización.

### ***1.2.3 Importancia del diseño y cambio organizacional***

*“La importancia del diseño y cambio organizacional consideran la capacidad que posee la empresa al momento de enfrentar contingencias, logrando de esta forma ser partícipes de una*

*ventaja competitiva clara, aumentando la eficacia y eficiencia de cada uno de los modelos de desempeño, siendo el principal la innovación” (Jones, 2008).*

“La división de los mecanismos de trabajo se coordina de manera progresiva, por medio de la estrategia que se acople a cada modelo, con la única finalidad del cumplimiento de metas y objetivos” (Pulgar-Vidal & Ramos, 2011).

Transmite la gestión del ambiente administrativo y operativo de una organización a través de una representación gráfica que refleja el diseño, comunicación, distribución, coordinación de actividades y los responsables de estas con una orientación al logro de resultados y metas establecidas.

#### **1.2.4 Función organizacional**

*“Para tener una función organizacional adecuada se debe revisar el comportamiento entre la empresa y el cliente, con el propósito de cumplir las tareas asignadas a cada uno de los departamentos que buscan un interés común que es lograr maximizar la motivación y compromiso de las aspiraciones a futuro de cada área de trabajo y de la empresa en conjunto” (Caba, 2016).*

La función organizacional refleja la forma de dirección y funcionalidad que adopta la organización mediante la aplicación de su estructura orgánica que refleja la distribución de una línea de mando y relación entre ellas, para el cumplimiento de funciones y metas establecidas.

#### **1.2.5 Diseño de la estructura organizacional**

**Tabla 1-1.** Diseño de la estructura organizacional

<b>Parámetros del diseño estructural</b>	<b>Descripción de los parámetros del diseño estructural</b>
Propósito de la organización	<b>Los directivos son encargados de dar cumplimiento a la misión de la empresa, además de considerar las metas a cumplirse mediante distintos tipos de operativos reales, que a su vez se encargan de legitimar la motivación de cada estándar propuesto.</b>
Competencia central y ventajas competitiva	<b>Se encarga de comparar los distintos procesos competitivos, las ventajas competitivas hablan sobre la organización en base a cada una de las proporciones de los logros.</b>

Estrategia para ajustar un rubro cualquiera	Se considera dos modelos de fuerzas competitivas que son la tipología para la estrategia de Miles y Snow, y las fuerzas competitivas de Porte.
Evaluación efectiva de organización como tema de estudio	Las actividades que se realizan dentro del proceso para la obtención de insumos, esta direccionada a los indicadores de efectividad y eficiencia.
Enfoque de las organizaciones	El enfoque para valorar el índice de efectividad direcciona el balanced scorecard, a través de un desempeño óptimo.

Fuente: (Bastidas, 2018)

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

“En la última década los directivos de las instituciones y organizaciones más importantes han planteado nuevos modelos de competencia para mejorar la efectividad y eficiencia de las campañas, por los que se presenta lo siguientes diseños estructurales” (Robbins, 2004).



**Gráfico 1-1.** Diseño de la estructura organizacional

Fuente: (Robbins, 2004)

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 1.2.6 Características de la organización

Dado el enunciado de (Rodríguez, 2011), se considera que la organización se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Se encuentran diseñadas y definidas a través de términos y medios afines, tolerando la división de trabajo existente.
- El poder se encuentra disipado en cada uno de los puestos de trabajo, de tal forma se busca coordinar cada una de las obligaciones de la conducta laboral al momento de poner puesta en marcha un trabajo.
- La información se encuentra canalizada en materia de eficiencia que acompañada de un modelo adecuado se conseguirá logros a largo y corto plazo.
- Para que exista una organización adecuada debe existir un entorno que comprenda a los clientes, la sociedad, el sistema legal y la economía, que sería un entorno apto para el desarrollo del progreso de la institución.
- Las personas que están inmersas en la organización son parte del entorno sea interno o externo, por eso los miembros de la organización deben ser reconocidos en su trabajo cuando vaya directamente a la mejora continua de organización, lo cual los convierte en un bien de la empresa.

### ***1.2.7 Dimensiones estructurales***

A fin de formular una base que sustente las dimensiones estructurales se requiere de enforzarse principalmente en la medición y comparación para ello se debe integrar los siguientes parámetros, según lo considera Benjamín y Fincowsky en su libro denominado “Organización de Empresas” publicado en (2009).

1. **La formalización.** Trata sobre la documentación de objetivos, procedimientos, metas, programas, políticas, recursos y acciones que mejores la gestión de la organización.
2. **La especialización.** Las personas dirigen su trabajo a tareas específicas que demanda la organización de la institución.
3. **La jerarquía en base a la autoridad.** Se basa en la cadena de mando al delegar ordenes de trabajo, que deben considerar un control personalizado de cada tarea.
4. **La centralización.** La institución utiliza todos sus recursos al desarrollo de un producto que le brinde una identidad que se encuentre ligada al proceso de producción.

5. **El profesionalismo.** Es el nivel de capacitación profesional que tienen las personas para realizar u operar cualquiera de los procesos que demande la institución puede ser intelectual o de operación de maquinaria y equipos.

6. **Los indicadores de recursos humanos.** Establece el desarrollo individual de las personas en cada una de las actividades asignada, por ello se establece a las áreas sustantivas y adjetivas.

### ***1.2.8 Tipos de estructura***

Establece como trabajan los modelos y sistemas que son parte de la estructura organizacional que se pueden implan en instituciones públicas y privadas, la organización siempre estará ligada a lineamientos definición que son: recursos, volumen de producción giro, objetivo y magnitudes que se consideran para realizar una organización orientada y definida.

#### ***1.2.8.1 Lineal o militar***

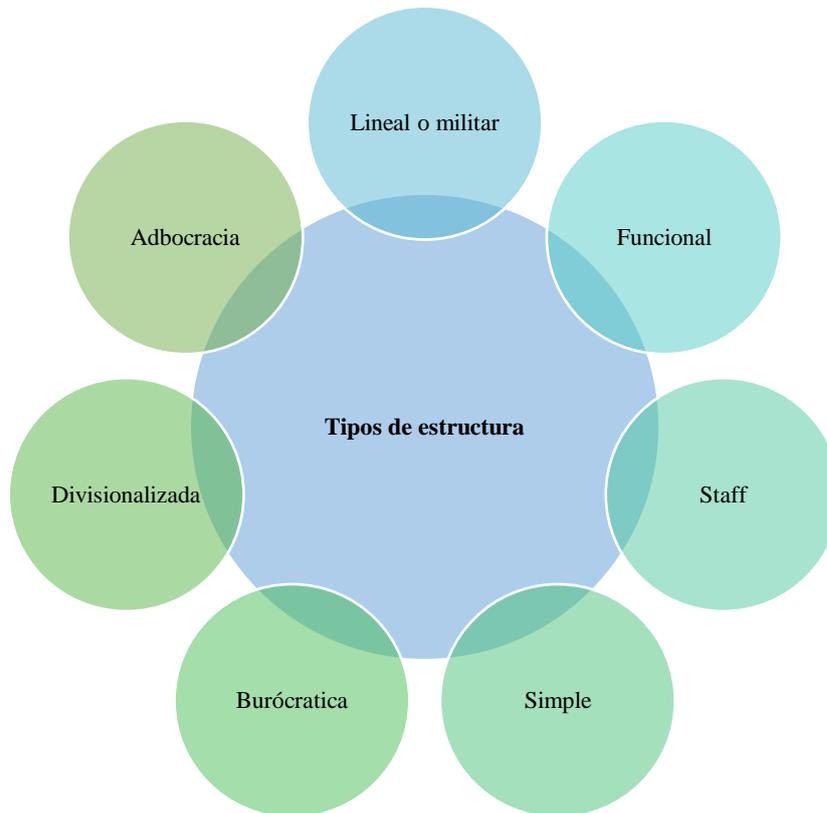
*“La autoridad recae en la persona que tenga el cargo más alto dentro de la organización, el mismo se encarga de dictar las actividades de cada zona de trabajo, los subalternos deben cumplir a cabalidad, por ello se la define como cadena militar porque necesita de una orden directa del alto mando para poder seguir su proceso.”* (Murrillo, 2019).

#### ***1.2.8.1 Funcional***

*“Se la realiza de manera practica de forma más práctica, ya que agrupa funciones y tareas con funciones que desempeñan los recurso humanos y sistemas de producción”* (Murrillo, 2019).

#### ***1.2.8.2 Staff***

*“Buscar la intervención de una metodología profesional ya que necesita un giro de cada departamento de la organización empresarial, se la aplica en las empresas de mediana producción y gran producción”* (Murrillo, 2019).



**Gráfico 2-1.** Tipos de estructura.

Fuente: (Murrillo, 2019).

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**1.2.9 Clasificación y tipologías para la estructura organizacional**



**Gráfico 3-1.** Clasificación y tipologías para la estructura organizacional.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

#### *1.2.9.1 Estructura simple*

Se da en las empresas con denominación núcleo personal con la intervención de un modelo estratégico que supervisa al personal de manera directa.

#### *1.2.9.2 Estructura burócrata*

La estructura burocrática describe los procesos que existen dentro una organización, donde los elementos que son parte del trabajo deberán estar definidos de manera breve. Esta formalización o normalización extrema da como resultado una estructura rígida e impersonal. Basadas en reglas y normativa que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda.

#### *1.2.9.3 Estructura divisionalizada.*

Para hablar sobre la estructura divisionalizada es importante buscar la diferencia de las estructuras que presidieron su mandato en años pasados, con el único fin de la diversificación de productos, de esta forma, se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de productos, que garantizan la autonomía de operaciones de cada negocio. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en la que los administradores a cargo retienen gran parte de la autoridad.

#### *1.2.9.4 Adhocracia.*

Significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Los empleados tienen que ajustarse a las necesidades de sus clientes o a las suyas propias, sin conceder el más mínimo espacio a las rigideces.

### ***1.2.10 Principios de la estructura organizacional***

La denominación de los principios básicos a seguir en una estructura organizacional se define de acuerdo con lo expuesto por Murillo en el año 2019, por lo que se menciona los siguientes:

- La unidad organizacional.

*“Establece que las actividades que se dan en la organización deben estar ligadas a los objetivos que plantea la visión y misión de la institución, por ello un puesto de trabajo solo será justificable si esta direccionado a una actividad en específico.” (Murrillo, 2019)*

- La especialización.

*“Postula el nivel de seguimiento que una persona debe mantener en su trabajo donde la ejecución de la actividad establecida debe considerar con el proceso, por ello la división del trabajo ayuda a complementar el mensaje que se quiere dirigir dentro de la organización.” (Murrillo, 2019)*

- La Jerarquía.

*“La cadena de mando debe existir en cada uno de los centros que brinden información a cada zona de la institución, ya que la autoridad de cada departamento debe hacer cumplir las normas que establece la gerencia.” (Murrillo, 2019)*

- La responsabilidad y paridad de autoridad.

*“El grado de autoridad que se brinde a cada encargado debe ser realizado con mucha responsabilidad, ya que el compromiso con la institución no debe ir por encima de los derechos de los trabajadores.” (Murrillo, 2019)*

- La unidad de mando.

*“La delimitación de centro de decisión y autoridad son el eje que siguen la cadena de rango superior, donde los subordinados deben realizar las actividades expuestas antes de la jornada laboral.” (Murrillo, 2019)*

- La difusión.

*“Los sistemas, las estructuras, las técnicas de la empresa y los procesos deben involucrarse en cada una de las áreas con la finalidad de capacitar e informar al personal.” (Murrillo, 2019)*

- El tramo control y amplitud.

*“Se debe postular al gerente para que la autoridad sea directa a las áreas que delegan la supervisión de las estrategias.” (Murrillo, 2019)*

- La coordinación.

*“Las áreas de la institución deben mantener buena comunicación y armonía.” (Murrillo, 2019)*

- La mejora continua.

*“La organización en base a las estructuras, se debe mejorar las condiciones del medio ambiente.” (Murrillo, 2019)*

### **1.2.11 Organigrama**

“Un organigrama es una representación gráfica, cada cuadro de un organigrama representa un papel o función en la organización. Cada papel tiene una dimensión vertical y horizontal” (Jones, 2008), “los primeros son representados por rectángulos, las relaciones se reflejan por líneas. A eso se denomina Organigrama” (Félix, 2018). De la misma manera para (Catalinas, 2002) “son representaciones graficas del flujo de datos e información entre los periféricos o soportes físicos.”

Es una representación gráfica que refleja las áreas de trabajo, departamentos y su personal a cargo de manera jerárquica, sien así su función principal el orientar y facilitar el trabajo del personal a tener claro las funciones y dependencias de forma sincronizada y ordenada.

### **1.2.12 Tipos de organigramas**

*“El organigrama diferencia verticalmente las funciones organizacionales en términos de la cantidad de autoridad que ostenta cada función. Las funciones en lo más alto de la jerarquía de una organización poseen más autoridad y responsabilidad que las que se encuentran en su parte inferior; cada papel inferior se encuentra bajo el control o supervisión de uno o más alto. La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre los niveles para dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad de crear valor.”* (Jones, 2008).

El organigrama diferencia horizontalmente los papeles de acuerdo con sus principales responsabilidades de tarea. La diferenciación horizontal se refiere a la manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y los papeles en subunidades (funciones y divisiones). “La diferenciación horizontal establece la división de labores que permite a las personas de una organización ser cada vez más especializadas y productivas y aumentar su capacidad para crear valor.” (Jones, 2008) Mientras tanto Thompson en el año 2009 menciona una clasificación mucho más amplia, expuesta a continuación:

- Por su naturaleza. - este grupo este compuesto por micro administrativos, meso administrativos, macro administrativos.
- Por su finalidad. – considera 4 tipos de organigramas que son el informativo, analítico, formal e informal.
- Por su ámbito. – se subdivide en dos grupos específicos y generales.

- Por su contenido. - se considera 3 tipos de organigramas que son funcionales, integrales, (unidades, plaza y de puestos).
- Por su disposición gráfica y presentación. - se considera 4 tipos de organigramas que son horizontales, verticales, de bloque, mixtos y circulares.

### 1.2.13 Técnicas para la elaboración de un organigrama

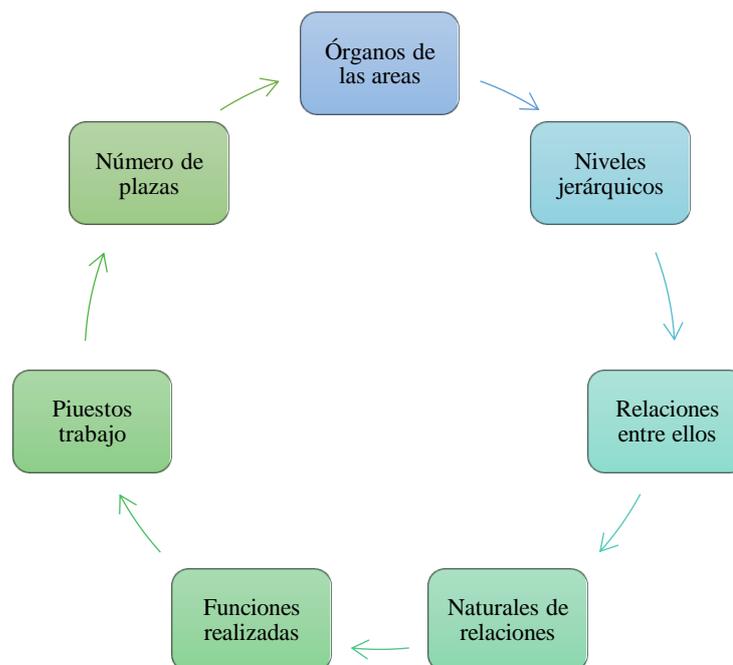
Apoyo de niveles superiores y autorización

Los estamentos encargados para la elaboración de organigramas intervienen en iniciativas por órdenes superiores.

“Por ello la autorización para su formulación debe obtenerse de los niveles superiores, punto de partida de este procedimiento.” (Félix, 2018).

Recopilar información

La información y los datos deben reunirse en función directa con áreas que necesitan del contenido específico:



**Gráfico 4-1.** Recopilación de información.

**Fuente:** Félix, 2018.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

“La elaboración de organigramas o entidad, se analiza la actividad principal para los centro y archivo de documentación que vayan a concentrar todo tipo de información” (Félix, 2018)

### Primeros trazos.

En este punto se debe trazar un eje de distribución espacial para identificar los componentes más importantes de la organización.

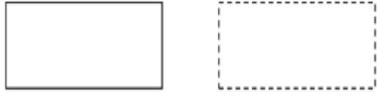
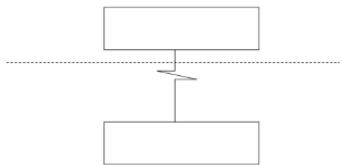
Se debe colocar las unidades jerárquicas donde los de mayor jerarquía o nivel deben colocarse en la parte superior, inclusive los rectángulos deben ser más grande que los demás.

Félix (2018) expone que:

*“Toda empresa en su organización debe disponer con los siguientes órganos:*

- *Órganos de dirección. Decide los destinos de una empresa.*
- *Órganos consultivos. Están en la parte derecha de la unidad a la cual van a asesorar.*
- *Órganos de control. Se ubican en la parte de la izquierda de la unidad orgánica de la cual depende. Estos supervisan o controlan.*
- *Órganos de asesoría. Se ubican en la parte derecha de la unidad orgánica de la cual dependen. Prestan asesoría a los órganos de la empresa.*
- *Órganos de apoyo. Se ubican en la parte de la izquierda de la unidad orgánica de la cual dependen. Prestan apoyo para el funcionamiento de la organización.*
- *Órganos de línea. Se colocan en la parte inferior de la unidad orgánica de la cual dependen. Determinan la misión de la empresa o responden a la empresa del por qué ésta existe.”*

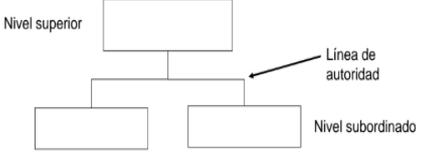
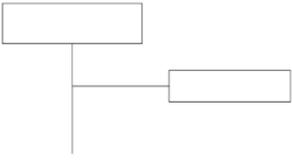
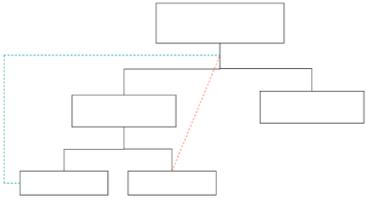
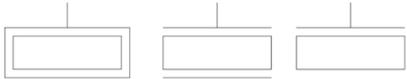
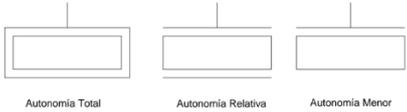
**Tabla 2-1.** Símbolos y figuras.

Símbolos y figuras	Descripción	Imagen
<b>Rectángulo</b>	Representan órganos estructurales como: funciones y cargos; tiene un grosor de 0,5mm.	
<b>Líneas</b>	Representa la relación entre la estructura organizacional y sus niveles: <b>Línea continua</b> , permite describir la relación con la autoridad.	
<b>Línea punteada</b>	Demuestra la coordinación y relación de los órganos.	
<b>Línea quebrada</b>	Demuestra la descentralización de origen territorial.	

Fuente: Loli, 2018.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 3-1.** Signos Convencionales.

Signos convencionales	Descripción	Imagen
Líneas de Autoridad	Son líneas que se dirigen hacia los ángulos rectos de forma vertical u horizontal.	
Líneas de Asesoría	Con dependencia jerárquica.	
	Sin dependencia jerárquica.	
Línea de coordinación	Representan las funciones de trabajos determinados con el fin de cumplir metas.	
Línea de relación	Representa el mando especializado	
Anatomía y descentralización	Es el grado de autoadministración del proceso.	

Fuente: Loli, 2018.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021

### 1.2.14 Manual de funciones

“El manual de funciones es una herramienta en la que se establece instrucciones y procedimientos para realizar una actividad determinada, a través de decisiones que consideren los objetivos, administración, procedimientos, funciones y procedimientos” (Rodríguez, 2011), que “no son más que normas que ayudan a que el personal pueda cumplir a cabalidad, ya que el cumplimiento de esta técnica ayuda a la toma de decisiones para directrices que ayuden a la mejora continua de la empresa” (Aragon, 2017).

“El manual de funciones brinda tener una mejor comunicación entre el empleador y los empleados ya que se impulsa de manera coordinada la transferencia de conocimiento de las tareas, es por ello que se tiene que partir de la legislación vigente, y enmarcarlo en un ambiente de políticas internas para el mejor desempeño de los operadores dentro del proceso” (Benjamín & Fincowsky, 2009).

El manual de funciones es un documento de orientación para el personal administrativo y operativo de una organización, permite tener definidas las funciones, tareas, obligaciones, relación de dependencia, es decir, todo lo que el personal necesita saber sobre su área de trabajo para un buen desempeño laboral y social dentro de la organización.

#### ***1.2.15 Objetivos de un manual***

Los objetivos que se deben cumplir dentro de un manual de funciones son los siguientes:

- Las instrucciones deben ser precisas, para definir la responsabilidad del operario.
- Especificar el nivel de autoridad de tiene el responsable en cada área.
- Disminuir los esfuerzo y tiempos que no causas repetición al momento de dar instrucciones.
- El proceso de negocio debe ir de la mano con las estructuras que imponen jerarquía.
- Reconfigurar el proceso de negocio.
- Aprovechar recursos materiales, tecnológicos y tecnológicos.
- Capacitación, socialización, selección y reclutar.
- Identificar las fuentes información de la organización.
- Coordinar la organización.
- Activar uniformidad.
- Desestimar confusión.
- Limitar los niveles de duplicación e incertidumbre.
- Supervisar las cargas.
- Identificar la base de la capacitación del personal.
- No incurrir en procedimientos.
- Reajustar los departamentos de trabajo.

#### ***1.2.16 Clasificación para los manuales***

POR SU NATURALEZA

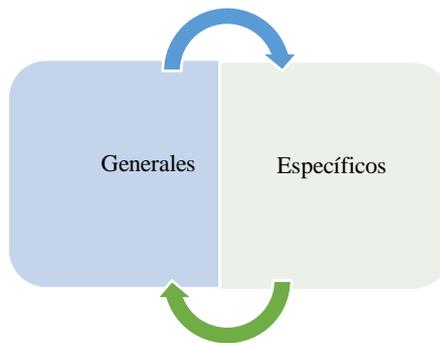


**Gráfico 5-1.** Por su naturaleza.

**Fuente:** Benjamín & Fincowsky, 2009.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**POR SU ÁMBITO**

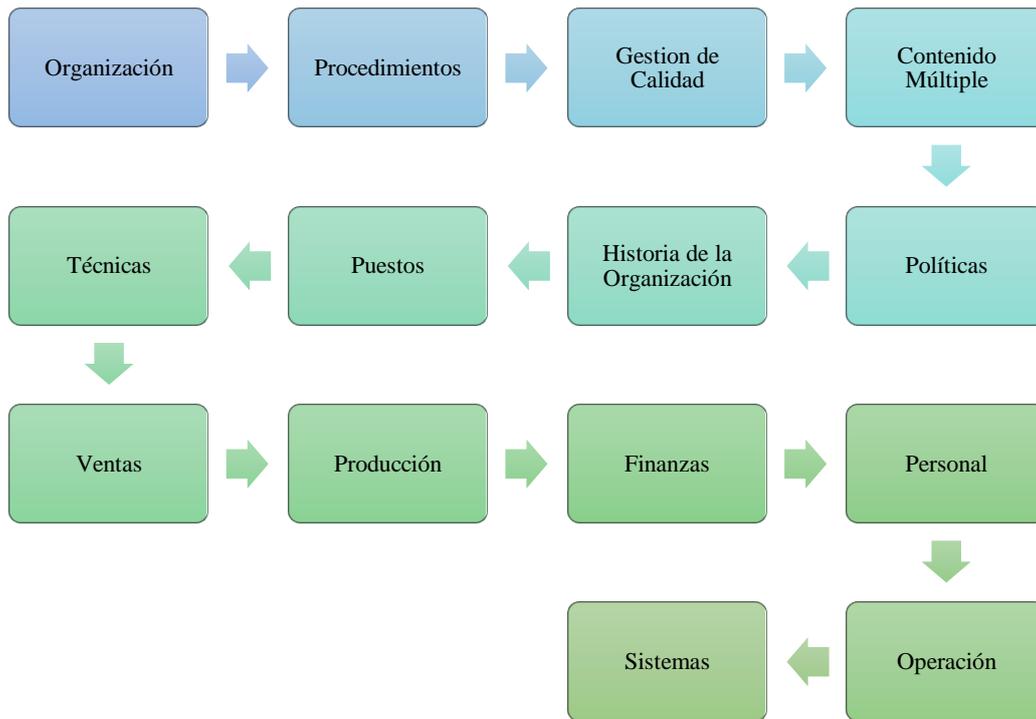


**Gráfico 6-1.** Por su ámbito.

**Fuente:** Benjamín & Fincowsky, 2009.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**POR SU CONTENIDO**



**Gráfico 7-1.** Por su contenido.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### Metodología para la Elaboración del Manual de Funciones

**Tabla 4-1.** Metodología para la elaboración de manual de funciones.

Metodología	Componentes
<b>Planeación</b>	Problema, justificación, marcos de referencia, objetivos de proyecto, metodología, actividad, cronograma, costos
<b>Organización</b>	Capacitación, asignación la tarea, asignación presupuesta
<b>Ejecución</b>	<b>Recolectar información a través de:</b> Entrevista individual; Reunión de funcionarios; Observar el puesto de trabajo; Informe de terceros, Realizar cuestionarios y entrevistas; Análisis de información y Verificación de la información.
<b>Implementación, introducción y capacitación</b>	<b>Control:</b> A partir de la evaluación y verificación para la mejora continua a partir de información relevante.

Fuente: Benjamín & Fincowsky, 2009.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### **1.3 Marco conceptual**

La estructura organizacional es el modo de organización interna y administrativa de una empresa, en el área se planifica el reparto de responsabilidades en áreas o departamentos en orden formal, reflejado en un organigrama la autoridad, jerarquía administrativa y división de trabajo.

La reestructuración organizacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, reflejara las siguientes características.

- Representa la función interna y administrativa de la empresa.
- Especialización del colectivo en una área o actividad específica.
- Jerarquía de autoridad, en un orden vertical de subordinación.
- Colaboración y coordinación entre las unidades de estructura.

La estructura organizacional será de tipo lineal de aspecto piramidal, por ser una empresa pequeña que responde al modelo basado en una autoridad directa sobre el personal, de esta manera no habrá conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad. Para la reestructuración organizacional se partirá con la elaboración del organigrama estructural, organigrama de funciones, manual de funciones y procedimientos administrativos.

El organigrama estructural reflejara la estructura administrativa de la empresa, exponiendo la cadena de mando, la autoridad y las responsabilidades en los distintos cargos desde el nivel más alto. La representación del organigrama estructural será con rectángulos y líneas rectas con un ángulo de 90 grados, mostrando una representación visual clara de la jerarquía de todo el personal y departamentos que conforman la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

El organigrama funcional además de ser una representación gráfica de nivel jerárquico de la empresa se basará en la división de funciones bien definidas, frente a los cuales existirá un responsable, permitiendo optimizar la toma de decisión, comunicación y eficiencia en el puesto de trabajo, es decir, ayudara a que el personal tenga definido cuál es su rol y evitar confusiones durante la división de tareas.

El manual de funciones representará la elaboración de un documento formal en el que se engloba el diseño, descripción de puestos, requisitos y responsables en cada área de la empresa permitiendo incrementar el proceso de comunicación, integración y desarrollo del rol en la empresa.

Para la elaboración del manual de funciones en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión” se identifican los siguientes parámetros:

- Recorrer la empresa para poder tomar un dato de valor a través de las entrevistas acerca de la organización de la empresa.
- Identificar el estado actual de la institución.
- Desarrollar el manual de funciones de la institución.
- Socializar el manual de funciones en la institución.

El manual de procedimiento es una herramienta que permite que el personal tenga un rumbo definido para poder realizar las distintas actividades expuestas dentro de la organización de la empresa, para evitar tiempos muertos que causen retrasos en la forma de presentar el trabajo.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

##### **2.1.1 Enfoque cualitativo**

*“La observación en la investigación cualitativa representa la búsqueda de significaciones de la comunidad objeto del estudio, es decir, su mundo de ideas o representaciones creadas por sus propias necesidades, por sus formas de relación; para ello se requiere de la observación y la escucha, se deben escuchar los lenguajes creados por los grupos, porque en ellos van reflejados sus necesidades, sus grados de identidad, sus valores, todo ello surgido a partir de contradicciones, de la unión y convivencia en grupo.”* (Guerrero, 2015).

A través del enfoque cualitativo se podrá recopilar datos, describir e interpretarlos mediante cuestionarios y entrevistas, lo cual posibilita comprender las situaciones y comportamientos que se puedan observar en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

#### **2.2 Nivel de investigación**

Exploratorio. Según Sampieri (2014), “considera que un nivel exploratorio se realiza cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas, o no se ha abordado antes.” Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

La investigación exploratoria permite estudiar, explorar, evaluar, describir las áreas más importantes que se deben considerar para la reestructuración organizacional en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

Descriptivo. “Busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Sampieri, 2014). Me permite describir, detallar o distinguir las funciones, áreas, componentes, es decir, identificar la naturaleza de la organización, mediante la aplicación de encuestas al personal en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

Explicativo. Según menciona Sampieri (2014), el nivel de investigación explicativo “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidas a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” Este tipo de investigación permite descubrir y generar una explicación a las causas del problema y brindar una solución a las mismas.

## **2.3 Diseño de investigación**

### **2.3.1 *Transversal***

Permite capturar y analizar las opiniones del personal de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, en un momento específico o en un único momento, que permite determinar lo que sucede en tiempo real, a través de un contacto, cuestionario, opinión o encuesta. Lo cual nos permitirá analizar qué tan eficiente es la estructura organizacional.

## **2.4 Tipo de estudio**

### **2.4.1 *Documental***

“Permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluyendo el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.” (Guerrero, 2015).

Se puede considerar, en este tipo de técnicas: ficha bibliográfica, hemerográfica entre otras.

“Aunque en la actualidad existen programas informáticos para organizar la información que se consulta, se debe conocer también el manejo de fichas donde se pueden registrar los documentos que se consultaron.” (Guerrero, 2015).

La presente investigación será de tipo documental, puesto que para el desarrollo del documento se tendrá que acudir a fuentes como documentos, libros físicos o virtuales, con el propósito de tener un enfoque más amplio acerca de conceptos, teorías y criterios que sustenten la presente investigación mediante información suficiente y competente.

#### **2.4.2 De campo**

“Para la investigación de campo es necesario recolectar información de los actores o sujetos principales del tema de estudio, donde a partir de hechos reales se desea controlar las variables que no pueden cambiar su identidad ni condiciones” (Arias F. , 2012).

*“Claro está, en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todos los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.”* (Arias F. , 2012).

La investigación de campo se aplicará al realizar la recolección de información en el lugar donde se origina el problema, es decir, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, mediante una entrevista con el personal de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, de los que se obtendrá la información necesaria para identificar la problemática

#### **2.5 Población y planificación.**

“Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera que sean aplicables, no solo a uno o a pocos casos, sino que sean aplicables a muchos casos similares o de la misma clase. En este sentido, una investigación puede tener o como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetivos, individuos e incluso documentos. A dicho conjunto se le denomina población.” (Arias F. , 2012).  
“La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la

investigación. Ésta queda delimitada por el problema o por los objetivos del estudio.” (Arias F. , 2012).

Se considerará como población a todo el personal de autoridades, empleados y trabajadores que integren la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

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

### **2.6.1 Método**

#### **Deductivo**

Es un conocimiento que va de lo general a lo particular, lo cual permite realizar un análisis a través de la observación, suposición y verificación del funcionamiento de la estructura organizacional y de esta manera partir para la elaboración de la reestructuración organizacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

### **2.6.2 Técnica**

**Encuestas.** “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular.” (Arias F. , 2012).

La encuesta puede ser oral o escrita.

*“La encuesta oral se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. Contraria a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta.”* (Arias F. , 2012).

La encuesta se lo realizará al personal administrativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, la misma será analizada para posteriormente ser tabuladas e interpretadas obteniendo información específica.

### **2.6.3 Instrumento**

#### **Cuestionario**

La definición más asertiva del instrumento denominado cuestionario según Meneses es el siguiente:

*“Un cuestionario es el comportamiento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés.”* (Meneses, 2016).

El cuestionario se lo aplicara a todo el personal que labora en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, para verificar el nivel de satisfacción que tienen con el desarrollo de la estructura organizacional.

#### **2.6.4 Normativa de la superintendencia de economía popular y solidaria**

El contexto y normativa legal vigente de economía popular y solidaria vigente en la Constitución Ecuatoriana del 2008 y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador.

**Tabla 5-2.** Constitución Ecuatoriana del 2008.

Artículo	Descripción del artículo
<b>Art. 277 (numeral 6)</b>	Habla sobre "Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada"
<b>Art. 283</b>	Describe como "El sistema económico es socias y solidaria; 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 tienen por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir ", es por ello que el sistema económico ecuatoriano integra las formas tanto de organización económica privada, pública o mixta se de origen solidaria o popular. Es así que la economía popular y solidaria va a regularse de acuerdo con sectores como cooperativas asociativos y comunitarios.
<b>Art. 309</b>	El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público, cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones

El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

**Art. 311**

Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Art. 316**

El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico.

El Estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley.

**Art. 319**

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Fuente:** Constitución Ecuatoriana 2008

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**2.6.5 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y de sector financiero popular y solidario.**

**Tabla 6-2. SENPLADES.**

Artículo	Descripción del artículo
Art.1	“Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”

**Fuente:** SENPLADES

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

##### 3.1.1 Entrevista estructurada a la presidenta de la Caja Solidaria “Nueva Visión”

Tabla 7-3. Entrevista a la presidenta de la Caja Solidaria “Nueva Visión”

DATOS DEL ENTREVISTADO
<p><b>Nombre:</b> María Mercedes Pérez Gualán <b>Cargo:</b> presidenta <b>Empresa:</b> Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”</p>
<p><b>OBJETIVO:</b> Conocer la opinión del presidente/a acerca del organigrama estructural y manual de funciones de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”</p>
PREGUNTAS Y RESPUESTAS
<p><b>Nº1. ¿La organización cuenta con un adecuado organigrama estructural?</b> SI (✓)      NO ( ) <b>¿Por qué?:</b> Nuestra empresa si tiene un organigrama eso tenemos desde que creamos la Caja.</p>
<p><b>Nº2. ¿El organigrama estructural refleja una adecuada jerarquización del personal?</b> SI ( )      NO (✓) <b>¿Por qué?:</b> Falta incluirle al presidente, vicepresidente, tesorero y secretario, es necesario mejorarla.</p>
<p><b>Nº3. ¿El personal tiene conocimiento de quien es el jefe superior y subordinados?</b> SI ( )      NO(✓) <b>¿Por qué?:</b> Toda la directiva entramos recién a trabajar y por la pandemia no hemos realizado ni recibido ninguna capacitación por tal motivo tenemos desconocimiento de las funciones que debemos realizar, la única persona que sabe del funcionamiento y a quien acudimos es el señor Alberto quien lleva el cargo de tesorería.</p>
<p><b>Nº4. ¿Cuál es el número de trabajadores internos y externos con el que cuenta la organización y que cargos ocupan?</b> Ahorita somos 6 directivos porque el anterior presidente renunció por motivos de viaje: Presidenta: María Mercedes Pérez Gualán. Vicepresidente: Manuel Tene Guaranga. Secretario: Manuel Tene Pilamunga</p>

<p>Tesorero: Luis Alberto Tene Mejía.</p> <p>Consejo de Vigilancia 1: Silvia Caín Guaranga</p> <p>Consejo de Vigilancia 2: José Tene Cajilema</p> <p>La empresa también contrata los servicios de un contador y asesor financiero una o dos veces al año o solo cuando necesitamos por lo que no pagamos alguna mensualidad por esos servicios profesionales.</p>
<p><b>N°5. ¿Cómo realiza la asignación de funciones o responsabilidades en la organización?</b></p> <p>La asignación de funciones lo realizamos en las reuniones y conversaciones que se tienen en horarios laborales con la ayuda del señor Alberto.</p>
<p><b>N°6. ¿Existe un manual de funciones o algún documento en el que se señale el cargo de cada trabajador?</b></p> <p>SI ( ) NO (✓)</p> <p><b>¿Por qué?:</b> No tenemos un manual de funciones solo contamos con el estatuto y la normativa de control interno.</p>
<p><b>N°7. ¿Existe algún documento en el que se establecen los requisitos para ocupar un puesto de trabajo en la organización?</b></p> <p>SI ( ) NO (✓)</p> <p><b>¿Por qué?:</b> Pensamos contratar profesionales en un periodo después porque es necesario, pero en la actualidad ocupamos los cargos de la directiva solo quienes somos socios y por eso no tenemos ningún requisito para ocupar un puesto de trabajo.</p>
<p><b>N°8. ¿Considera usted que el procedimiento de otorgación de crédito es adecuado?</b></p> <p>SI (✓) NO ( )</p> <p><b>¿Por qué?</b> No tenemos un procedimiento, pero según mi criterio si está bien porque aprobamos o no los créditos en una reunión con todos de la directiva.</p>
<p><b>N°9. ¿El proceso de otorgación de crédito se encuentra definido en un manual de procedimientos u otro documento?</b></p> <p>SI ( ) NO (✓)</p> <p><b>¿Por qué?:</b> No tenemos un manual de procedimiento, en el estatuto hay unos pasos para dar el crédito, pero nosotros solo nos reunión para dar crédito o para negar los créditos.</p>
<p><b>N°10. ¿Considera que la creación de un manual de funciones mejoraría la eficiencia de la gestión administrativa?</b></p> <p>SI (✓) NO ( )</p> <p><b>¿Por qué?:</b> Si, porque va a ser una guía, un apoyo para saber las funciones que debe hacer cada persona que ocupe algún puesto en esta empresa.</p>

**Fuente:** Investigación de campo en Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

### 3.1.2 Encuesta aplicada al personal administrativo de la Caja Solidaria “Nueva Visión”

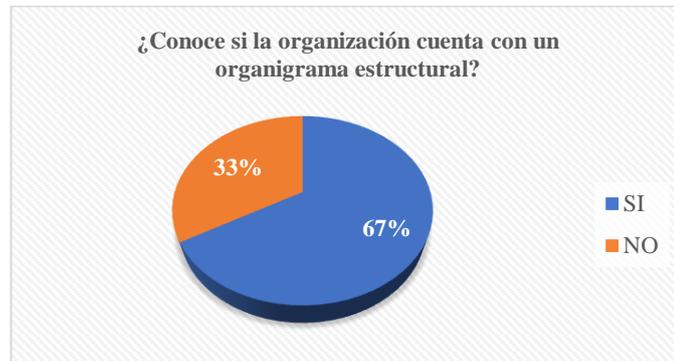
**Pregunta 1. ¿Conoce si la organización cuenta con un organigrama estructural?**

**Tabla 8-3.** Conoce si la organización cuenta con un organigrama estructural

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 8-3.** La organización cuenta con un organigrama estructural

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Realizado por: Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** De 6 personas encuestadas, 2 personas representan el 33% quienes aseguraron no conocer el organigrama estructural de la organización y el restante 67% menciona conocer el organigrama estructural de la organización. Es necesario socializar con todo el personal la existencia y cambios existentes en el organigrama estructural, siendo este un gráfico que permite planificar y mantener una comunicación interna.

**Pregunta 2. ¿Conoce con claridad la misión, visión y los objetivos organizacionales?**

**Tabla 9-3.** La empresa posee una filosofía estructural

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 9-3.** La empresa posee una filosofía estructural.

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** 4 personas quienes representan el 67% de los encuestados mencionan conocer la filosofía empresarial mientras que 2 personas representan el 33% aseguran no conocer la filosofía empresarial lo cual dificulta el desarrollo del núcleo de trabajo organizacional

**Pregunta 3. ¿Considera que el organigrama estructural está debidamente jerarquizado?**

**Tabla 10-3.** Jerarquía organizacional.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	3	50%

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 10-3.** Jerarquía organizacional.

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** 3 personas que representan el 50% del total de encuestados aseguran que la Caja Solidaria “Nueva Visión” no tiene un organigrama bien definido, lo cual puede

provocar la existencia de dobles mandos, tiempos muertos, duplicidad de tareas, es decir existe un desaprovechamiento de recursos humanos.

**Pregunta 4. ¿La organización cuenta con áreas o departamentos claramente definidos?**

**Tabla 11-3.** Departamentos definidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 11-3.** Departamentos definidos.

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** El 33% representa a 2 personas quienes afirman que los departamentos están claramente definidos mientras que el 67% de encuestados representan a 4 personas quienes manifiestan que los departamentos de trabajo no están bien definidos, lo cual podría ocasionar desinformación y desconocimiento de tareas que debe desarrollar cada persona.

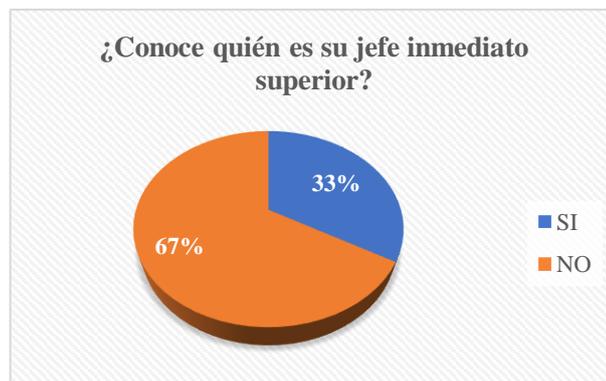
**Pregunta 5. ¿Conoce quién es su jefe inmediato superior?**

**Tabla 12-3.** Conoce a su jefe inmediato superior

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 12-3.** Conoce a su jefe inmediato superior

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** El 33% de personas encuestadas manifiestan conocer a su jefe inmediato superior, mientras que el 67% aseguran no conocer a su jefe inmediato superior. Este resultado refleja que en su mayoría de trabajadores desconocen a la persona a quien deben acudir en momentos de tener alguna duda o conflicto.

**Pregunta 6. ¿Tiene a su cargo subordinados?**

**Tabla 13-3.** Tiene subordinados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 13-3.** Tiene Subordinados

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** EL 67% de personas encuestadas aseguran no tener subordinados bajo su cargo, mientras que el 33% que representa a dos personas (presidenta y tesorero) aseguran si tener subordinados bajo su mando.

**Pregunta 7. ¿Conoce si la organización posee un manual de funciones?**

**Tabla 14-3.** Posee manual de funciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 14-3.** Posee manual de Funciones

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** De las 6 personas encuestadas, el 100% aseguran que la organización no posee un manual de funciones, por lo que es necesario implementar un manual de funciones que genere una adecuada planificación y designación de responsables que permita reducir o eliminar errores, duplicidad de trabajo, desconocimiento de funciones.

**Pregunta 8. ¿Conoce si la organización posee un manual de procedimientos?**

**Tabla 15-3.** Conoce el manual de procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 15-3.** Conoce el manual de procedimientos

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** De las 6 personas encuestadas, el 100% aseguran que la organización no posee un manual de procedimientos, siendo necesario la implementación, que permita tener una descripción de manera detallada de todas las actividades que se desarrolle en cada puesto de trabajo.

**Pregunta 9. ¿Por qué medio se enteró las funciones que debía cumplir en la organización?**

**Tabla 16-3.** Conocimiento de funciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conversación con el presidente	4	67%
Manual de funciones	0	0%
Estatutos	2	33%
Otros	0	0%

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 16-3.** Conocimiento de funciones

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** El 33% de las personas encuestadas aseguraron que a través del estatuto pudieron tener conocimiento de las funciones que deben cumplir en su lugar de trabajo, mientras que el 67% aseguraron que sus funciones son delegadas en reuniones o conversaciones de manera directa con la presidenta. Es necesario la implementación de un manual de funciones que permita que el personal tenga un conocimiento de su rol dentro de la organización.

**Pregunta 10. ¿Tiene claramente definido las funciones o responsabilidades que debe cumplir?**

**Tabla 17-3.** Cumplimiento de responsabilidades

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	67%
CASI SIEMPRE	1	16%
RARA VEZ	1	17%
NUNCA	0	0%

**Fuente:** Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 17-3.** Cumplimiento de responsabilidades

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** El 67% de las personas encuestadas aseguran tener claro las funciones que deben desarrollar, el 16% casi siempre tiene un conocimiento de las funciones que debe realizar, mientras que el 17% rara vez tiene definido la función que debe cumplir. La falta de conocimiento en el desarrollo de sus actividades es generadora de una desorganización organizacional.

**Pregunta 11. ¿Las actividades que usted realiza están especificadas en algún documento?**

**Tabla 18-3.** Actividades específicas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	17%
NO	5	83%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 18-3.** Actividades especificadas en algún documento

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** El 17% de personas encuestadas aseguraron tener conocimiento de una normativa en donde se especifica las funciones que debe cumplir en la organización, mientras que el 83% aseguraron no conocer un documento en donde se especifique las funciones a cumplir. Es necesario implementar un documento que refleje el propósito y descripción de funciones, facilitando el control y mejora del sistema de gestión.

**Pregunta 12. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener problemas dentro de la organización?**

**Tabla 19-3.** Problema organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	2	33%
POSIBLEMENTE	1	17%

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.



**Gráfico 19-3.** Al tener problema dentro de la organización

Fuente: Caja Solidaria “Nueva Visión”, 2021.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Análisis e interpretación:** El 33% de las personas encuestadas manifestaron no tener conocimiento a quien dirigirse en caso de tener problemas, el 17%, posiblemente conocen a quien dirigirse en caso de tener problemas mientras el 50% asegura saber a quién dirigirse en caso de tener un problema. Una mejor jerarquización del organigrama estructural permitirá adecuar las relaciones de dependencia, supervisión y coordinación interna de la organización.

### **3.2 Discusión de resultados**

La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, se dedica a impulsar el desarrollo socio económico de sus socios/as a través de la otorgación de créditos financieros a bajo interés.

De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista a la presidenta y encuesta aplicada al personal de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva visión”, se identificó la siguiente información:

Se puede evidenciar una desorganización en la gestión administrativa y operativa, donde, gran parte del personal no tiene definido la función, responsabilidad y el nivel jerárquico al que pertenece, provocado por falta de una estructura organizacional que refleje y defina el puesto de trabajo, cargos, responsabilidades, la relación entre autoridad, etc.

Es así como el personal manifestó que el tesorero asume el rol de la autoridad más alta en la organización debido que la presidenta y vicepresidente no tienen conocimientos del manejo administrativo y operativo necesarios para ejercer su autoridad. Además, se pudo evidenciar la excesiva carga de actividades del tesorero quien en momentos no da a vasto, por tal motivo se propone la creación de un departamento de comisión de crédito el cual permitirá optimizar el trabajo. Asimismo, los miembros del consejo de vigilancia tienen desconocimiento de sus funciones como un órgano de control y realizan otras actividades secretariales o de apoyo a cualquier departamento.

Por ello es necesario que en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, exista una reestructuración organizacional, debido que los cambios son procesos que permiten la transformación, adaptación y permanencia de la empresa en el mercado, con una adecuada gestión administrativa centrada en mejorar el desempeño, actitud, habilidad y competencias de sus colaboradores.

La elaboración del manual de organización, incluye los manuales de: historia, clasificación de puestos, de funciones y de procedimientos, en los que se describe de manera detallada la reseña histórica; misión y visión empresarial; valores y principios empresariales; un organigrama estructural, de posición de personal y funcional en donde se define de manera clara el nivel jerárquico, relación de autoridad y dependencia del personal; descripción de puestos de trabajo, requisitos, experiencia, formación y procedimientos para la realización de actividades más importantes de la organización, de esta manera lograr una mejor gestión administrativa y operativa de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

### **3.3 Propuesta**

#### **3.3.1 Tema**

Reestructuración organizacional de la Caja Solidaria “Nueva Visión”, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2020.

#### **3.3.2 Objetivos de la Investigación**

##### **3.3.2.1 General**

Diseñar una propuesta de reestructuración organizacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, que contribuya a la mejora de su gestión administrativa y operativa.

##### **3.3.2.2 Específicos•**

- Desarrollar un estudio que permita la reestructuración organizacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.
- Elaborar el organigrama estructural y de funciones que refleje la situación administrativa de la empresa.
- Elaborar los manuales de historia, clasificación de puestos, de funciones y procedimientos administrativos que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, cumplimiento de funciones y responsabilidades.

#### **3.3.3 Planificación de la propuesta**

Para la reestructuración organizacional es necesario elaborar un manual de organización, el mismo que contendrá:

- Manual de historia: Reseña histórica, organigrama estructural, organigrama de posición de personal, organigrama funcional, misión, visión, valores y principios corporativos
- Manual de Clasificación de puestos: Establecer el nivel jerárquico, nivel de autoridad y dependencia.
- Manual de Funciones: Definir las funciones, responsabilidades, requisitos y formación.
- Manual de Procedimientos: Definir el mapa de macroprocesos, procesos y procedimientos más importantes de la organización.

### **3.3.4 Planificación del manual de organización**

La elaboración del manual de organización consta de dos fases detalladas de la siguiente manera:

#### **Fase 1 recopilación de información:**

1. Reunión del trabajo con la presidente de la organización.
2. Recolección de información para la elaboración del manual de organización
3. Revisión de documentación estructural.

#### **Fase 2 estructuración y ejecución del manual de organización:**

1. Diseño de la portada del manual de organización.
2. Elaborar lista de distribución del manual de organización.
3. Elaborar el registro de ediciones del manual de organización.
4. Describir el contenido del manual de organización.
5. Presentación del manual de organización.
6. Elaborar el objetivo del manual de organización.
7. Codificar el contenido del manual de organización.
8. Diseñar la portada del manual de historia
9. Realizar el manual de historia.
10. Diseñar la portada del manual de clasificación de puestos
11. Realizar el manual de clasificación de puestos.
12. Diseñar la portada del manual de funciones.
13. Elaborar el manual de funciones.
14. Diseñar el manual de procedimientos
15. Elaborar el manual de procedimientos.

### **3.3.5 Fase 1 recopilación de información**

1. Reunión del trabajo con la presidente de la organización.

Para la elaboración de la propuesta se da inicio con una reunión de trabajo teniendo como presentes a la presidenta de la organización y los colaboradores, en la reunión se pudo recolectar información mediante la entrevista, encuesta y conversación directa con todo el personal directivo de la organización.

2. Recolección de información para la elaboración del manual de organización

En la reunión con el personal administrativo se pudo recolectar información necesaria para poder diseñar el manual de organización, información como:

La Caja Solidaria “Nueva Visión” se encuentra en el segmento 5 del sector financiero popular y solidario, regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cuenta con

estatuto (ver Anexo F), Registro Único de Contribuyente (ver Anexo G), registro de directivas (ver Anexo H), adicionalmente se encuentra registrado en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para su respectivo funcionamiento (ver Anexo I), información necesaria para diseñar el manual de organización.

### 3. Revisión de documentación estructural,

En la reunión la presidenta de la organización me facilito documentación de la organización en el que se puede observar su organigrama estructural (ver Anexo C), el organigrama no refleja al personal y departamentos existentes en la organización, una nómina del personal, misión, visión, organizacional los cuales necesitan un rediseño y la elaboración de manuales de historia, de clasificación de puestos, de funciones y de procedimientos.

De acuerdo con el análisis realizado se propone la reestructuración organizacional de la caja solidaria “Nueva Visión” la misma que contara con lo siguiente:

**Tabla 20-3.** Documentos del sistema administrativo

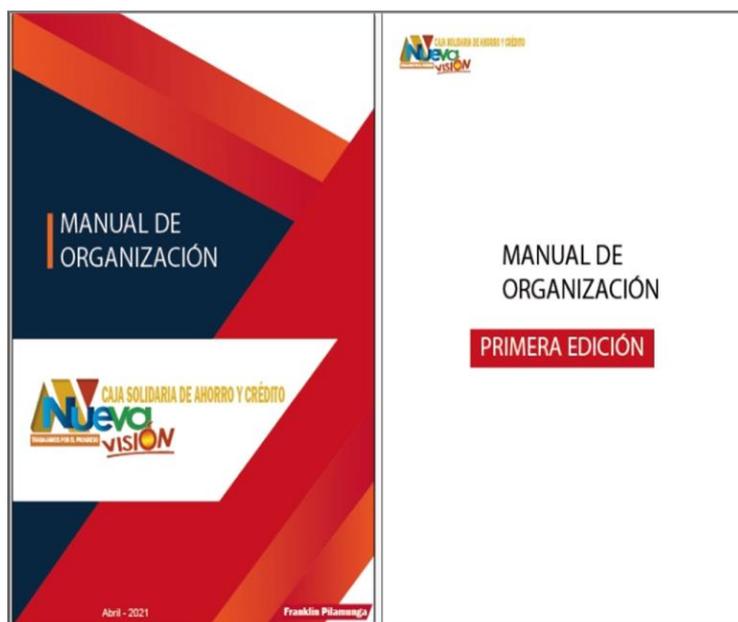
<b>DOCUMENTOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA VISIÓN”</b>	
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>CÓDIGOS</b>
Manual de Historia	NVMH
Manual de Clasificación de Puestos	NVMCP
Manual de Funciones	NVMF
Manual de Procedimientos	NVMP

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

### **3.3.6 Fase 2 estructuración y ejecución del manual de organización**

#### **3.3.6.1 Diseño de la portada del manual de organización**

Para el diseño de la portada se tomó en cuenta la combinación de colores corporativos (azul rojo y naranja), el logo de la empresa, título del manual, nombre del autor y número de edición.



**Gráfico 20-3.** Portada del manual de organización

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.2 Lista de distribución del manual de organización

#### LISTA DE DISTRIBUCIÓN

**Tabla 21-3.** Lista de Distribución

PERSONAS AUTORIZADAS	CARGO	EMITIDO	Nº EJEMPLO	TIPO
Dr. Ernesto Bonilla	Director de Tesis	Febrero-2021	1/1	Digital
MGS. Juan Carlos Pomaquero	Miembro de Tesis	Febrero-2021	1/1	Digital
Sr. Alberto Tene	Tesorero de la Caja "Nueva Visión"	Febrero-2021	1/1	Digital

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.3 Registro de ediciones del manual de organización

## REGISTRO DE EDICIONES

**Tabla 22-3.** Registro de Ediciones

VERSIÓN DE EDICIÓN	MOTIVO DE EDICIÓN	RESPONSABLE	APROBADO POR	FECHA	MODIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Primera	Creación de: - Manual de Historia. - Manual de Clasificación de Puestos. - Manual de Funciones - Manual de Procesos	Caja Solidaria "Nueva Visión"		Febrero 2021		

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.4 Contenido del manual de organización

**Tabla 23-3.** Descripción del manual de organización

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PRESENTACIÓN DEL MANUAL OBJETIVOS DEL MANUAL CODIFICACIÓN DEL MANUAL MANUAL DE HISTORIA MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS MANUAL DE FUNCIONES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.5 Presentación del manual de organización

**Tabla 24-3.** Presentación del manual de organización

PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN
En búsqueda del enfoque y dirección hacia una cultura empresarial eficiente, la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito "Nueva Visión", presenta el Manual de organización, documento que refleja los manuales de historia, clasificación de puestos, de funciones y procesos.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.6 Objetivos del manual de organización

**Tabla 25-3.** Objetivo del manual de organización

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
➤	Sistematizar la información de historia, políticas y normas de la organización.
➤	Registrar e identificar las líneas de comunicación mediante el manual de clasificación de puestos.
➤	Definir la estructura, funciones y nivel jerárquico del personal de la organización.
➤	Definir las capacidades y responsabilidades en cada departamento de trabajo.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

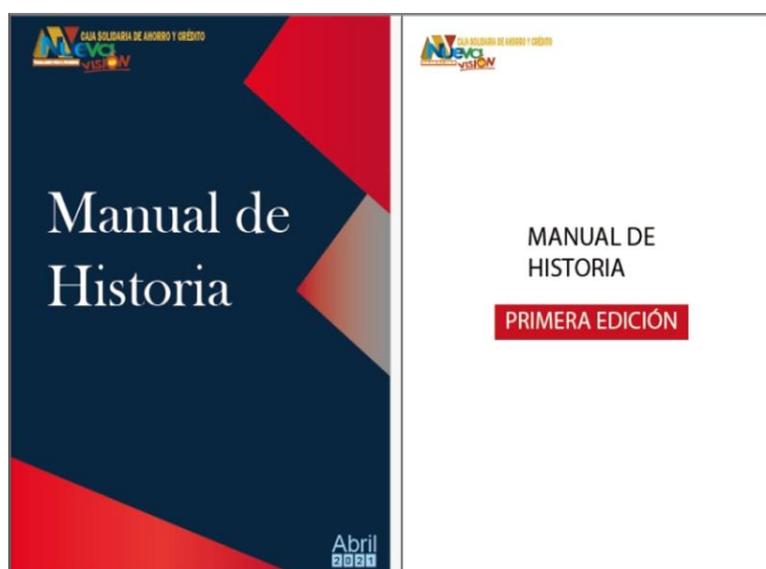
### 3.3.6.7 Codificación del contenido del manual de organización

**Tabla 26-3.** Codificación del manual de organización

CODIFICACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
DOCUMENTOS	CÓDIGOS
Manual de Historia	NVMH
Manual de Clasificación de Puestos	NVMCP
Manual de Funciones	NVMF
Manual de Procedimientos	NVMP

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.8 Diseño de la portada del manual de historia



**Gráfico 21-3.** Portada del manual de historia

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.9 3.3.6.9 Manual de historia

Según (Villalobos, 2020), “los manuales de historia son exclusivos para cada empresa que representan, estos describen la historia de tu empresa hacían dos audiencias, el cliente interno y nuestro cliente externo”.

**Tabla 27-3.** Manual de Historia Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Historia	Código: NVMH-01
		Fecha. Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 1 de 18
<b>Objetivo</b>		
Proporcionar un conocimiento de la historia y evolución de la organización al personal administrativo, operativo y de apoyo.		
<b>Alcance</b>		
El presente manual de historia aplica para todo el personal administrativo, operativo y de apoyo de la organización.		
<b>Descripción</b>		
El presente manual describe de manera detallada información destinada al personal administrativo, operativo y de apoyo con respecto a la reseña histórica, misión, visión, valores, principios, organigrama estructural, organigrama de posición de personal y organigrama funcional, los mismos que rigen dentro de la organización.		

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 28-3.** Reseña Histórica Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Historia	Código: NVMH-01
		Fecha. Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 2 de 18
<b>RESEÑA HISTÓRICA</b>		
<p>La caja solidaria de ahorro y crédito “Nueva Visión”, fue creada en la ciudad de Quito, parroquia San Roque, un jueves 19 de abril del 2007, siendo las 7:00 pm, se reúnen José Mazalema Cajilema, José Tene Lema, Feliciano Caín, entre otros.</p> <p>En la reunión se analizó la problemática que atravesaban todos los migrantes de la provincia de Chimborazo en búsqueda de mejores días y empezar sus emprendimientos para solucionar sus dificultades económicas, es así, que se enfrentaron con otra dificultad, el excesivo número de requisitos para acceder a créditos en el sistema bancario del país, como también los altos intereses que eran cobrados por personas que realizaban préstamos personales.</p>		

Por aquello plantean realizar aportes económicos (5 dólares semanales), formando un capital semilla que permita proporcionar créditos con una tasa de interés más baja, lo cual facilita el acceso a un crédito.

El día 22 de febrero del 2012, se efectúa el registro ante el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), obteniendo la personería jurídica con el acuerdo #2618-A, dando inicio al funcionamiento de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, con su primera directiva.

Cargo	Nombres
Presidente	José Tene Guaranga
Vicepresidente	Feliciano Caín Mazalema
Tesorero	Luis Alberto Tene Mejía
Secretario	Diego Armando Tene Mejía
Consejo de Vigilancia 1	Mariano Condor Bastidas
Consejo de vigilancia 2	Gabriel Masalema Yuquilema
Consejo de Vigilancia 3	Juan Carlos Mejía Tene

En la actualidad se encuentra catastrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con el número. SEPS-RCBC-2018-00030. De esta manera viene prestando y proporcionando instrumentos financieros con el propósito de ayudar e impulsar el desarrollo socio económico de sus socios/as.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 29-3.** Misión y visión de la Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Historia	Código: NVMH-01
		Fecha: Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 3 de 18
<p>“La misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades.</p> <p>La visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida en el mundo.” (Ordóñez, Obando, &amp; Esteva, 2007)</p> <p>Mediante el uso de una matriz estratégica se realizó la misión (ver Anexo D) y visión (ver Anexo E), el resultado se muestra a continuación:</p> <p><b>Misión</b></p> <div style="border: 2px solid black; padding: 10px; background-color: #e0f0ff;"> <p>La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, tiene como misión la prestación de servicios financieros que impulse el desarrollo económico y social de nuestros socios, dentro de una estructura sólida, transparente y rentable con una contribución justa a sus socios y clientes.</p> </div> <p><b>Visión</b></p>		

En el 2025 ser una institución financiera sólida y rentable, formando parte del segmento 4 en el sector financiero popular y solidario, mediante el talento humano comprometido, con visión al servicio social y económico de nuestros socios, clientes y entorno en general.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 30-3.** Valores de Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Historia	Código: NVMH-01
		Fecha: Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 4 de 18
<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Honestidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar con una conducta recta, confiable, justa y sincera entre lo que hace, piensa y lo que dice.</li> </ul> </li> <li> <b>Transparencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de proporcionar un acceso libre y claro a la información en el momento que éste sea requerido.</li> </ul> </li> <li> <b>Lealtad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimiento de fidelidad, afecto y respeto hacia la organización.</li> </ul> </li> <li> <b>Compromiso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia de la importancia de cumplir con sus actividades en el tiempo determinado.</li> </ul> </li> </ul>		

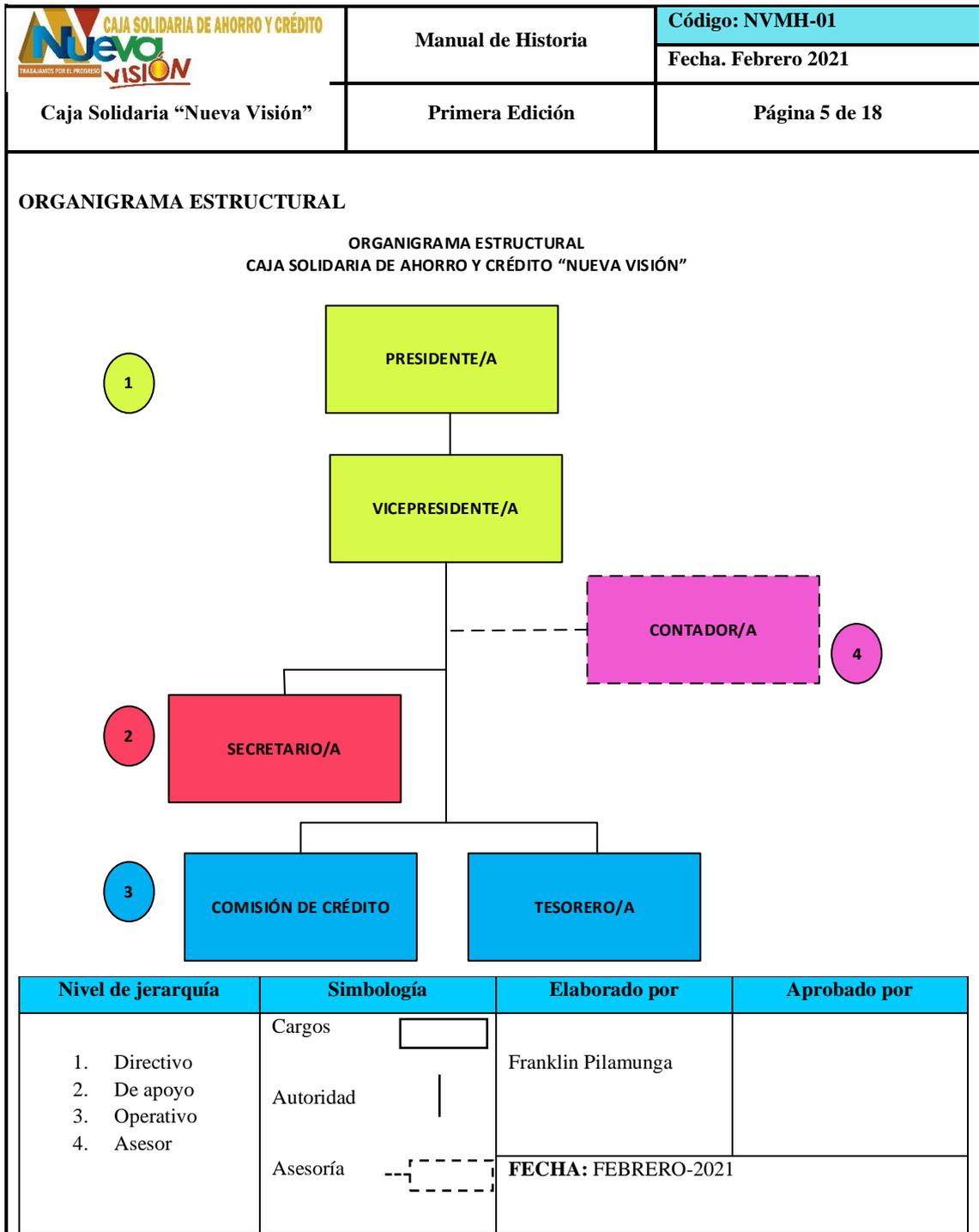
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 31-3.** Principios de Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Historia	Código: NVMH-01
		Fecha: Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 5 de 18
<p><b>Principios</b></p> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Puntualidad</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Disciplina de estar a tiempo para cumplir con los compromisos de la organización.</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Trabajo en Equipo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Promover relaciones y esfuerzos en conjunto generando un buen ambiente de trabajo.</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Innovación</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Transformar los problemas en soluciones mediante el intercambio de ideas y pensamientos.</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Integración</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Incorporación y convivencia armonica, orientados al desarrollo personal y colectivo.</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Equidad</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lograr practicas de igualdad y defender los derechos humanos sin discriminación alguna.</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Responsabilidad</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e6f2ff;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Responder por los actos, deberes, obligaciones y decisiones con la organización.</li> </ul> </div> </div> </div>		

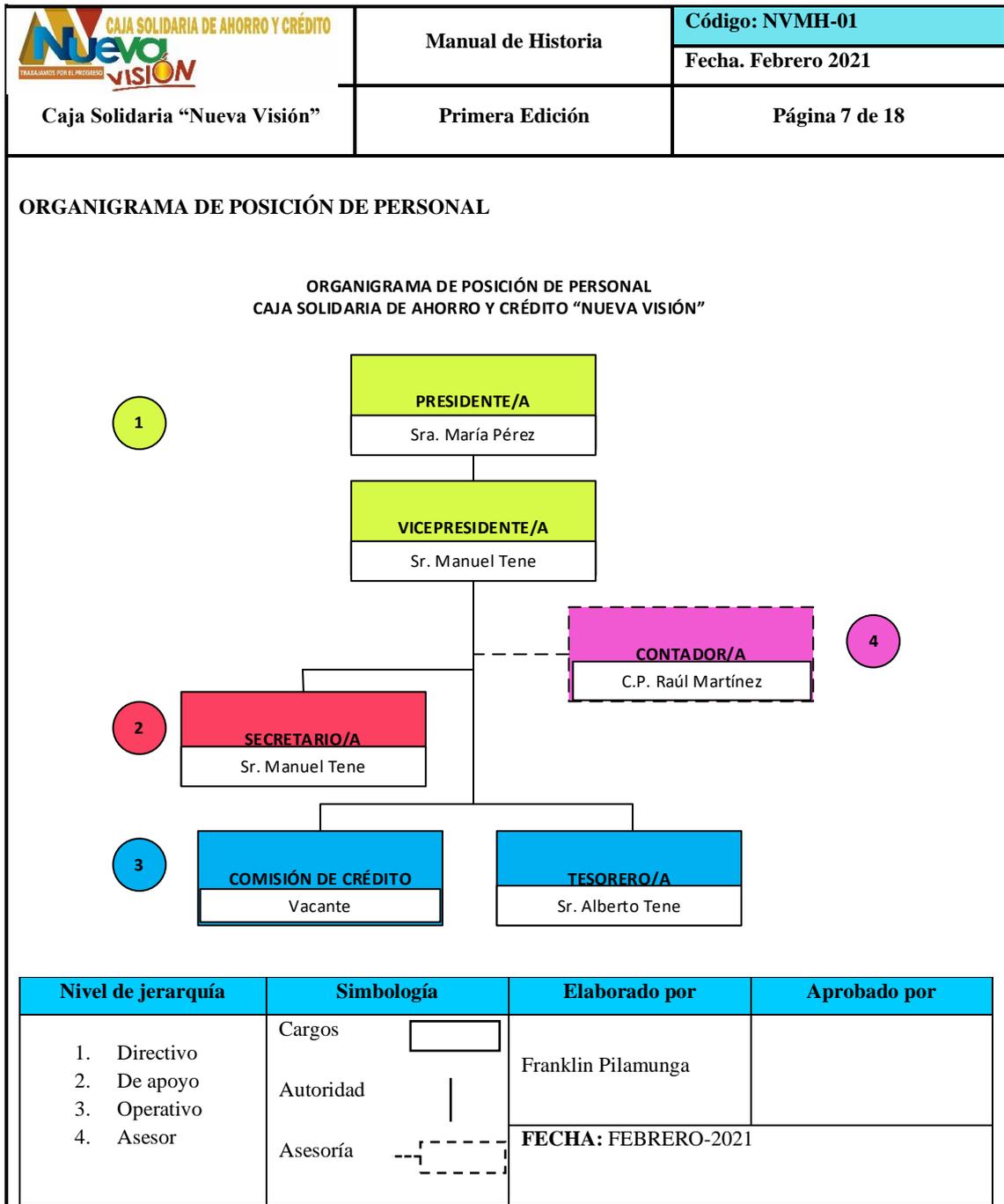
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 32-3.** Organigrama Estructural de Caja Solidaria “Nueva Visión”



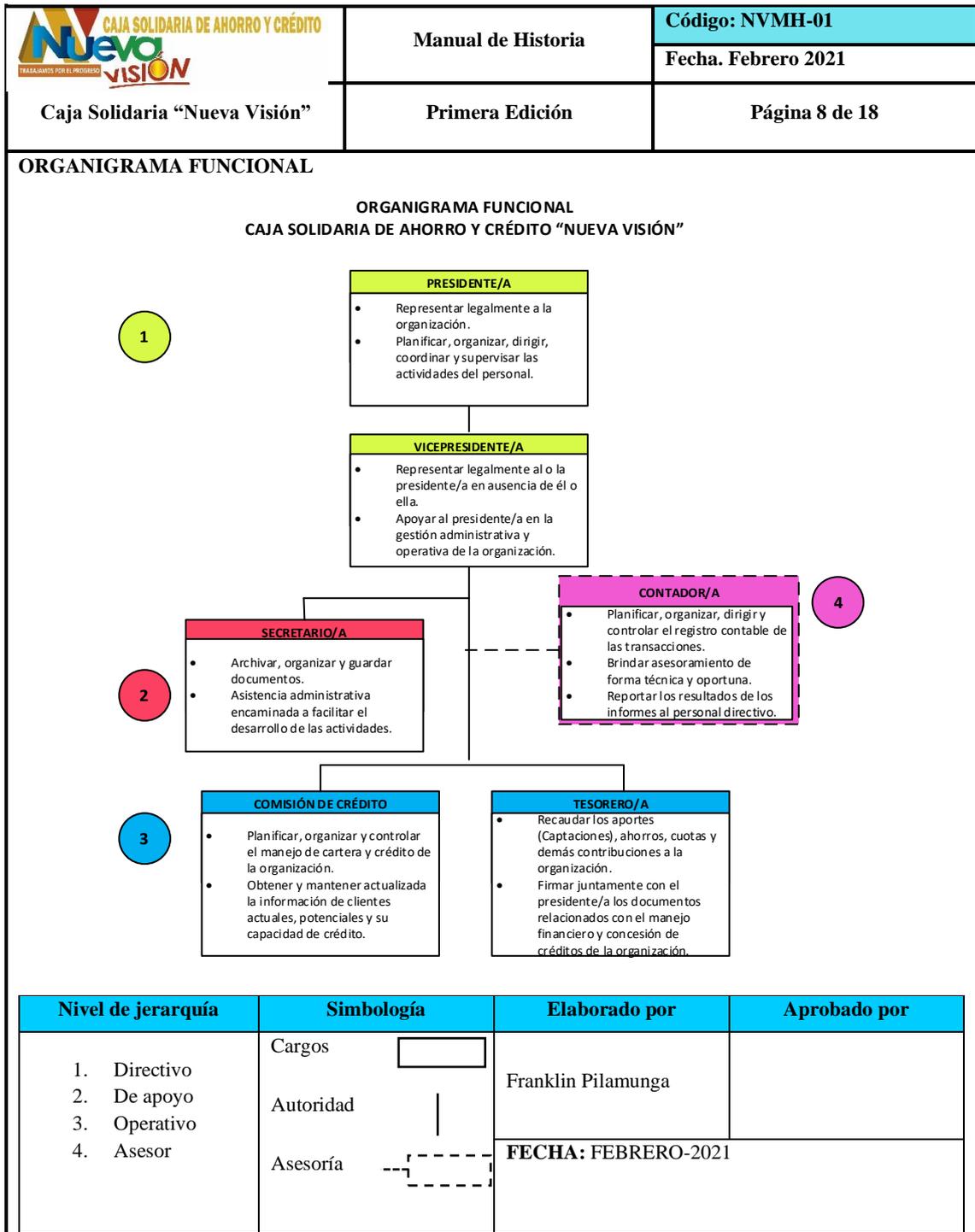
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 33-3.** Organigrama de Posición de Personal de Caja Solidaria “Nueva Visión”



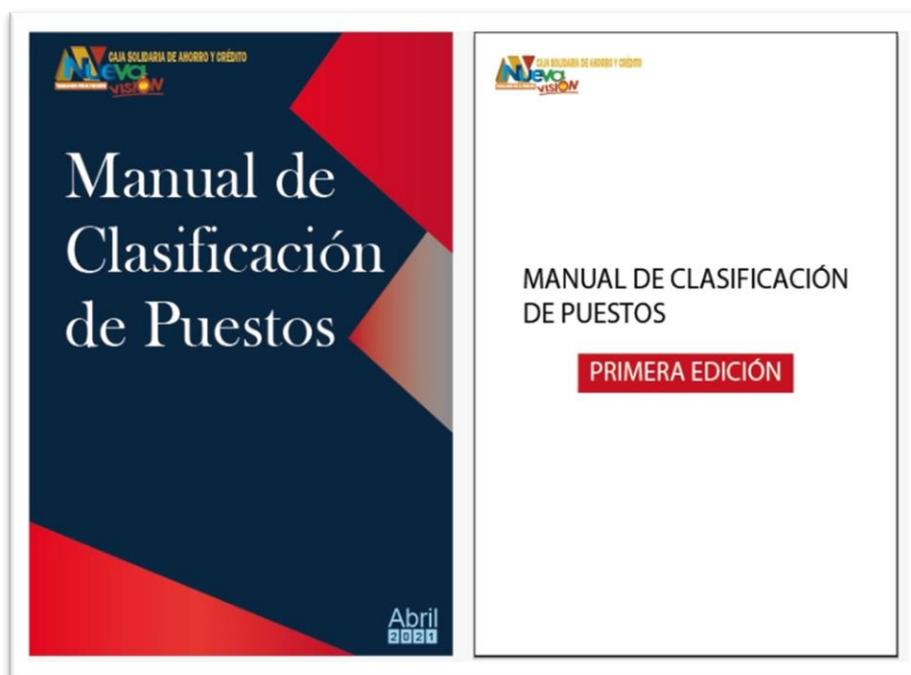
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 34-3.** Organigrama Funcional de Caja Solidaria “Nueva Visión”



Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

3.3.6.10 *Diseño de la portada del manual de clasificación de puestos*



**Gráfico 22-3.** Portada del manual de clasificación de puestos

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

3.3.6.11 *Manual de clasificación de puestos*

Según (Moreno, 2018), el manual de clasificación de puestos es un documento normativo de gestión al describir perfiles de puestos de una organización. Su principal propósito es instruir al personal acerca de sus relaciones, objetivos, normas, etc., para lograr mayor eficacia en el puesto de trabajo (León, 2019).

**Tabla 35-3.** Manual de Clasificación de Puestos Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Clasificación de Puestos	Código: NVMCP
		Fecha: Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 1 de 2
<b>Objetivo</b>		
Proporcionar información del número de puestos de trabajo, nivel jerárquico y su relación de dependencia entre el personal administrativo, operativo y de apoyo.		
<b>Alcance</b>		

El presente manual de clasificación de puestos aplica para todo el personal administrativo, operativo y de apoyo de la organización.

**Descripción**

El presente manual describe de manera detallada información destinada al personal administrativo, operativo y de apoyo con respecto a la codificación de puestos, clasificación de puestos, identificación del personal en el organigrama estructural, perfil de competencia, nivel de requerimiento, perfil de cargo y número de plazas que rigen dentro de la organización.

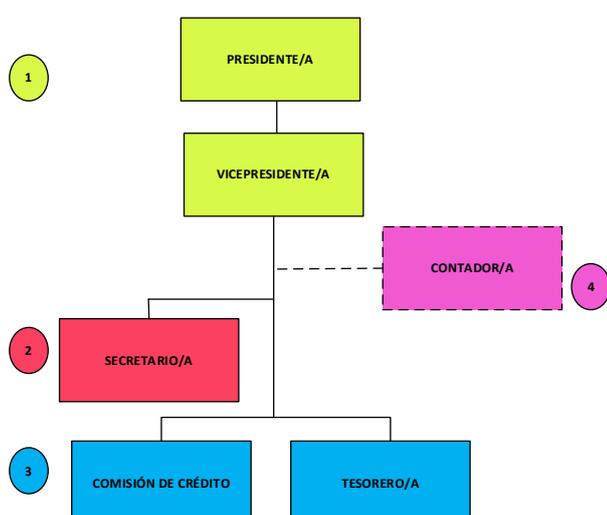
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 36-3.** Identificación y Codificación de Puestos Caja Solidaria “Nueva Visión”

	Manual de Clasificación de Puestos	Código: NVMCP
		Fecha: Febrero 2021
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Página 1 de 2

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA VISIÓN”

```

graph TD
    P1[1 PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]
    VP --- C[CONTADOR/A 4]
    VP --- S[SECRETARIO/A 2]
    S --- CC[COMISIÓN DE CRÉDITO 3]
    S --- T[TESORERO/A]
  
```

**IDENTIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE PUESTOS**

Código	Puesto	Grupo Ocupacional
NVMCP-01	Presidente/a	Nivel Directivo
NVMCP-02	Vicepresidente/a	Nivel Directivo
NVMCP-03	Contador/a	Nivel Asesor
NVMCP-04	Secretario/a	Nivel Auxiliar o de Apoyo

NVMCP-05	Comisión de crédito	Nivel Operativo
NVMCP-06	Tesorero/a	Nivel Operativo

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 37-3.** NVMCP-01 – Presidente

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Puesto</b>	Presidente/a	<b>Código</b>	NVMCP-01
<b>Área</b>	Ejecutivo	<b>Nº de ocupantes</b>	1
<b>Objetivo del puesto</b>	Incrementar el nivel de ingresos de manera responsable y proactiva.		
<b>Jefe inmediato superior</b>	Asamblea General de Socios		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>		<b>Nº de Plazas</b>
	1	Vicepresidente	1
	2	Contador/a	1
	3	Secretario/a	1
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación</b>	Lic. Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines.		
<b>Formación</b>	Contabilidad, Finanzas, Leyes tributarios y laborales		
<b>Experiencia</b>	Mínimo 10 años en instituciones o puestos similares.		
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL			
<pre> graph TD     P[PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]     VP -.- C[CONTADOR/A]     VP --- S[SECRETARIO/A]     VP --- CC[COMISIÓN DE CRÉDITO]     VP --- T[TESORERO/A] </pre>			
PERFIL DE COMPETENCIA			<b>Nivel de requerimiento</b>
			Alto    Medio    Bajo

<b>Actitudes</b>	Dirección, Empoderamiento, Liderazgo.			✓		
<b>Habilidades</b>	Negociación, Pensamiento estratégico, Orientación a resultados. Facilidad de comunicación.			✓		
<b>Conocimiento técnico</b>	Pensamiento crítico, Capacidad de planificar.			✓		
<b>Horario Laboral</b>	<b>DE</b>	8am	<b>A</b>	6pm		

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 38-3.** NVMCP-02 – Vicepresidente

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
<b>Puesto</b>	Vicepresidente/a		<b>Código</b>	NVMCP-02		
<b>Área</b>	Ejecutivo		<b>Nº de ocupantes</b>	1		
<b>Objetivo del puesto</b>	Fortalecer el liderazgo organizacional mediante una adecuada gestión administrativa.					
<b>Jefe inmediato superior</b>	Presidente/a					
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>			<b>Nº de Plazas</b>		
	<b>1</b>	Comisión de Crédito		1		
	<b>2</b>	Tesorero/a		1		
PERFIL DEL CARGO						
<b>Educación</b>	Lic. Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines.					
<b>Formación</b>	Contabilidad, Finanzas, Leyes tributarios y laborales.					
<b>Experiencia</b>	Mínimo 8 años en instituciones y puestos similares.					
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL						
<pre> graph TD     P[PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]     VP -.-&gt; C[CONTADOR/A]     VP --- S[SECRETARIO/A]     S --- CC[COMISIÓN DE CRÉDITO]     S --- T[TESORERO/A] </pre>						
PERFIL DE COMPETENCIA					Nivel de requerimiento	
					<b>Alto</b>	<b>Medio</b>
<b>Actitudes</b>	Dirección, Liderazgo, Empatía.			✓		
<b>Habilidades</b>	Organización, Comunicación, Motivación.			✓		

<b>Conocimiento técnico</b>		Gestionar actividades, Colaboración y cooperación con el presidente/a		✓		
<b>Horario Laboral</b>	<b>DE</b>	8am	<b>A</b>	6pm		

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 39-3.** NVMCP-03 – Contador

<b>MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>						
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>						
<b>Puesto</b>	Contador/a		<b>Código</b>	NVMCP-03		
<b>Área</b>	Asesor		<b>N° de ocupantes</b>	1		
<b>Objetivo del puesto</b>	Conocer elementos básicos que componen el ciclo económico-financiero de la organización.					
<b>Jefe inmediato superior</b>	Presidente/a					
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>			<b>N° de Plazas</b>		
	1	Ninguno		0		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>						
<b>Educación</b>	Contador (CPA).					
<b>Formación</b>	Legislación tributaria y Legislación laboral					
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años en instituciones o puestos similares.					
<b>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>						
<pre> graph TD     P[PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]     VP --- S[SECRETARIO/A]     VP --- CC[COMISIÓN DE CRÉDITO]     VP --- T[TESORERO/A]     VP -.-&gt; C[CONTADOR/A]     style C stroke-dasharray: 5 5, fill:#f06292           </pre>						
<b>PERFIL DE COMPETENCIA</b>				<b>Nivel de requerimiento</b>		
				Alto	Medio	Bajo
<b>Actitudes</b>	Integridad, Objetividad, Confidencialidad.			✓		
<b>Habilidades</b>	Comunicación, Análisis, Evaluación, Responsabilidad, Disciplinado.			✓		
<b>Conocimiento técnico</b>	Registro de transacciones, Creación de estados financieros, Conciliación de saldos.			✓		

<b>Horario Laboral</b>	<b>DE</b>	8am	<b>A</b>	6pm
------------------------	-----------	-----	----------	-----

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 40-3.** NVMCP-04 – Secretario

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS				
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>Puesto</b>	Secretario/a		<b>Código</b>	NVMCP-04
<b>Área</b>	Auxiliar o de Apoyo		<b>N° de ocupantes</b>	1
<b>Objetivo del puesto</b>	Prestar la atención oportuna y adecuada a su inmediato superior.			
<b>Jefe inmediato superior</b>	Presidente/a			
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>			<b>N° de Plazas</b>
	-	Ninguno		0
PERFIL DEL CARGO				
<b>Educación</b>	Auxiliar administrativo, Administración de Empresas o carreras afines.			
<b>Formación</b>	Asistencia administrativa, Asistencia Contable, Manejo de software			
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años en instituciones y puestos similares.			
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL				
<pre> graph TD     P[PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]     VP --- S[SECRETARIO/A]     VP --- C[CONTADOR/A]     S --- CC[COMISIÓN DE CRÉDITO]     S --- T[TESORERO/A] </pre>				
PERFIL DE COMPETENCIA				Nivel de requerimiento
				Alto    Medio    Bajo
<b>Actitudes</b>	Personalidad justa y activa, Capacidad de crear, innovar e implementar, Confidencialidad.			✓
<b>Habilidades</b>	Alta tolerancia a la presión y estrés, Habilidad de comunicación, Ser organizado/a			✓
<b>Conocimiento técnico</b>	Manejo de sistemas informáticos, Gestión de tiempo.			✓
<b>Horario Laboral</b>	<b>DE</b>	8am	<b>A</b>	6pm

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 41-3.** NVMCP-05 – Comisión de Crédito

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (PROPUESTO)						
<b>Puesto</b>	Comisión de crédito	<b>Código</b>	NVMCP-05			
<b>Área</b>	Operativo	<b>N° de ocupantes</b>	1			
<b>Objetivo del puesto</b>	Incrementar en un 20% el nivel y volumen de otorgación de crédito.					
<b>Jefe inmediato superior</b>	Vicepresidente/a					
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>		<b>N° de Plazas</b>			
	1	Ninguno	0			
PERFIL DEL CARGO						
<b>Educación</b>	Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines					
<b>Formación</b>	Negociación, Sistemas de control de cartera y Técnicas de cobranza					
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años de experiencia en instituciones y puestos similares.					
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL						
<pre> graph TD     P[PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]     VP -.-&gt; C[CONTADOR/A]     VP --- J(( ))     J --- S[SECRETARIO/A]     J --- C2[COMISIÓN DE CRÉDITO]     J --- T[TESORERO/A]     style C stroke-dasharray: 5 5     style C2 fill:#00aaff,color:#fff     </pre>						
PERFIL DE COMPETENCIA				Nivel de requerimiento		
				Alto	Medio	Bajo
<b>Actitudes</b>	Carácter decisivo, Capacidad negociadora, Prudencia, Lealtad a la organización.			✓		
<b>Habilidades</b>	Tolerancia a la presión, Capacidad de análisis, Facilidad de comunicación			✓		
<b>Conocimiento técnico</b>	Reportes detallados, Evaluar la condición financiera real del cliente.			✓		
<b>Horario Laboral</b>	DE	8am	A	6pm		

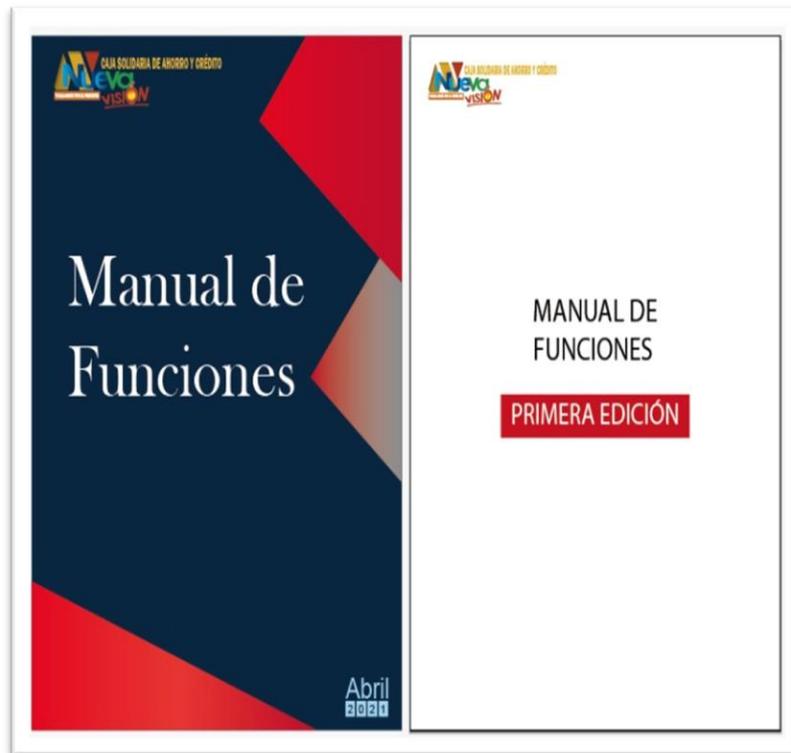
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

Tabla 42-3. NVMCP-06 – Tesorero

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS						
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
<b>Puesto</b>	Tesorero/a		<b>Código</b>	NVMCP-06		
<b>Área</b>	Operativo		<b>N° de ocupantes</b>	1		
<b>Objetivo del puesto</b>	Reducir el nivel de financiación a corto plazo.					
<b>Jefe inmediato superior</b>	Vicepresidente/a					
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del Puesto</b>			<b>N° de Plazas</b>		
	1	Ninguno		0		
PERFIL DEL CARGO						
<b>Educación</b>	Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines.					
<b>Formación</b>	Gestión de riesgos, Gestión de cobros, Instrumentos financieros.					
<b>Experiencia</b>	Mínimo 6 años de experiencia en instituciones o puestos similares.					
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL						
<pre> graph TD     P[PRESIDENTE/A] --- VP[VICEPRESIDENTE/A]     VP --- S[SECRETARIO/A]     VP --- C[CONTADOR/A]     S --- CC[COMISIÓN DE CRÉDITO]     S --- T[TESORERO/A]     style C stroke-dasharray: 5 5             </pre>						
PERFIL DE COMPETENCIA				Nivel de requerimiento		
				Alto	Medio	Bajo
<b>Actitudes</b>	Criterio propio, Transparencia, Compromiso.			✓		
<b>Habilidades</b>	Planificación, Comunicación, Capacidad de análisis.			✓		
<b>Conocimiento técnico</b>	Captar y asimilar información, análisis de información, Solución de problemas.			✓		
<b>Horario Laboral</b>	DE	8am	A	6pm		

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

3.3.6.12 *Diseño de la portada del manual de funciones*



**Gráfico 23-3.** Portada del manual de funciones

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

3.3.6.13 *Manual de funciones*

Según (Vilela, Arias, & Sanchez, 2021), la elaboración del manual de funciones requiere la identificación de competencias potenciando el control administrativo, finiquitando metas establecidas y mejorando constantemente los procesos de la organización (Cruz, Paqui, Jiménez, & Lucero, 2018).

**Tabla 43-3.** Manual de Funciones

	Manual de Funciones	Código: NVMF
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Fecha. Febrero 2021
<b>Objetivo</b>		
Descripción detallada de las funciones en un determinado puesto de trabajo, las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para realizarlos.		

<b>Alcance</b>
El presente manual de funciones aplica para todo el personal administrativo, operativo, y de apoyo de la organización.
<b>Descripción</b>
El presente manual describe de manera detallada información destinada al personal administrativo, operativo y de apoyo con respecto a la misión del puesto de trabajo, las funciones, actividades esenciales, relación estructural, formación requerida, conocimientos académicos, destrezas y habilidades que rigen en cada puesto de trabajo dentro de la organización.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 44-3.** NVMF-01 – Presidente

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Puesto	Presidente/a	Código	NVMF-01
Departamento	Presidencia	Área	Presidencia
Número de ocupantes	1	Ciudad	Quito
<b>Misión del puesto:</b>			
Dirigir la gestión administrativa, operativa, técnica, financiera, legal y judicial, además de alinear a todo el personal hacia la misión y visión organizacional, con miras a obtener resultados óptimos.			
<b>Relación estructural</b>			
<b>Reporta a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Reporta</b>	<b>Cuando Reporta</b>	
Asamblea General de Socios	Resultados de su gestión, plan anual, presupuesto y/o similares.	Cuando se solicite.	
Consejo de Administración	Manejo administrativo, financiero, plan de actividades y/o similares.	Mensualmente.	
Consejo de Vigilancia	Estados financieros, inventarios y/o similares.	Mensualmente.	
<b>Supervisa a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Supervisa</b>	<b>Cuando Supervisa</b>	
Contador/a	Manejo contable y estados financieros	Semanalmente	
Secretario/a	Funciones de oficina y asistencia administrativa.	Diariamente	
Vicepresidente/a	Manejo Administrativo, financiero y actividades similares en ausencia del presidente/a	Cuando se solicite	
Comisión de Crédito	Análisis de cartera	Semanalmente	
Tesorero/a	Rastreo, registro y transferencias financieras.	Diariamente	
<b>Actividades esenciales y responsabilidades</b>			
<b>Actividades esenciales</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la Caja “Nueva Visión” ante las instancias públicas, privadas, judiciales, laborales, administrativas, municipales, políticas y policiales en cualquier lugar del país o extranjero si fuere necesario.</li> <li>• Presidir las discusiones en las Asambleas Generales y/o reuniones del Consejo de Administración.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del personal.</li> <li>• Trabajar en conjunto con representantes de comisiones, consejos y departamentos con el fin de gestionar adelantos organizacionales.</li> <li>• Ejercer liderazgo para guiar, direccionar y motivar al personal de la Caja “Nueva Visión”.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir juntamente con el secretario las actas de Asamblea General, Consejo de vigilancia y toda la correspondencia oficial de la entidad.</li> <li>• Suscribir juntamente con él o la tesorero/a las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques, suscribir contratos, escrituras públicas y más documentos que tengan relación con aspectos económicos y financieros de la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Presentar planes, programas y presupuestos al Consejo de Administración para su aprobación.</li> <li>• Convocar y presidir las Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias de la entidad y las sesiones del Consejo de Administración.</li> <li>• Presidir todos los actos oficiales de la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Presentar el informe de actividad mensual, semestral o anual a la Asamblea General, de acuerdo con su requerimiento en cumplimiento con el Estatuto y Reglamento Interno.</li> <li>• Revisión y control periódico de cuentas bancarias de la Caja “Nueva Visión” que mantiene en instituciones bancarias.</li> <li>• Informar de manera inmediata a los socios/as sobre las decisiones tomadas por los directivos.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Estatuto, Reglamento Interno y las resoluciones de la Asamblea General.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir lo planificado.</li> <li>• Alinear al personal a la misión, visión y objetivos de la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Analizar las necesidades presentes y dar solución a las mismas.</li> <li>• Mantener indicadores positivos para la Caja “Nueva Visión”</li> <li>• Realizar todas las demás funciones afines al puesto y/o compatibles con su cargo y que no sean competencia de Asamblea General o del Consejo de Administración.</li> </ul>		
<b>Requisitos/Educación formal</b>		
<b>Requisitos</b>		
Ser socio/a de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Años de experiencia</b>
Superior	Lic. Administración de Empresas, Auditor, Economista, Finanzas y/o afines	8 años
Post Grado	Administración, Gerencia Financiera, Gerencia Internacional, Talento Humano y/o afines	2 años
<b>Capacitación adicional requerida</b>		
<b>Cursos/Seminarios</b>	<b>Número de horas</b>	
Gerencia y liderazgo	30 horas	
Leyes y normas que regulan el cooperativismo	60 horas	
Cultura empresarial	60 horas	
Empowerment	40 horas	
Gestión de procesos	120 horas	
Gestión de proyectos	120 horas	
Gestión del talento humano	60 horas	
Seguridad y salud ocupacional	60 horas	

<b>Conocimientos académicos</b>		
<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Contabilidad y Finanzas	✓	✓
Leyes tributarias, laborales.	✓	✓
Normas que regulen el cooperativismo.	✓	✓
Procesos	✓	✓
Proyectos	✓	✓
Sistemas informáticos	✓	✓
<b>Conocimientos informativos requeridos</b>		
<b>Conocimientos informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Socios	Conocimiento de socios/as de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Datos empresariales	Estadísticas financieras, contables, inversión, captación y otorgación de créditos, recursos técnicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y/o similares	✓
Filosofía empresarial	Conocimiento de misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, normas, planes y prioridades de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Leyes y regulaciones	Conocer los reglamentos, normas, y demás leyes internas o externos relevantes para la organización.	✓
Naturaleza del Área	Conocer la misión, procesos, funciones, atribuciones y enfoques del trabajo de área.	✓
Personas y otras áreas	Comunicación, cooperación con distintas áreas que integran la organización.	✓
<b>Destrezas específicas requeridas</b>		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejo informático	Word, Excel y programas informáticos que utilice la organización.	✓
<b>Competencias generales</b>		
<b>Destrezas/ habilidades generales</b>	<b>Detalle</b>	
Conocimiento técnico	Demostrar el conocimiento, capacidad y especialidad adquirida a través del tiempo, estudios, prácticas, experiencias y su constante retroalimentación.	
Liderazgo y dirección de equipos	Influenciar al personal de manera voluntaria a alcanzar los objetivos empresariales.	
Tolerancia a la presión	Capacidad de actuar con eficacia en situaciones de desacuerdo o exigencias de tiempo, sin que esto afecte al desarrollo en una actividad	
Capacidad de análisis	Capacidad de comprender una situación de manera profunda, detallada que permita una mejor toma de decisiones.	

Facilidad de comunicación	Posesión de autocontrol emocional para elaborar, enviar, recibir y analizar información.
Orientación a resultados	Capacidad de actuar o dirigir a la organización a la consecución de resultados positivos.
Iniciativa	Capacidad de asumir una responsabilidad con compromiso y autonomía personal.
<b>Experiencia laboral requerida</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	Mínimo 10 años
Especificidad	Experiencia en instituciones similares, Experiencia en puesto similar.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021

**Tabla 45-3.** NVMF-02 – Vicepresidente

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Puesto	Vicepresidente/a	Código	NVMF-02
Departamento	Vicepresidencia.	Área	Administrativo
Número de ocupantes	1	Ciudad	Quito
<b>Misión del puesto</b>			
Prestar apoyo incondicional al presidente/a en todo tipo de ausencias asumiendo su gestión.			
<b>Relación estructural</b>			
<b>Reporta a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Reporta</b>		<b>Cuando Reporta</b>
Presidente/a	Manejo administrativo, financiero y/o actividades similares en ausencia del presidente/a.		Cuando se solicite
Consejo de Administración	Manejo administrativo, plan anual, y actividades similares.		Mensualmente
Consejo de Vigilancia	Manejo administrativo, financieros y actividades similares.		Mensualmente
<b>Supervisa a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Supervisa</b>		<b>Cuando Supervisa</b>
Comisión de Crédito	Recuperación de cartera		Semanalmente
Tesorero/a	Rastreo, registro y transferencias financieras.		Diariamente
<b>Actividades esenciales y responsabilidades</b>			
<b>Actividades esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente al o la presidente/a en ausencia de él o ella por cualquier situación sea en comisión o por situación de salud.</li> <li>• Coordinar las actividades en bienestar de los socios/as y de la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Apoyar al presidente/a en la gestión administrativa y operativa de la organización.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del personal.</li> <li>• Trabajar en conjunto con representantes de comisiones, consejos y departamentos con el fin de gestionar adelantos organizacionales.</li> <li>• Otras actividades afines al puesto.</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la Caja “Nueva Visión” ante las instancias públicas, privadas, judiciales, laborales, administrativas, municipales, políticas y policiales en cualquier lugar del país o extranjero.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir lo planificado.</li> <li>• Alinear al personal hacia la filosofía empresarial.</li> <li>• Apoyar al presidente/a indicadores positivos para la organización.</li> <li>• Reportar al presidente/a el avance, logros y dificultades que surjan en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Realizar todas las demás funciones y responsabilidades compatibles con su cargo.</li> </ul>		
<b>Requisitos/ Educación formal</b>		
<b>Requisitos</b>		
Ser socio/a de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Años de experiencia</b>
Superior	Administración de Empresas, Finanzas, y/o similares	6 años
Post Grado	Gerencia Financiera, Gerencia Internacional y/o similares.	2 años
<b>Capacitación adicional requerida</b>		
<b>Cursos/Seminarios</b>		<b>Números de horas</b>
Normativas del cooperativismo		60 horas
Cultura empresarial		60 horas
Gestión del talento humano		60 horas
Gestión de proyectos		60 horas
Gestión de procesos		60 horas
<b>Conocimientos académicos</b>		
<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Contabilidad	✓	✓
Finanzas	✓	✓
Leyes tributarias	✓	✓
Sistemas informáticos	✓	✓
Procesos	✓	✓
Proyectos	✓	✓
<b>Conocimientos informáticos requeridos</b>		
<b>Conocimientos informáticos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Socios	Conocimiento de socios/as de la Caja “Nueva Visión”	✓
Datos empresariales	Estadísticas financieras, contables, inversión, capacitación y otorgación de créditos, recursos técnicos, humanos, tecnológicos /o similares.	✓
Filosofía empresarial	Conocimiento de misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, normas, planes y prioridades de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Leyes y regulaciones	Conocer los reglamentos, normas y demás leyes internas o externas relevantes para la organización.	✓
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, atribuciones y enfoques del trabajo de área.	✓

Personas y otras áreas	Comunicación y cooperación con distintas áreas que integran la organización.	✓
<b>Destrezas específicas requeridas</b>		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Sistema informático	Word, Excel y demás programas informáticos que requiera o utilice la organización.	✓
<b>Competencias generales</b>		
<b>Destrezas/habilidades generales</b>		<b>Detalle</b>
Conocimiento técnico		Demostrar el conocimiento, capacidad y especialidad adquirida a través del tiempo, estudios, practicas, experiencias y su constante retroalimentación.
Liderazgo y dirección de equipo		Influenciar al personal de manera voluntaria a alcanzar los objetivos empresariales.
Tolerancia a la presión		Capacidad de actuar con eficacia en situaciones de desacuerdo o exigencia de tiempo, sin que esto afecte al desarrollo de una actividad.
Capacidad de análisis		Capacidad de comprender situaciones de manera profunda y detallada que permita una mejor toma de decisiones.
Facilidad de comunicación		Posesión de autocontrol emocional para elaborar, enviar recibir y analizar información.
Orientación a resultados		Capacidad de actuar o dirigir a la organización a la consecución de resultados positivos.
<b>Experiencia laboral requerida</b>		
<b>Dimensiones</b>		<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia		Mínimo 8 años
Especificidad		Experiencia en instituciones similares Experiencia en puesto similar.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 46-3.** NVMF-03 – Contador

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Puesto	Contador/a	Código	<b>NVMF-03</b>
Departamento	Asesor	Área	Asesor
Número de ocupantes	1	Ciudad	Quito
<b>Misión del puesto</b>			
Suministrar al o la presidente/a y socios/as, información financiera que refleje la realidad de la organización, de manera oportuna, útil y confiable, cumpliendo con las obligaciones tributarias, laborales y demás organismos de control.			
<b>Relación estructural</b>			
<b>Reporta a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Reporta</b>		<b>Cuando Reporta</b>
Presidente/a	Manejo contable y estados financieros.		Semanalmente
Asamblea General de Socios/as	Manejo de estados financieros y cumplimiento con organismos de control		Cuando se solicite

<b>Supervisa a:</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Qué Supervisa</b>	<b>Cuando Supervisa</b>
Ninguno	Ninguno	Ninguno
<b>Asesora a:</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Qué asesora</b>	<b>Cuando Asesora</b>
Presidente/a	Temas contables, tributarios y financieros.	Semestralmente
Tesorero/a	Temas contables, tributarios y financieros.	Semestralmente
<b>Actividades esenciales y responsabilidades</b>		
<b>Actividades esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, organizar, dirigir y controlar el registro contable de todas las transacciones de acuerdo con las normas y principios de los organismos.</li> <li>Brindar un asesoramiento de forma técnica y oportuna a los niveles jerárquicos superiores.</li> <li>Elaboración de nóminas, declaraciones de renta, informes tributarios, liquidación de prestaciones sociales y aportes.</li> <li>Participar en la elaboración del presupuesto general, gastos de administración y operación.</li> <li>Otras actividades afines al puesto.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar acciones correctivas en caso de existir inconsistencias.</li> <li>Ejecutar las actividades asignadas de acuerdo con leyes y normas establecidas.</li> <li>Evaluar el sistema de control interno.</li> <li>Participar en la formulación de políticas, objetivos y programas de trabajo referente a la unidad de cargo.</li> <li>Controlar y verificar que los bienes patrimoniales de la organización se encuentren debidamente controlados y contabilizados.</li> <li>Reportar los resultados de sus informes al personal directivo.</li> <li>Presentar los estados financieros reales.</li> <li>Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestro que se presenten en la auditoria y en la organización.</li> <li>Coordinar la integración y revisión de informes.</li> <li>Participar en la planeación estratégica y el POA (Plan Operativo Anual).</li> <li>Velar por el cumplimiento de las obligaciones, regulaciones y lineamientos que emita la Contraloría General de la Republica.</li> <li>Realizar declaraciones de impuestos y demás obligaciones.</li> <li>Elaborar y certificar los estados de resultados.</li> <li>Otras responsabilidades afines al puesto de trabajo.</li> </ul>		
<b>Requisitos/ Educación formal</b>		
<b>Requisitos</b>		
Ser socio/a de la Caja Solidaria "Nueva Visión"		
<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Años de experiencia</b>
Superior	Contador CPA	4 años
<b>Capacitación adicional requerida</b>		
<b>Cursos/Seminarios</b>	<b>Números de horas</b>	
legislación tributaria	30 horas	
Administración de riesgos financieros	30 horas	
Legislación laboral	30 horas	
Taller práctico NIIF	30 horas	
<b>Conocimientos académicos</b>		

<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Contabilidad CPA	✓	
Legislación tributaria	✓	✓
Finanzas	✓	
Sistemas informáticos		✓
<b>Conocimientos informáticos requeridos</b>		
<b>Conocimientos informáticos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Socios	Conocimiento de socios/as de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Datos empresariales	Estadísticas financieras, contables, inversión, captación y otorgación de créditos, recursos técnicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y/o similares.	✓
Filosofía empresarial	Conocimiento de misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, normas, planes y prioridades de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Leyes y regulaciones	Conocer los reglamentos, normas y demás leyes internas o externos relevantes para la organización.	✓
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, atribuciones y enfoques del trabajo de área.	✓
Personas y otras áreas	Comunicación y cooperación con distintas áreas que integran la organización	✓
<b>Destrezas específicas requeridas</b>		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejar programas informáticos	Programas contables que permitan mantener una salud financiera confiable y real.	✓
Operar equipos de oficina	Computador, fax, escáner, etc.	✓
<b>Competencias generales</b>		
<b>Destrezas/habilidades generales</b>	<b>Detalle</b>	
Conocimiento técnico	Demostrar el conocimiento, capacidad y especialidad adquirida a través del tiempo, estudios, practicas, experiencias y su constante retroalimentación.	
Tolerancia a la presión	Capacidad de actuar con eficiencia en situaciones de desacuerdo o exigencias de tiempo, sin que esto afecte al desarrollo en una actividad.	
Capacidad de análisis	Capacidad de comprender una situación de manera profunda, detallada que permita una mejor toma de decisiones.	
Facilidad de comunicación	Posesión de autocontrol emocional para elaborar, enviar, recibir y analizar información.	
Iniciativa	Capacidad de asumir una responsabilidad con compromiso y autonomía personal.	
Control y monitoreo	Verificar que todos los elementos contables y financieros se encuentren vigentes.	
Independencia personal	Ofrecer juicios con objetividad, imparcial y neutral.	
<b>Experiencia laboral requerida</b>		

Dimensiones	Detalle
Tiempo de experiencia	Mínimo 4 años
Especificidad	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puesto similar.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 47-3. NVMF-04 – Secretario**

		MANUAL DE FUNCIONES	
Puesto	Secretario/a	Código	NVMF-04
Departamento	Administrativa	Área	Administrativa
Número de ocupantes	1	Ciudad	Quito
<b>Misión del puesto</b>			
Realizar actividades de apoyo necesario, procurando la oportuna y debida prestación del servicio de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.			
<b>Relación estructural</b>			
<b>Reporta a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Reporta</b>	<b>Cuando Reporta</b>	
Presidente/a	Funciones de oficina y asistencia administrativa.	Diariamente	
<b>Supervisa a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Supervisa</b>	<b>Cuando Supervisa</b>	
Ninguno	Ninguno	Ninguno	
<b>Actividades y responsabilidades</b>			
<b>Actividades esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar, organizar y guardar documentos.</li> <li>• Redactar y revisar comunicaciones escritas, reportes y/o presentaciones.</li> <li>• Asistencia administrativa encaminada a facilitar el desarrollo de actividades.</li> <li>• Otras actividades afines al puesto.</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar todo lo relativo a su jefe inmediato.</li> <li>• Gestionar la agenda ejecutiva.</li> <li>• Disponer soporte documental que comprueben la realización de actividades administrativas, técnico y financiero.</li> <li>• Recibir documentos.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas.</li> <li>• Mantener bajo su responsabilidad los libros de actas de la Asamblea General y de Consejo de Administración.</li> <li>• Mantener bajo su responsabilidad la lista actualizada y ordenada alfabéticamente de los socios/as.</li> <li>• Firmar conjuntamente con él o la presidente/a los documentos y correspondencias que por su naturaleza requieran la intervención de estos funcionarios.</li> <li>• Certificar con su firma los documentos oficiales de la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Manejar ordenadamente los documentos de la organización.</li> <li>• Verificar la veracidad de información.</li> <li>• Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre y cuando no violen las disposiciones estatutarias y reglamentarias.</li> <li>• Otras responsabilidades afines al puesto.</li> </ul>			

<b>Requisitos/Educación formal</b>		
<b>Requisitos</b>		
Ser socio/a de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Años de experiencia</b>
Tercer nivel	Secretaría, Auxiliar Administrativo, Técnico Superior en asistencia a la Dirección. Administración y gestión de comunicaciones	4 años
<b>Capacitación adicional requerida</b>		
<b>Curso/Seminario</b>	<b>Número de horas</b>	
Asistente Administrativo	30 horas	
Asistente Contable	30 horas	
Asistente Ejecutivo	30 horas	
Secretariado bilingüe	50 horas	
Manejo de software	60 horas	
El impacto y la influencia de la imagen	50 horas	
<b>Conocimientos académicos</b>		
<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Leyes tributarias y laborales		✓
Normas que regulen el cooperativismo		✓
Sistemas informáticos	✓	✓
Mecanografía	✓	✓
Sistema de escritura rápida	✓	✓
<b>Conocimientos informativos requeridos</b>		
<b>Conocimientos informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Socios	Conocimiento de socios/as de la Caja “Nueva Visión”	✓
Datos empresariales	Estadísticas financieras, contables, inversión y/o similares.	✓
Filosofía empresarial	Conocimiento de misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, normas, planes y prioridades de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Leyes y regulaciones	Conocer los reglamentos, normas y demás leyes internas o externas relevantes para la organización.	✓
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, atribuciones y enfoques del trabajo de área.	✓
Personas y otras áreas.	Comunicación, cooperación con distintas áreas que integran la organización.	✓
<b>Destrezas específicas requeridas.</b>		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Conocimiento de mecanografía computarizada	Realizar escritos, cartas, oficios, documentos y similares con rapidez de manera rápida y correcta.	✓

Manejo informático	Word, Excel y programas informáticos que utilice la organización.	✓
<b>Competencias generales</b>		
<b>Destrezas/habilidades generales</b>	<b>Detalle</b>	
Conocimiento técnico	Demostrar el conocimiento, capacidad y especialidad adquirida a través del tiempo, estudios, prácticas y experiencias.	
Tolerancia a la presión	Capacidad de actuar con eficacia en situaciones de exigencia de tiempo, sin que esto afecte al desarrollo en una actividad.	
Facilidad de comunicación	Posesión de autocontrol emocional para elaborar, enviar, recibir y analizar información.	
Compromiso	Capacidad permanente de cumplir con el desarrollo de su trabajo hacia la consecución de objetivos.	
<b>Experiencia laboral requerida</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Detalle</b>	
Tiempo de experiencia	Mínimo 4 años	
Especificidad	Experiencia en instituciones similares Experiencia en puesto similar.	

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 48-3.** NVMF-05 – Comisión de Crédito

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Puesto	Comisión de Crédito (PROPUESTO)	Código	NVMF-05
Departamento	Comisión de Crédito	Área	Operativa
Número de ocupantes	1	Ciudad	Quito
<b>Misión del puesto</b>			
Gestor del manejo y entrega de crédito al socio/a por concepto de servicios que brinda la organización.			
<b>Relación estructural</b>			
<b>Reporta a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Reporta</b>	<b>Cuando Reporta</b>	
Consejo de Administración	Análisis de cartera	Cuando se solicite	
Consejo de Vigilancia	Análisis de cartera	Cuando se solicite	
Presidente/a	Análisis de cartera	Semanalmente	
Vicepresidente/a	Recuperación de cartera	Semanalmente	
<b>Supervisa a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Supervisa</b>	<b>Cuando Supervisa</b>	
Ninguno	Ninguno	Ninguno	
<b>Actividades esenciales y responsabilidades</b>			
<b>Actividades esenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar y controlar el manejo de cartera y crédito de la organización.</li> <li>• Obtener y mantener actualizada la información de clientes actuales, potenciales y su capacidad de crédito.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer montos máximos y mínimos de crédito los mismo que se pueda aumentar o disminuir al transcurrir el tiempo.</li> <li>• Asegurar el cobro de los créditos otorgados.</li> <li>• Proporcionar información necesaria a los socios/as que soliciten créditos.</li> <li>• Otras actividades afines al puesto.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el estudio pertinente para la otorgación de un crédito.</li> <li>• Informar al presidente, consejo administrativo y consejo de vigilancia el comportamiento de clientes morosos.</li> <li>• Verificar en el sistema los datos de los socios/as que soliciten crédito.</li> <li>• Liquidar créditos.</li> <li>• Solventar las solicitudes de crédito conforme a las normas, políticas, estatutos.</li> <li>• Mantener niveles bajos de riesgo crediticio.</li> <li>• Tener una buena rentabilidad.</li> <li>• Analizar las tendencias económicas del país.</li> <li>• Crear y mantener sistemas de evaluación de crédito.</li> <li>• Detectar de manera oportuna los riesgos crediticios.</li> <li>• Realizar un seguimiento minucioso a los créditos con riesgo.</li> <li>• Planificar, coordinar y supervisar la recuperación de cuentas por cobrar.</li> <li>• Tomar decisiones oportunas y planear soluciones a cuentas incobrables.</li> <li>• Otras responsabilidades afines al puesto.</li> </ul>		
<b>Requisitos/ Educación formal</b>		
<b>Requisitos</b>		
Ser socio/a de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Años de experiencia</b>
Superior	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Finanzas, títulos afines.	4 años
<b>Capacitación adicional requerida</b>		
<b>Cursos/Seminarios</b>	<b>Números de horas</b>	
Negociación como parte del proceso de cobranza	30 horas	
Sistema de control de cartera	30 horas	
Técnicas de cobranza	30 horas	
<b>Conocimientos académicos</b>		
<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Administración y Contabilidad	✓	✓
Sistemas Financieros	✓	✓
<b>Conocimientos informáticos requeridos</b>		
<b>Conocimientos informáticos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Socios	Conocimiento de socios/as de la Caja “Nueva Visión”	✓
Datos empresariales	Estadísticas financieras, contables, inversión, captación, y otorgación de créditos, recursos técnicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y/o similares.	✓
Filosofía empresarial	Conocimiento de misión, visión, objetos, valores, principios, políticas, normas, planes y prioridades de la Caja “Nueva Visión”	✓

Leyes y reglamentos	Conocer los reglamentos, normas y demás leyes internas o externas relevantes para la organización.	✓
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, atribuciones y enfoques del trabajo de área.	✓
Personas y otras áreas	Comunicación, cooperación con distintas áreas que integran la organización.	✓
<b>Destrezas específicas requeridas</b>		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejo informático	Word, Excel y programas informáticos que utilice la organización.	✓
Operar equipos de cómputo y oficina.	Computador, escáner, manejo de archivos y/o similares	✓
<b>Competencias generales</b>		
<b>Destrezas/habilidades generales</b>	<b>Detalle</b>	
Compromiso	Compromiso racional y emocional con el éxito organizacional.	
Tolerancia a la presión	Capacidad de actuar con eficacia en situaciones de desacuerdo o exigencias de tiempo, sin que esto afecte al desarrollo en una actividad.	
Capacidad de análisis	Capacidad de comprender una situación de manera profunda y detallada que permita una mejor toma de decisiones.	
Facilidad de comunicación	Posesión de autocontrol emocional para elaborar, enviar, recibir y analizar información.	
<b>Experiencia laboral requerida</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Detalle</b>	
Tiempo de experiencia	Mínimo 4 años	
Especificidad	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.	

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 49-3.** NVMF-06 – Tesorero

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Puesto	Tesorero/a	Código	<b>NVMF-06</b>
Departamento	Tesorería	Área	Operativa
Número de ocupantes	1	Ciudad	Quito
<b>Misión del puesto</b>			
Garantizar el correcto manejo de recursos financieros que intervienen en la entrega, ingreso e inversión de dinero por concepto de depósitos de los clientes acorde a las normas, leyes y procedimientos establecidos por la organización.			
<b>Relación estructural</b>			
<b>Reporta a:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Qué Reporta</b>	<b>Cuando Reporta</b>	

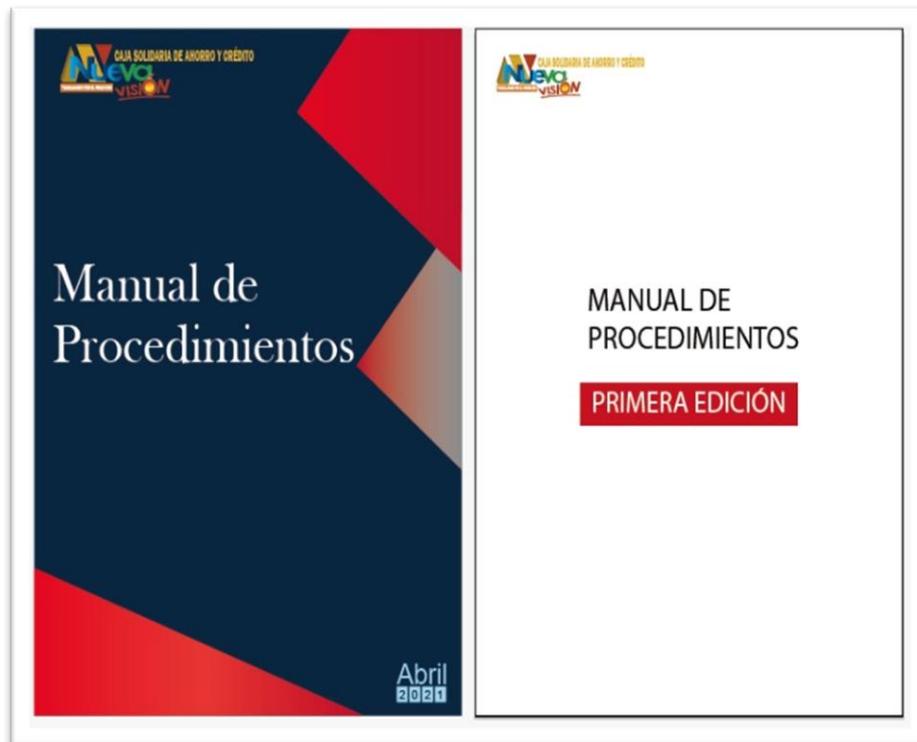
Consejo de Administración	Registro de fondos y transacciones financieras	Mensualmente
Consejo de Vigilancia	Registro de fondos y transacciones financieras.	Mensualmente
Presidente/a	Rastreo, registro y transferencias financieras.	Diariamente
Vicepresidente/a	Rastreo, registro y transferencias financieras.	Diariamente.
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Qué Supervisa</b>	<b>Cuando Supervisa</b>
Ninguno	Ninguno	Ninguno
<b>Actividades esenciales y responsabilidades</b>		
<b>Actividades esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar los aportes, ahorros, cuotas y demás contribuciones a la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Firmar juntamente con el presidente/a los documentos relacionados con el manejo financiero de la Caja “Nueva Visión”.</li> <li>• Cuidar que los libros de la contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados.</li> <li>• Otras actividades afines al puesto</li> </ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar mensualmente al Consejo de Administración y de Vigilancia, sobre el estado económico de la organización.</li> <li>• Presentar los estados financieros al Consejo de Administración y de Vigilancia.</li> <li>• Depositar el dinero recibido por la Caja “Nueva Visión”, en una cuenta bancaria o cooperativa, que la asamblea designe en forma semana.</li> <li>• Aplicar sistemas de control de morosidad bajo reglamentaciones establecidas por el Consejo de Administración.</li> <li>• Llevar el registro y control de inventario de bienes muebles e inmuebles.</li> <li>• Promover, coordinar y supervisar el oportuno y excelente servicio a los socios/as.</li> <li>• Promover, dirigir y controlar la conservación y custodia del dinero, títulos valores, garantías y demás documentos financieros.</li> <li>• Informar al presidente/a de manera oportuna sobre la mora de cuentas y determinar el procedimiento que se requiere seguir.</li> <li>• Coordinar el pago de nóminas, prestaciones sociales, pagos tributarios, municipales.</li> <li>• Suministrar los recursos para los gastos por viáticos.</li> <li>• Otras responsabilidades afines al puesto.</li> </ul>		
<b>Requisitos/ Educación formal</b>		
<b>Requisitos</b>		
Ser socio/a de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Años de experiencia</b>
Superior	Administración de empresas, Finanzas y/o afines	6 años
<b>Capacitación adicional requerida</b>		
<b>Cursos/Seminarios</b>	<b>Números de horas</b>	
Administración y gestión de comunicación.	30 horas	
Toma de decisiones financieras	30 horas	
Administración del efectivo	30 horas	
Fuentes de financiamiento	30 horas	
Gestión de Riesgo	30 horas	
<b>Conocimientos académicos</b>		

<b>Conocimientos académicos</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Contabilidad y Finanzas	✓	✓
Leyes tributarias y laborales	✓	✓
Normas que regulen el cooperativismo	✓	✓
Sistemas financieros	✓	✓
<b>Conocimientos informáticos requeridos</b>		
<b>Conocimientos informáticos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Socios	Conocimiento de socios/as de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Datos empresariales	Estadísticas financieras, contables, inversión, captación y otorgación de créditos, recursos técnicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y/o similares.	✓
Filosofía empresarial	Conocimiento de misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, normas, planes y prioridades de la Caja “Nueva Visión”.	✓
Leyes y regulaciones	Conocer los reglamentos, normas y demás leyes internas o externas relevantes para la organización.	✓
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, atribuciones y enfoques del trabajo de área.	✓
Personas y otras áreas	Comunicación, cooperación con distintas áreas que integran la organización.	✓
<b>Destrezas específicas requeridas</b>		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Manejo de sistemas financieros.	Programas financieros que utilice la organización.	✓
Compromiso con la organización.	Alinearse a las necesidades, prioridades y metas de la organización.	✓
<b>Competencias generales</b>		
<b>Destrezas/habilidades generales</b>	<b>Detalle</b>	
Conocimiento técnico	Demostrar el conocimiento, capacidad y especialidad adquirida a través del tiempo, estudios, practicas, experiencias y su constante retroalimentación.	
Aprendizaje continuo	Desarrollar permanentemente el conocimiento, talento, habilidades y destrezas.	
Liderazgo y dirección de equipo	Influenciar al personal de manera voluntaria a alcanzar los objetivos empresariales.	
Tolerancia a la presión.	Capacidad de actuar con eficacia en situaciones de desacuerdo o exigencias de tiempo, sin que esto afecte al desarrollo en una actividad.	
Capacidad de análisis.	Capacidad de comprender una situación de manera profunda y detallada que permita una mejor toma de decisiones.	
Facilidad de comunicación	Posesión de autocontrol emocional para elaborar, enviar, recibir y analizar información.	

Experiencia laboral requerida	
Dimensiones	Detalle
Tiempo de experiencia	Mínimo 6 años.
Especificidad	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puesto similar.

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

### 3.3.6.14 *Diseño de la portada del manual de procedimientos*



**Gráfico 24-3.** Portada del manual de procedimientos

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021

3.3.6.15 *Manual de procedimientos*

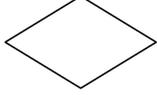
Según (Torres, 2020), el manual de procedimiento permite documentar actividades importantes, críticas o necesarias de una organización, que sirven como criterio de interpretación, su por qué y su para qué, (Cari, 2020).

**Tabla 50-3.** Manual de Procedimientos

	Manual de Procedimientos	Código: NVMP
Caja Solidaria “Nueva Visión”	Primera Edición	Fecha. Febrero 2021
<b>Objetivo</b>		
Proporcionar información del procedimiento y personal involucrado en realizar una actividad en la organización.		
<b>Alcance</b>		
El presente manual de procedimientos aplica para todo el personal administrativo, operativo y de apoyo de la organización.		
<b>Descripción</b>		
El presente manual describe de manera detallada información destinada al personal administrativo, operativo y de apoyo con respecto a los procedimientos de las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.		

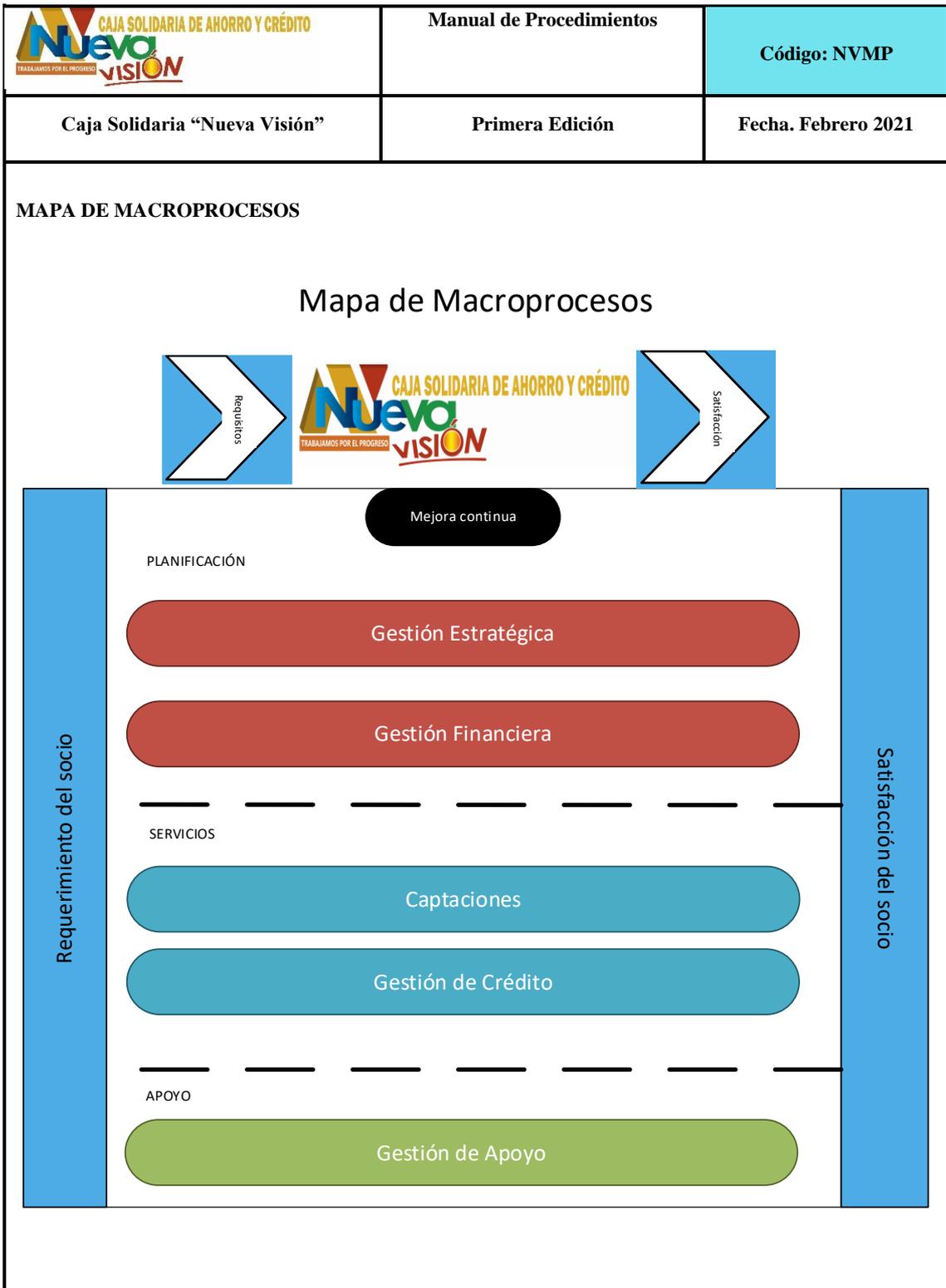
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 51-3.** Simbología del flujograma

	<p>Manual de Procedimientos</p>	<p>Código: NVMP</p>
<p>Caja Solidaria “Nueva Visión”</p>	<p>Primera Edición</p>	<p>Fecha. Febrero 2021</p>
<p><b>SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS</b></p>		
<p><b>Símbolo</b></p>	<p><b>Nombre del Símbolo</b></p>	<p><b>Descripción</b></p>
	<p>INICIO</p>	<p>Forma utilizada en el diagrama de flujo para representar el Indicador de inicio de un procedimiento.</p>
	<p>PROCESO</p>	<p>Forma utilizada en el diagrama de flujo para representar una breve descripción de una tarea o actividad.</p>
	<p>DECISIÓN</p>	<p>Forma utilizada en el diagrama de flujo para representar una actividad de decisión.</p>
	<p>DOCUMENTO</p>	<p>Forma utilizada en el diagrama de flujo para representar un documento escrito.</p>
	<p>CONECTOR</p>	<p>Forma utilizada para representar un flujo de entrada o salida de una parte del diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página.</p>
	<p>FIN</p>	<p>Forma utilizada en el diagrama de flujo para representar el fin de un procedimiento.</p>

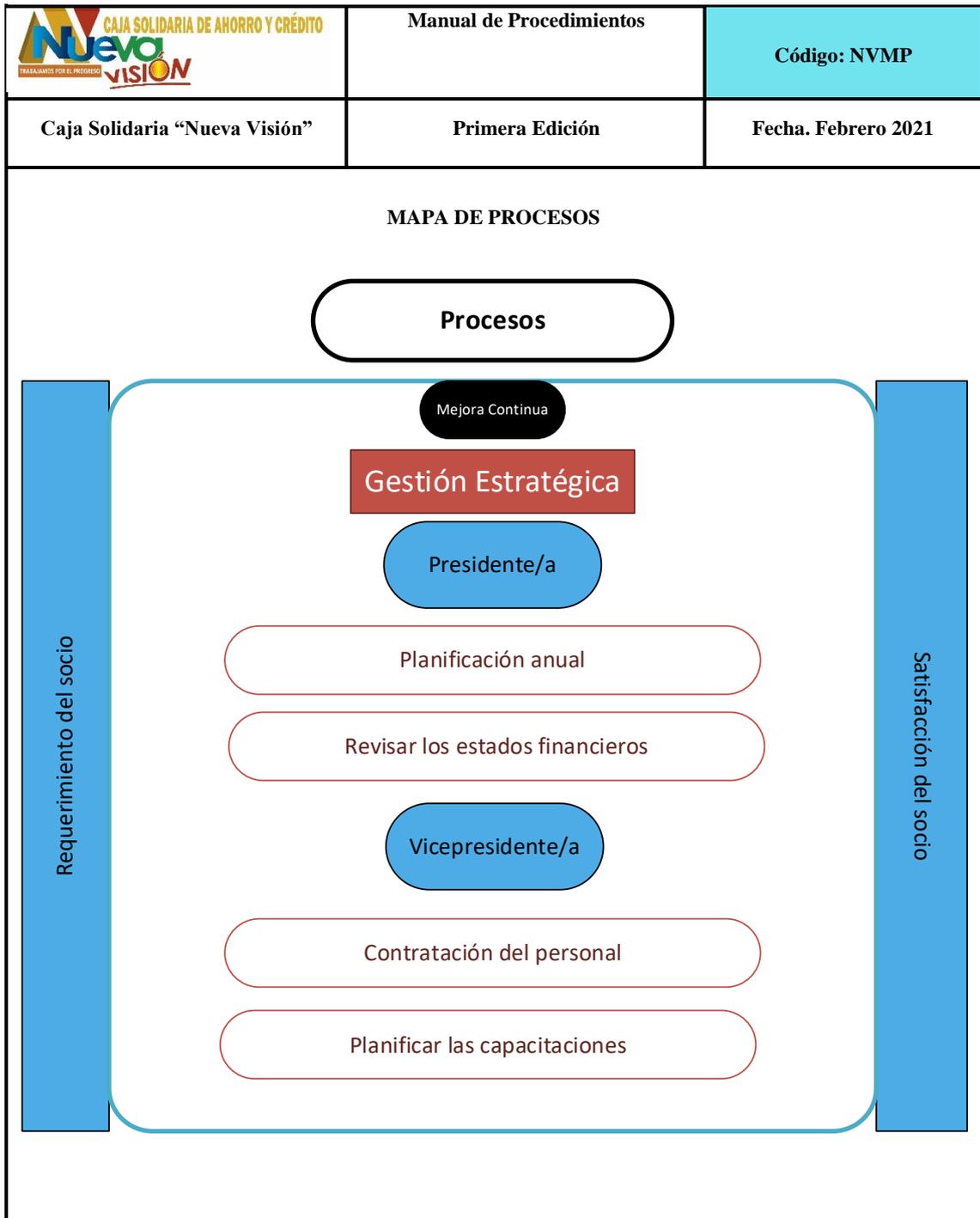
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 52-3.** Mapa de Macroprocesos



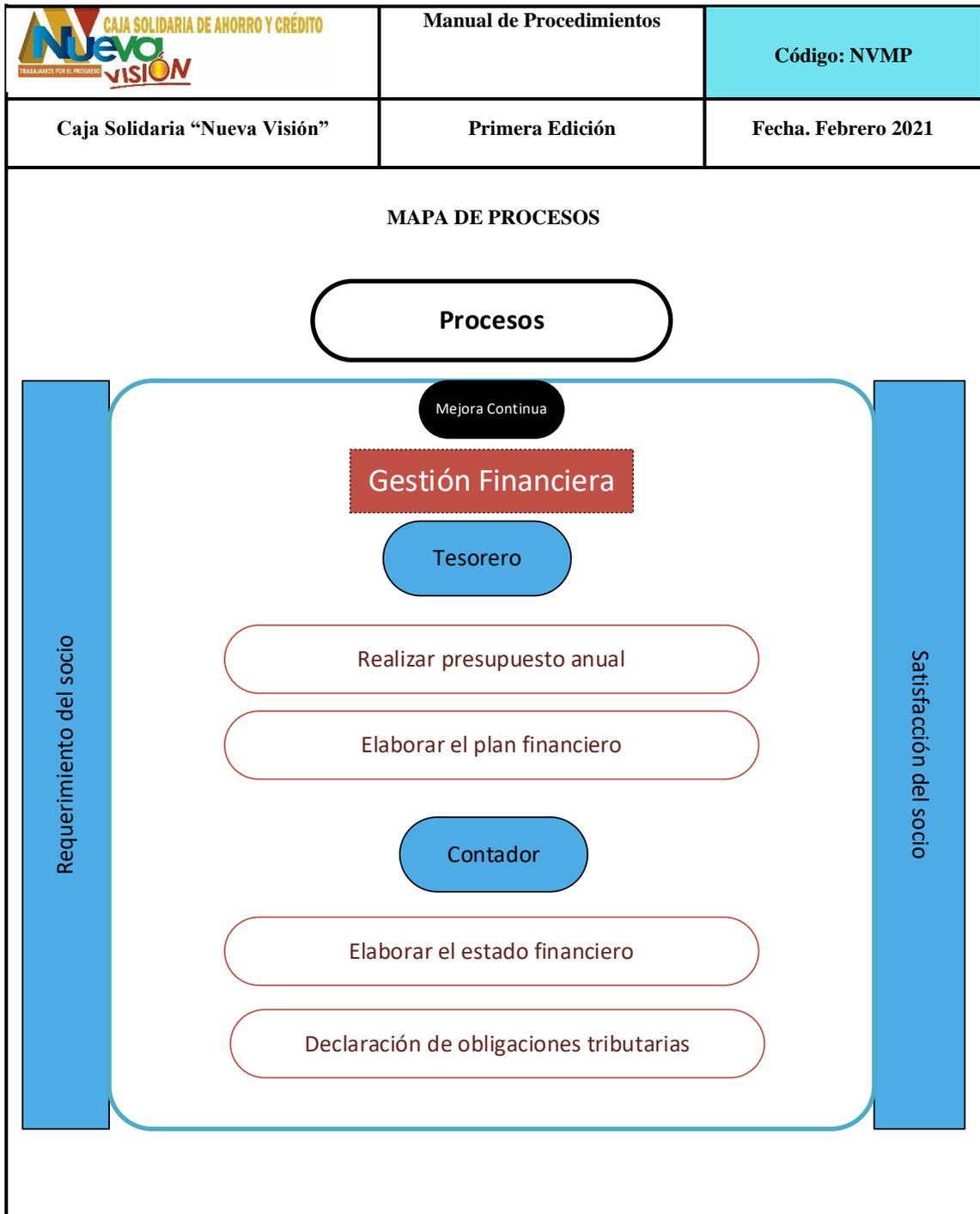
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 53-3.** Mapa de procesos. Gestión Estratégica



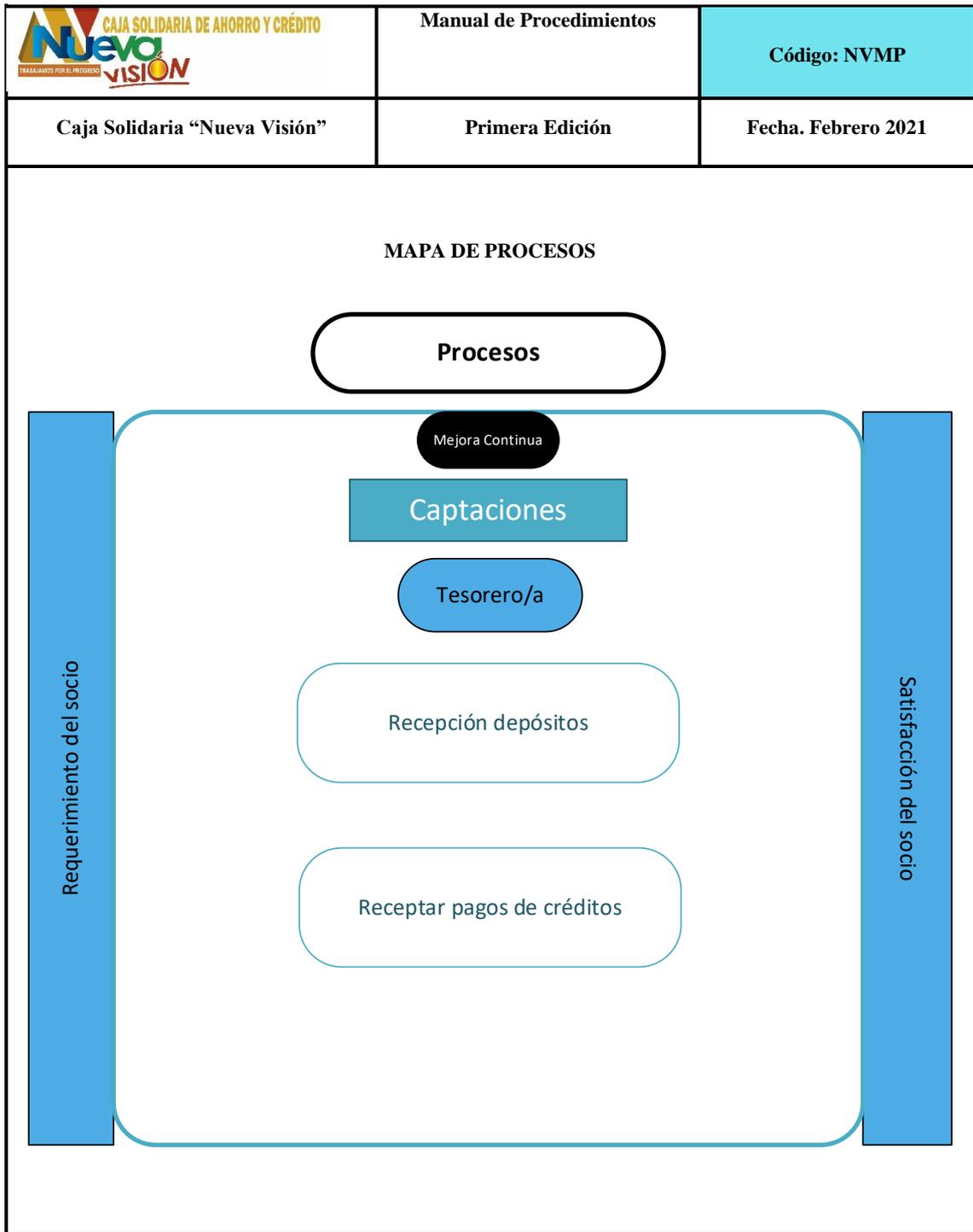
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 54-3.** Mapa de procesos. Gestión Financiera



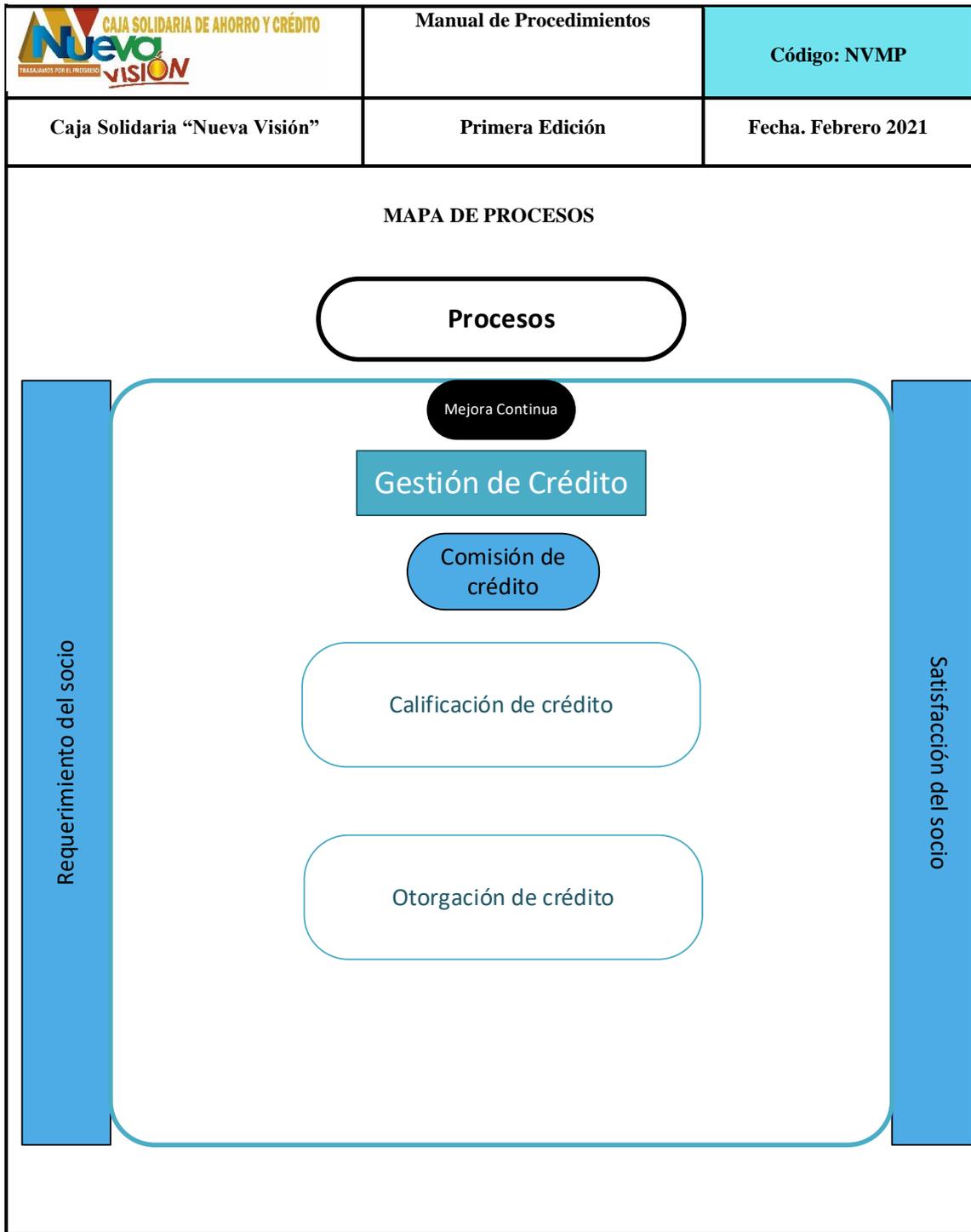
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 55-3.** Mapa de procesos. Captaciones



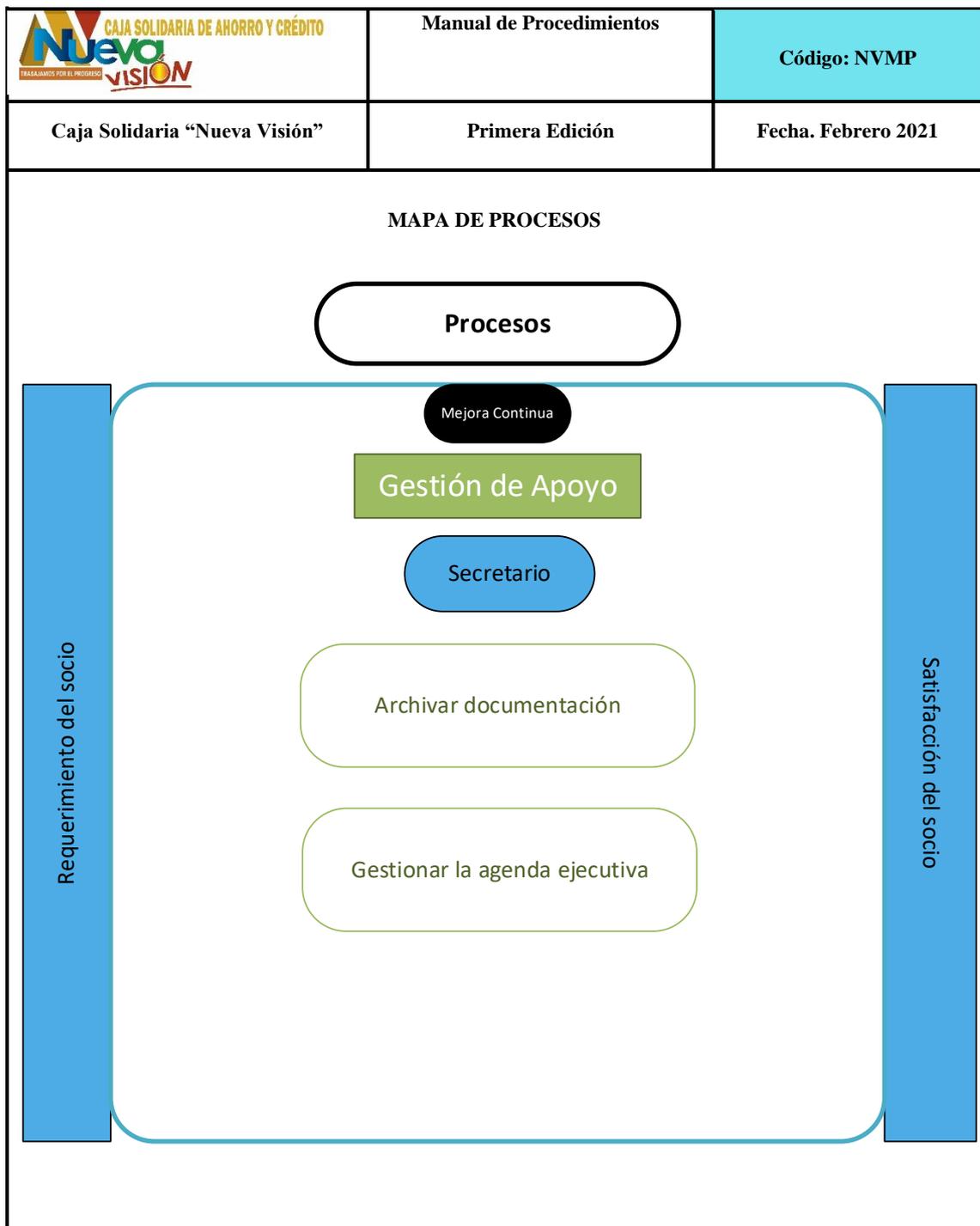
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 56-3.** Mapa de procesos. Gestión de Crédito



Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 57-3.** Mapa de procesos. Gestión de Apoyo



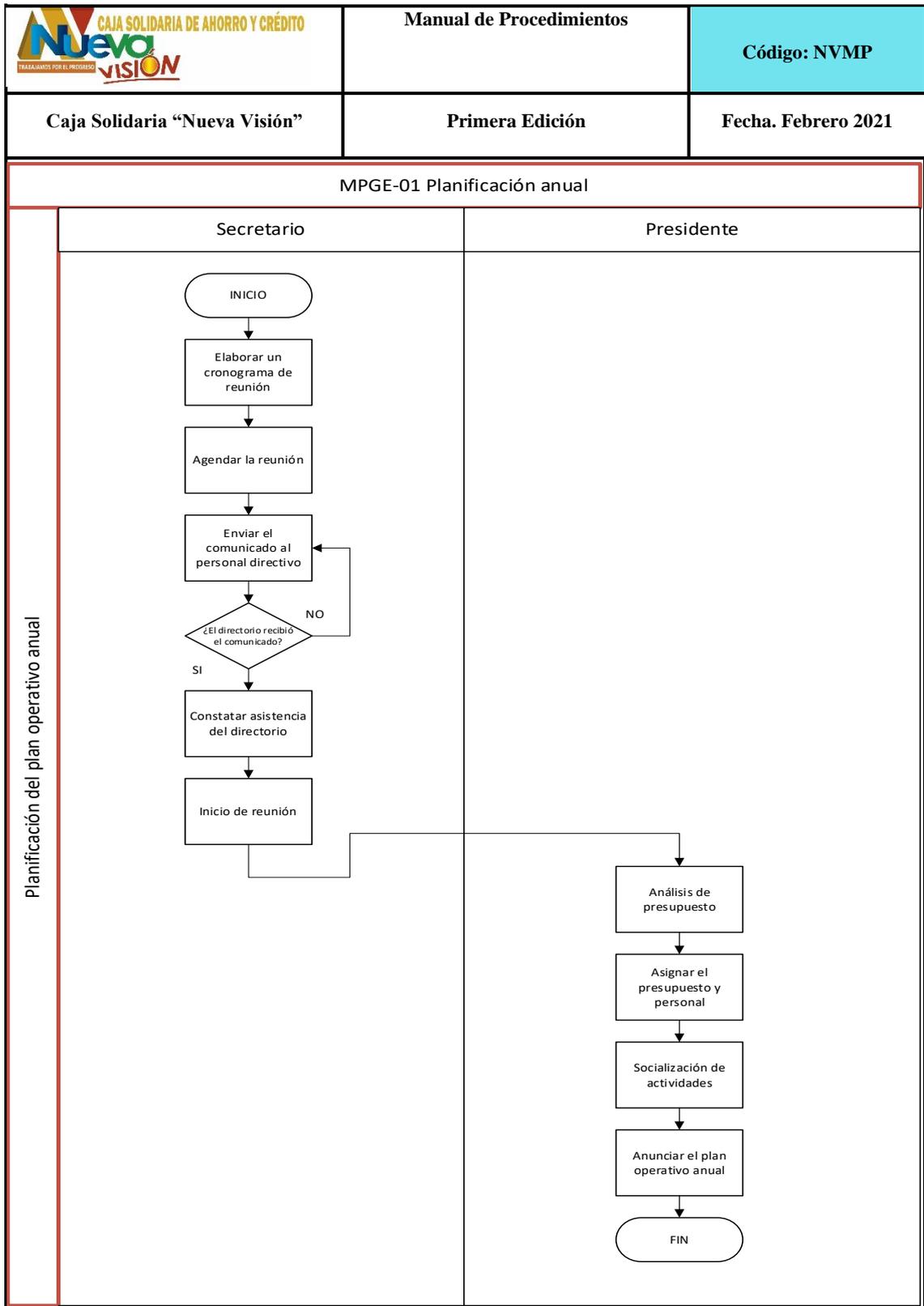
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 58-3.** Ficha del Proceso. Planificación anual

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión Estratégica	
Proceso	Planificación anual			Código	MPGE-01
Procedimiento	Planificación del plan operativo anual			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Planificar una agenda de actividades con duración de un año.				
Responsable de ejecución	Presidente/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Asignación inadecuada de recursos, incertidumbre e incumplimiento de metas.				
Salida	Actividades a cumplirse de manera programada y cronogramada				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Elaborar un cronograma de reunión			Secretario	
2	Agendar la reunión			Secretario	
3	Enviar el comunicado al personal directivo			Secretario	
4	Constatar la asistencia del directorio			Secretario	
5	Inicio de reunión			Secretario	
6	Análisis de presupuesto			Presidente	
7	Asignación del presupuesto y personal			Presidente	
8	Socialización de actividades			Presidente	
9	Anunciar el plan operativo anual. <b>Fin del Procedimiento</b>			Presidente	

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

Tabla 59-3. Flujograma. Planificación anual



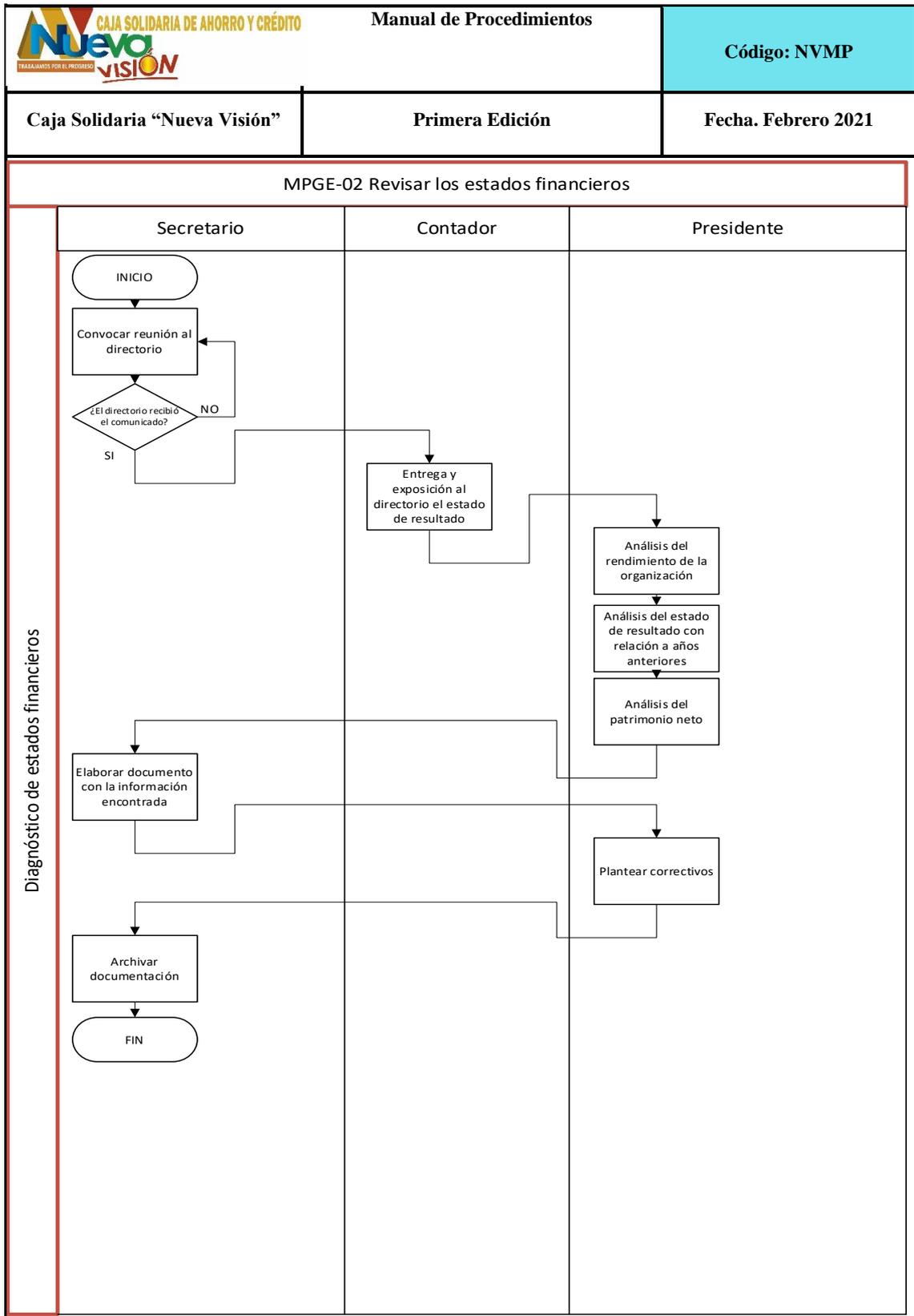
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 60-3.** Ficha del Proceso. Revisar los Estados Financieros

		<b>Manual de Procedimientos</b>		Ficha de Proceso	
				<b>Gestión Estratégica</b>	
Proceso	Revisar los estados financieros			Código	MPGE-02
Procedimiento	Diagnóstico de estados financieros			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Generar credibilidad de los estados financieros informados				
Responsable de ejecución	Presidente/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Previsión de ingresos y gastos de operación				
Salida	Seguridad razonable en los estados financieros				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Convocar reunión al directorio			Secretario	
2	Entrega y exposición al directorio el estado de resultado			Contador	
3	Análisis del rendimiento de la organización			Presidente	
4	Análisis del estado de resultados en relación con años anteriores			Presidente	
5	Análisis del patrimonio neto			Presidente	
6	Elaborar documento con la información encontrada			Secretario	
7	Plantear correctivos			Presidente	
8	Archivar documentación. <b>Fin del procedimiento</b>			Secretario	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 61-3.** Flujoograma. Revisar los Estados Financieros



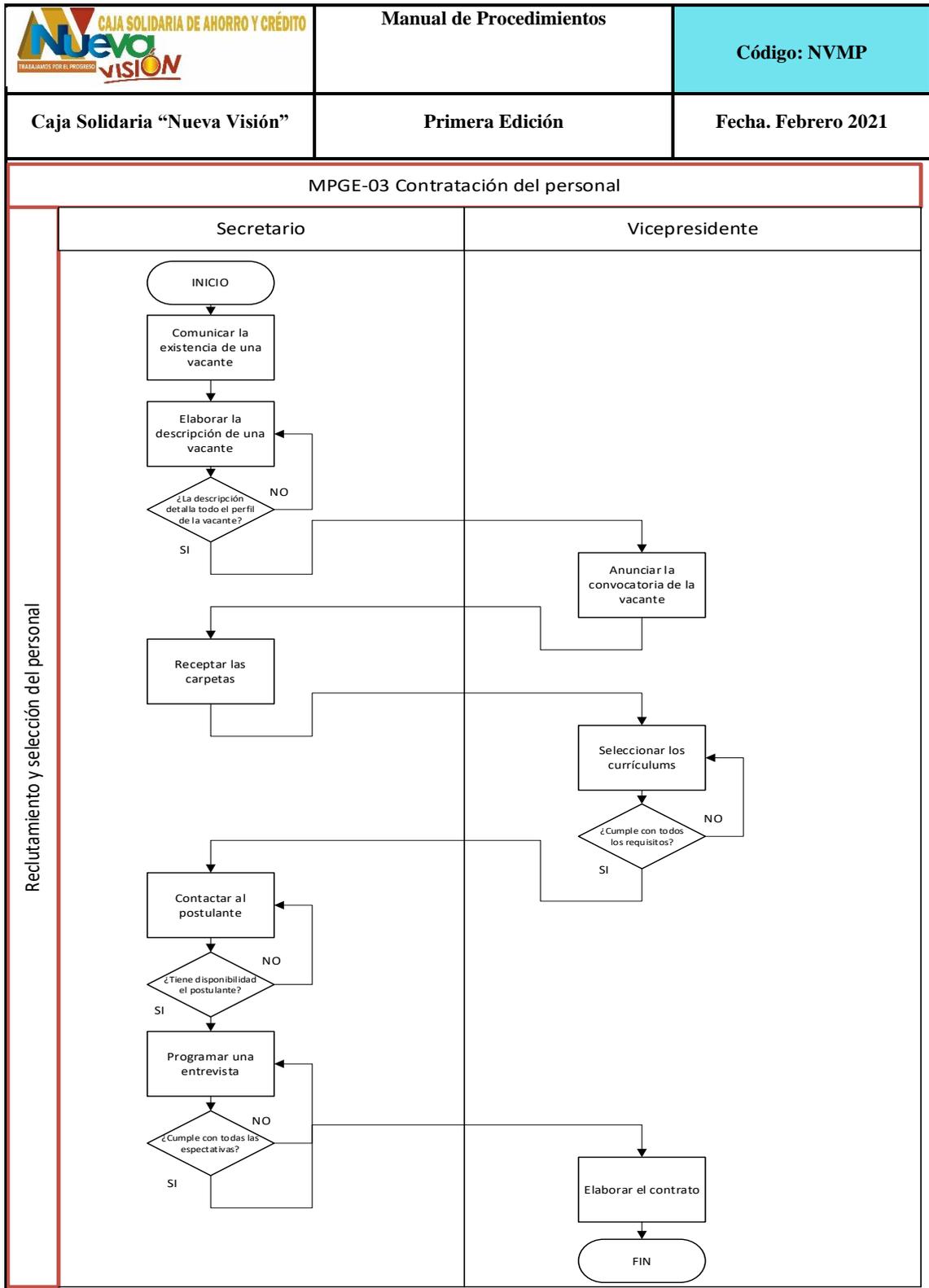
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 62-3.** Ficha del Proceso. Contratación del personal

		<b>Manual de Procedimientos</b>		Ficha de Proceso	
				<b>Gestión Estratégica</b>	
Proceso	Contratación del personal			Código	MPGE-03
Procedimiento	Reclutamiento y selección de personal			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Identificar al mejor talento para ocupar la vacante				
Responsable de ejecución	Vicepresidente/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Requerimiento de un nuevo personal				
Salida	Contratación del mejor candidato				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Comunicar la existencia de una vacante			Secretario	
2	Elaborar la descripción de la vacante			Secretario	
3	Anunciar la convocatoria de vacante			Vicepresidente	
4	Receptar las carpetas			Secretario	
5	Seleccionar los currículums			Vicepresidente	
6	Contactar al postulante			Secretario	
7	Programar una entrevista			Secretario	
8	Elaborar el contrato. <b><u>Fin de Procedimiento.</u></b>			Vicepresidente	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

Tabla 63-3. Flujograma. Contratación del personal



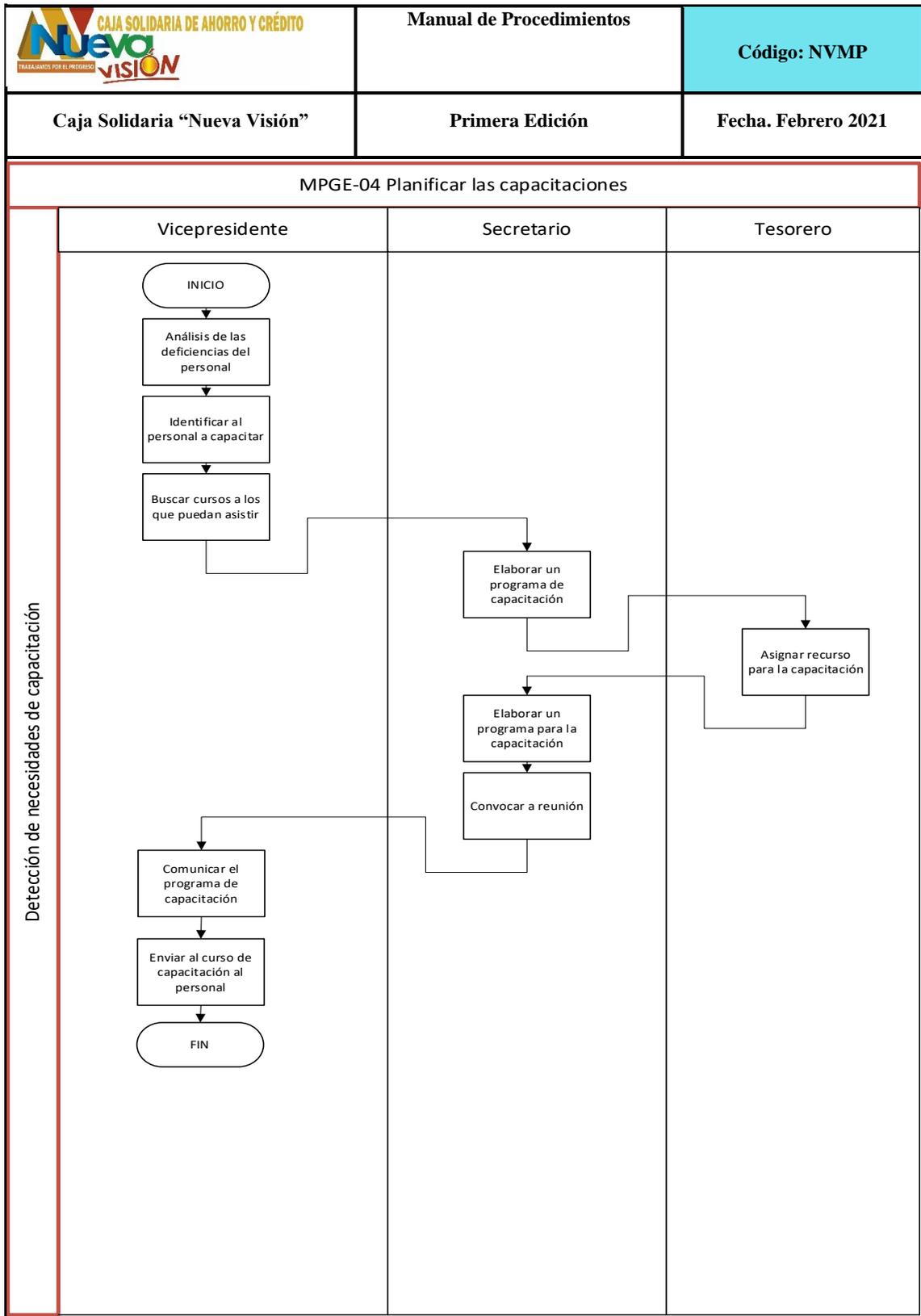
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 64-3.** Ficha del Proceso. Planificar las capacitaciones

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión Estratégica	
Proceso	Planificar las capacitaciones			Código	MPGE-04
Procedimiento	Detección de necesidades de capacitación			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Desarrollar el conocimiento del personal				
Responsable de ejecución	Vicepresidente/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Necesidad de capacitación, deficiencia en el desempeño del personal				
Salida	Adecuada planificación para las capacitaciones				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Análisis de las deficiencias del personal			Vicepresidente	
2	Identificar el personal a capacitar			Vicepresidente	
3	Buscar cursos a los que puedan asistir			Vicepresidente	
4	Elaborar un programa de capacitación			Secretario	
5	Asignar recurso para la capacitación			Tesorero	
6	Elaborar un cronograma para la capacitación			Secretario	
7	Convocar a reunión			Secretario	
8	Comunicar el programa de capacitación al personal			Vicepresidente	
9	Enviar al curso de capacitación al personal. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Vicepresidente	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 65-3.** Flujograma. Planificar las capacitaciones



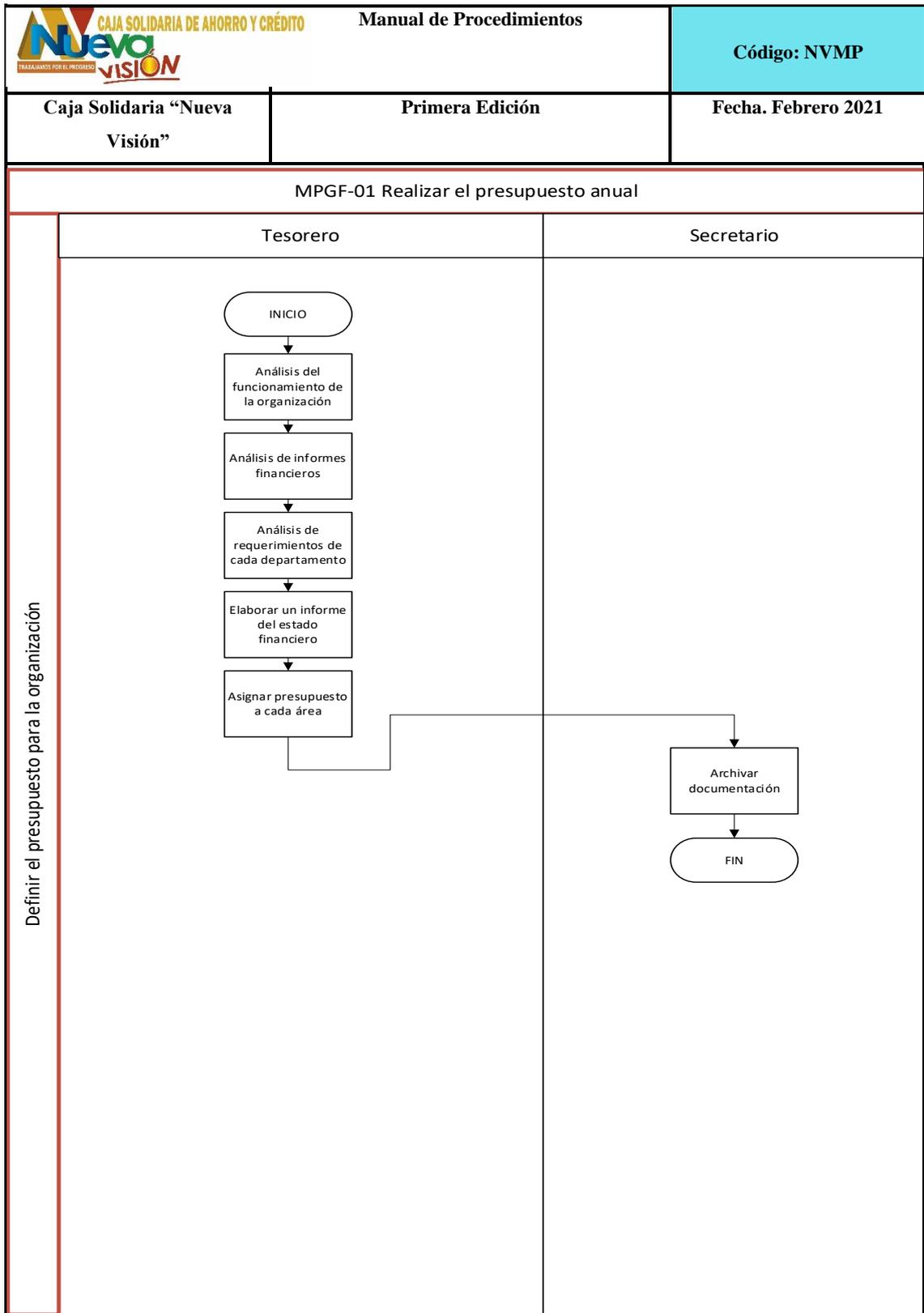
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 66-3.** Ficha del Proceso. Realizar el presupuesto anual

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión Financiera	
Proceso	Realizar el presupuesto anual			Código	MPGF-01
Procedimiento	Definir el presupuesto para la organización			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Asignar un presupuesto anual adecuado para los gastos previstos por la organización				
Responsable de ejecución	Tesorero/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Proyecciones mensuales, nivel de gastos				
Salida	Presupuesto anual				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Análisis del funcionamiento de la organización			Tesorero	
2	Análisis de informes financieros			Tesorero	
3	Análisis de requerimientos de cada departamento			Tesorero	
4	Elaborar un informe del estado financiero			Tesorero	
5	Asignar presupuesto a cada área			Tesorero	
6	Archivar documentación. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Secretario	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

Tabla 67-3. Flujograma. Realizar el presupuesto anual



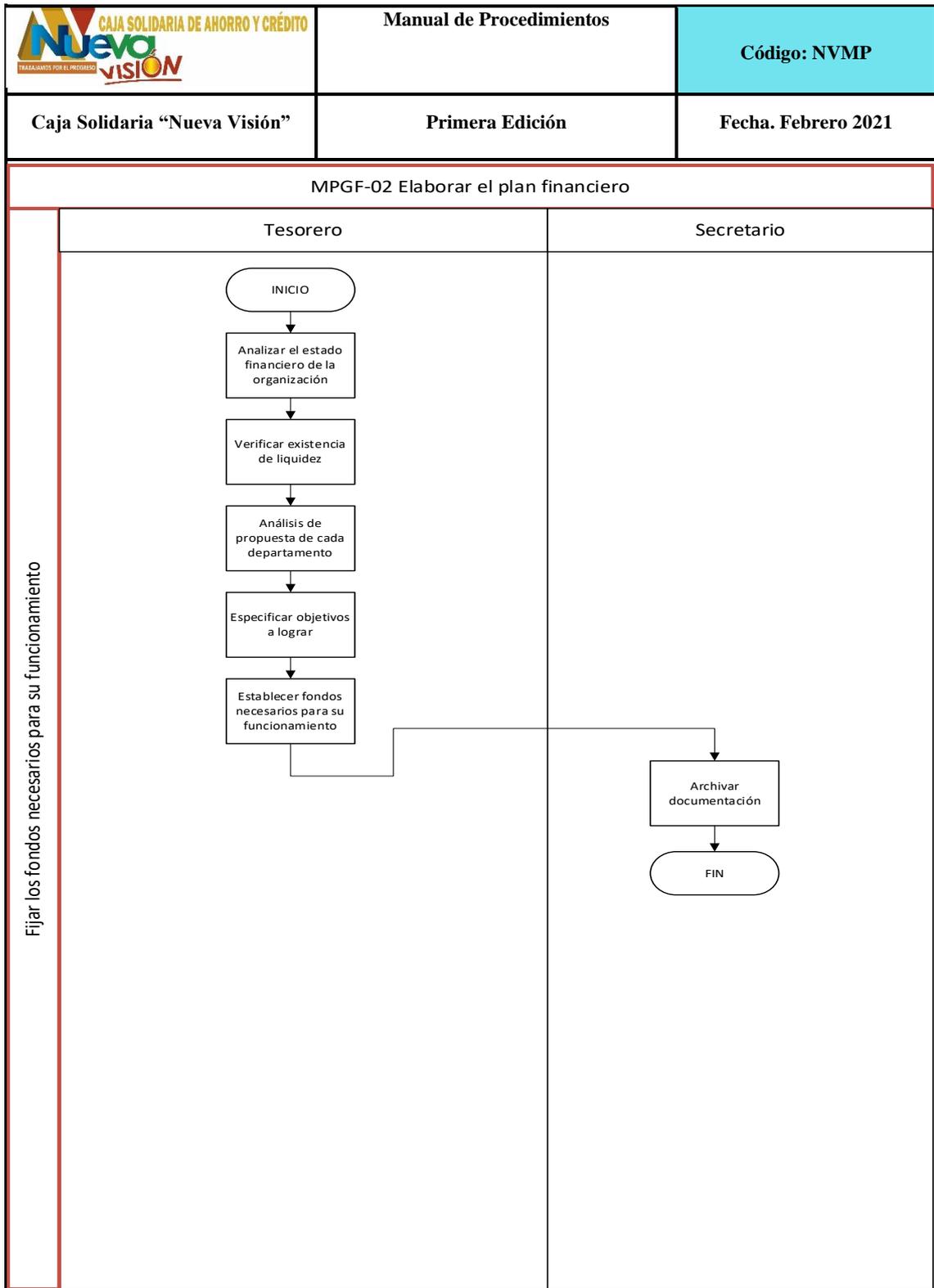
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 68-3.** Ficha del Proceso. Elaborar el plan financiero

		<h2>Manual de Procedimientos</h2>		Ficha de Proceso <b>Gestión Financiera</b>	
Proceso	Elaborar el plan financiero			Código	MPGF-02
Procedimiento	Fijar los fondos necesarios para su funcionamiento			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Asignar recursos monetarios suficientes para la consecución de los objetivos.				
Responsable de ejecución	Tesorero/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Nivel de ingresos y gastos, información financiera de la organización				
Salida	Informe del plan financiero				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Analizar el estado financiero de la organización			Tesorero	
2	Verificar existencia de liquidez			Tesorero	
3	Análisis de propuesta de cada departamento			Tesorero	
4	Especificar objetivos a lograr			Tesorero	
5	Establecer los fondos necesarios para el funcionamiento de la organización			Tesorero	
6	Archivar documentación. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Secretario	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

Tabla 69-3. Flujograma. Elaborar el plan financiero



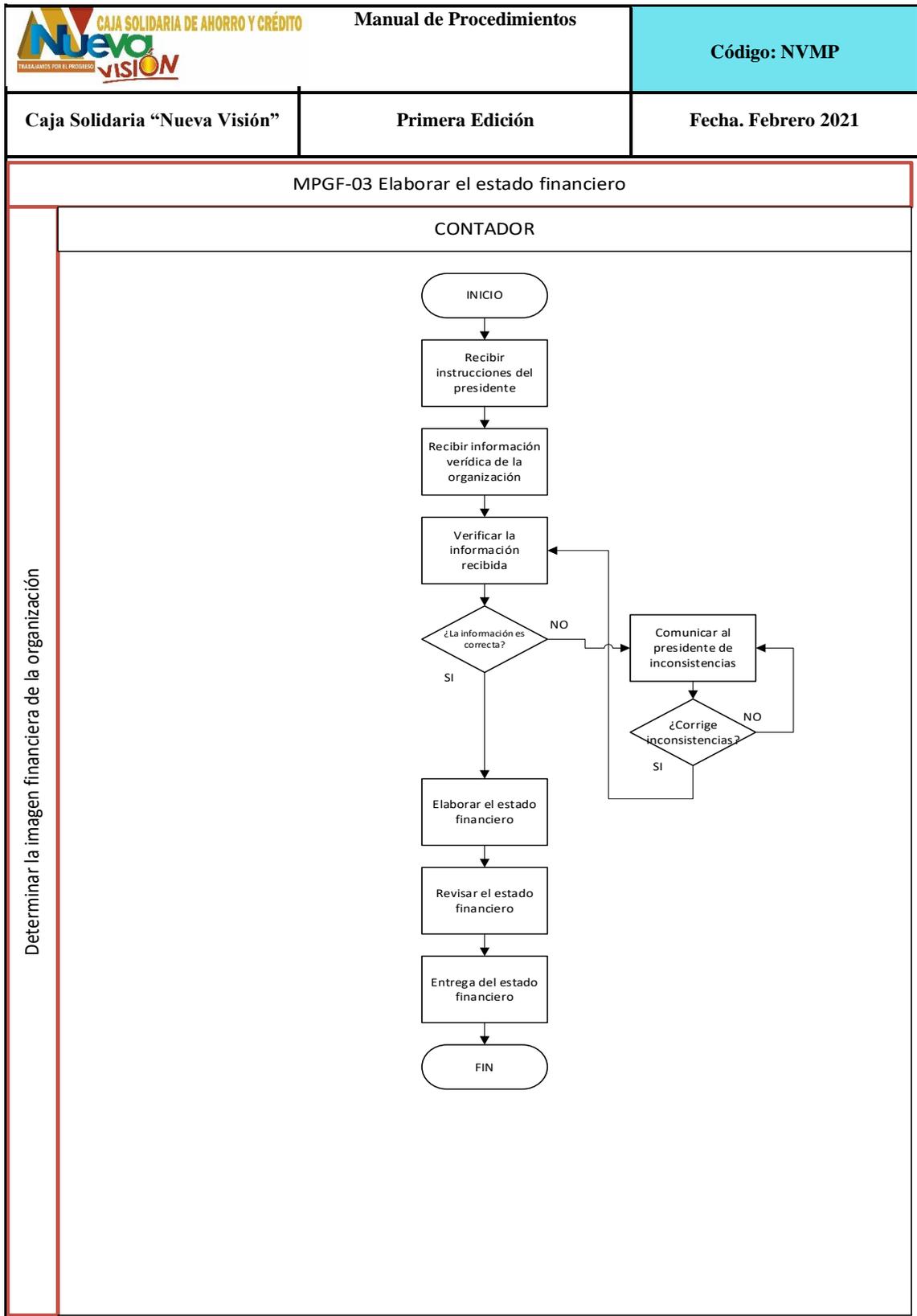
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 70-3.** Ficha del Proceso. Elaborar el estado financiero

		<b>Manual de Procedimientos</b>		Ficha de Proceso <b>Gestión Financiera</b>	
Proceso	Elaborar el estado financiero			Código	MPGF-03
Procedimiento	Determinar la imagen financiera de la organización			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Proporcionar información verídica y confiable de los estados financieros				
Responsable de ejecución	Contador/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Directrices para la elaboración del estado financiero, registros contables				
Salida	Estado financiero de la organización				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Recibir instrucciones del presidente			Contador	
2	Recibir información verídica de la organización			Contador	
3	Verificar la información recibida.			Contador	
4	Elaborar el estado financiero			Contador	
5	Revisar el estado financiero			Contador	
6	Entrega del estado financiero. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Contador	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

Tabla 71-3. Flujograma. Elaborar el estado financiero



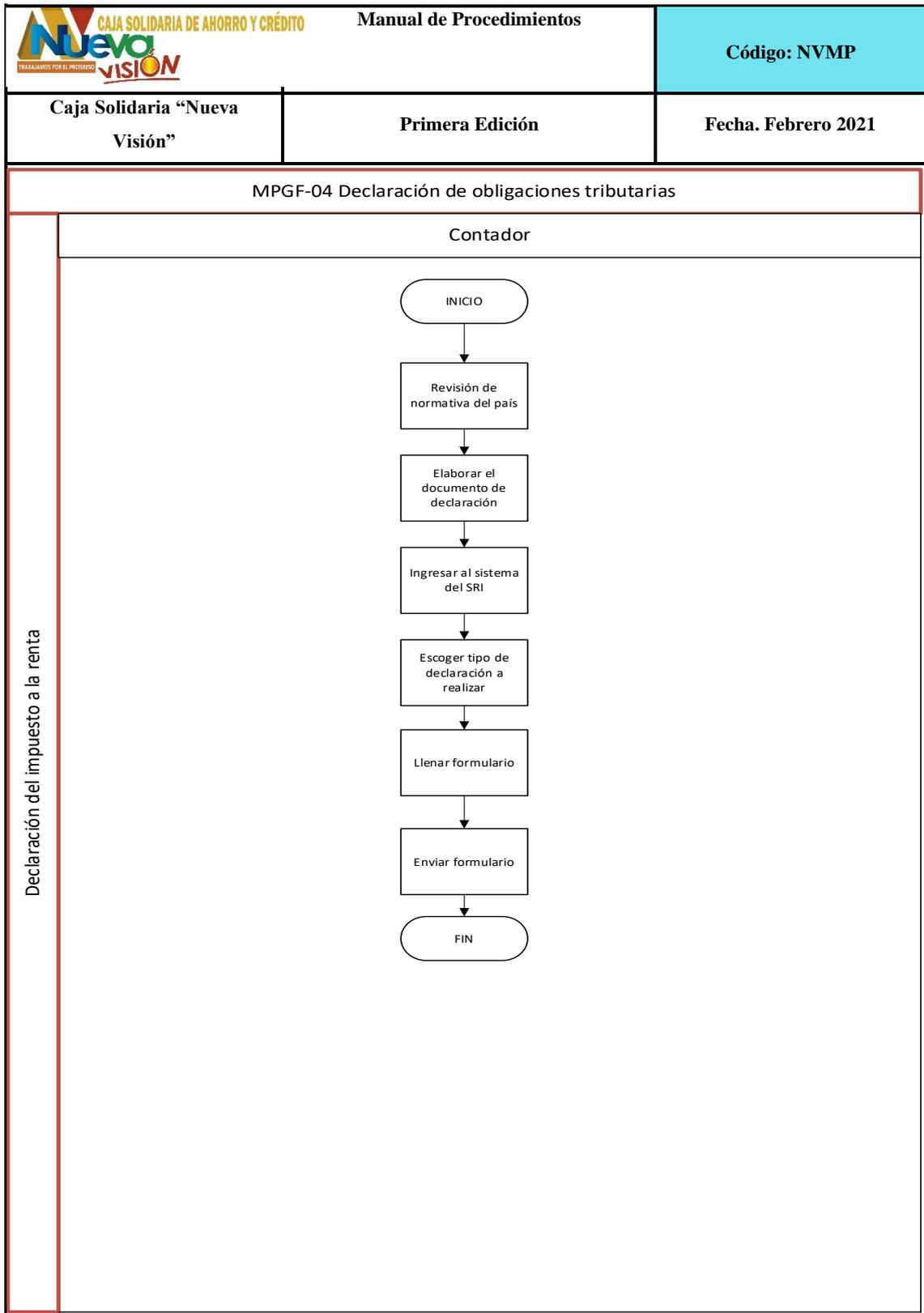
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 72-3.** Ficha del Proceso. Declaración de obligaciones tributarias

		<h2>Manual de Procedimientos</h2>		Ficha de Proceso	
				<b>Gestión Financiera</b>	
Proceso	Declaración de obligaciones tributarias			Código	MPGF-04
Procedimiento	Declaración del Impuesto a la Renta			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Cumplir responsablemente con las obligaciones tributarias con el Estado				
Responsable de ejecución	Contador/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Obligaciones con el pago de impuestos				
Salida	Informe del pago de impuestos				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Revisión de normativa del país			Contador	
2	Elaborar el documento de declaración			Contador	
3	Ingresar al sistema del SRI			Contador	
4	Escoger tipo de declaración a realizar			Contador	
5	Llenar formulario			Contador	
6	Enviar declaración. <b><u>Fin de Procedimiento.</u></b>			Contador	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 73-3.** Flujograma. Declaración de obligaciones tributarias



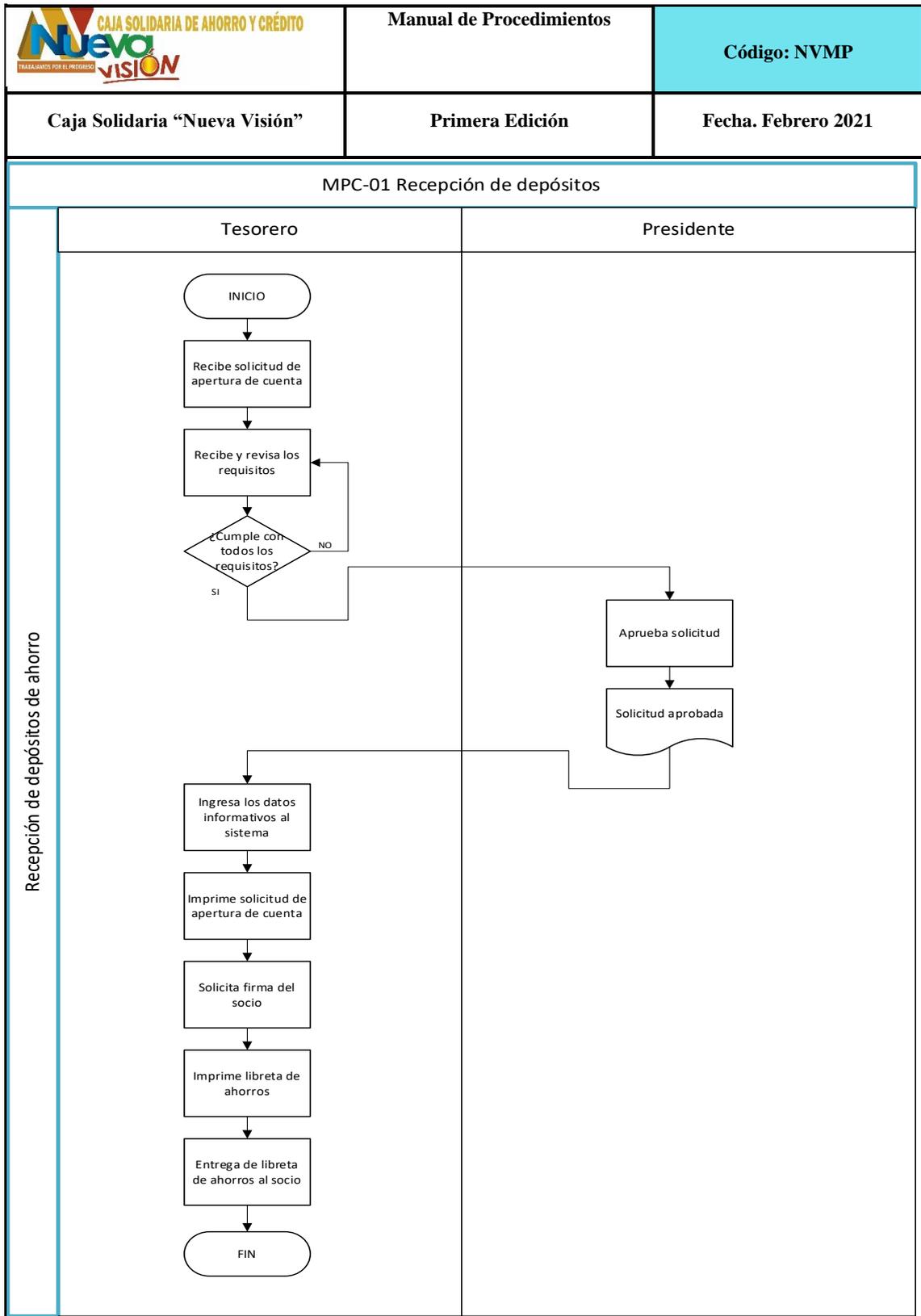
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 74-3.** Ficha del Proceso. Recepción de depósitos

		<p style="text-align: center;"><b>Manual de Procedimientos</b></p>		Ficha de Proceso	
				Captaciones	
Proceso	Recepción de depósitos			Código	MPC-01
Procedimiento	Recepción de depósitos de ahorro			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Generar confiabilidad de liquides a los socios/as				
Responsable de ejecución	Tesorero/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Errores en el proceso de captación				
Salida	Adecuada recepción de recursos monetarios				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Recibe solicitud de apertura de cuenta			Tesorero	
2	Recibe y revisa los requisitos			Tesorero	
3	Aprueba la solicitud			Presidente	
4	Ingresa los datos informativos del socio al sistema			Tesorero	
5	Imprime la solicitud de apertura de cuenta			Tesorero	
6	Imprime la libreta de ahorros			Tesorero	
7	Entrega la libreta de ahorro al socio. <b>Fin del Procedimiento</b>			Tesorero	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

Tabla 75-3. Flujograma. Recepción de depósitos



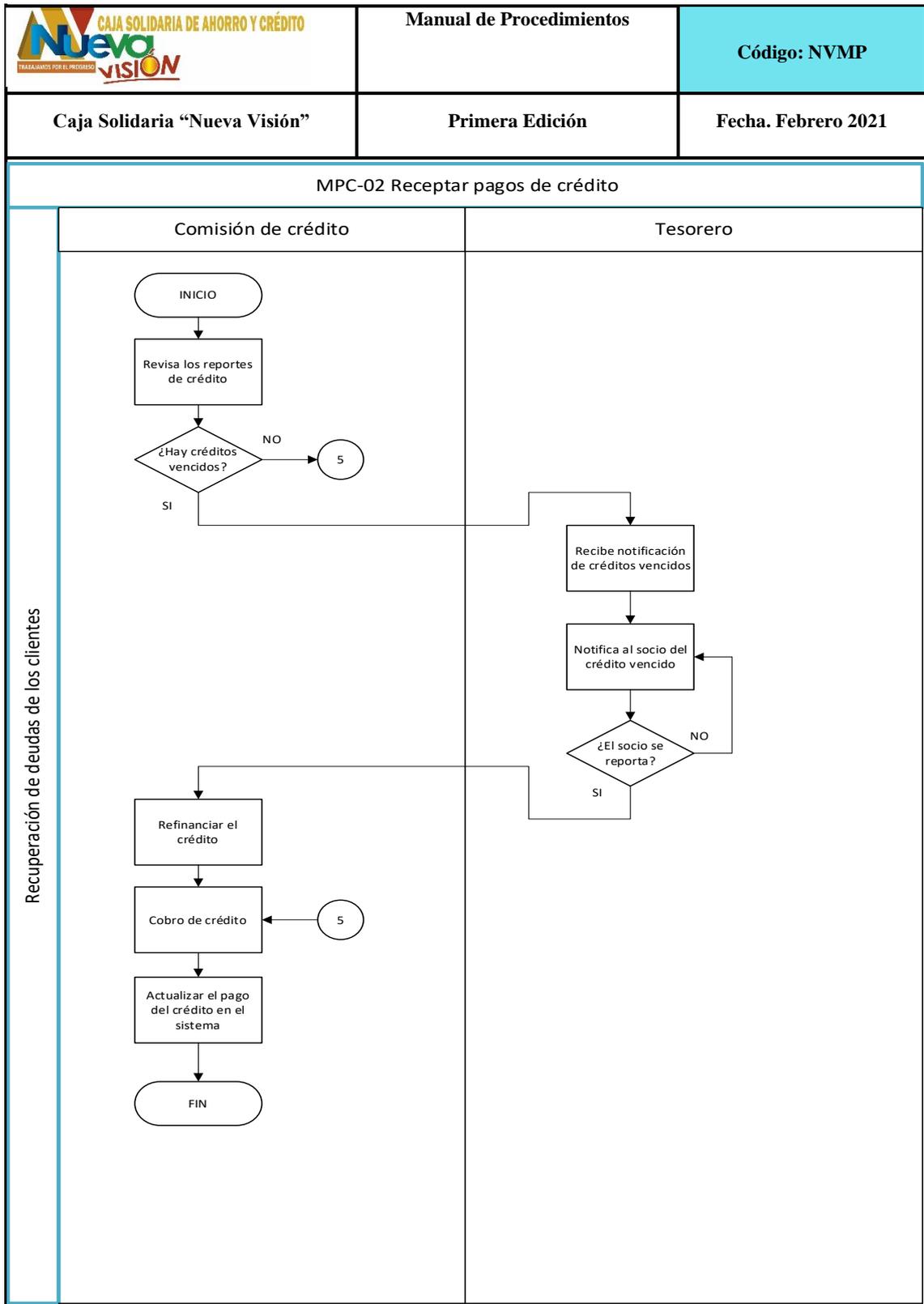
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 76-3.** Ficha del Proceso. Receptar pagos de crédito

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Captaciones	
Proceso	Receptar pagos de crédito			Código	MPC-02
Procedimiento	Recuperación de deudas de los clientes			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Cobro oportuno de recursos monetarios				
Responsable de ejecución	Tesorero	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Evaluación de cartera y análisis de tendencia de pagos				
Salida	Cobranza de créditos				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Revisa los reportes de crédito			Comisión de crédito	
2	Recibe Notificación de créditos vencidos			Tesorero	
3	Notifica al socio del crédito vencido. <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-29 días notificar al socio.</li> <li>• 29-59 días notificar al socio y garante.</li> <li>• 59-89 días notificar al socio y garante.</li> <li>• Posterior a los 90 días seguir con el tramite judicial.</li> </ul>			Tesorero	
4	Refinanciar el crédito			Comisión de crédito	
5	Cobro de crédito			Comisión de crédito	
6	Actualizar el pago de crédito en el sistema. <b>Fin del procedimiento</b>			Comisión de crédito	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 77-3.** Flujograma. Recepar pagos de crédito



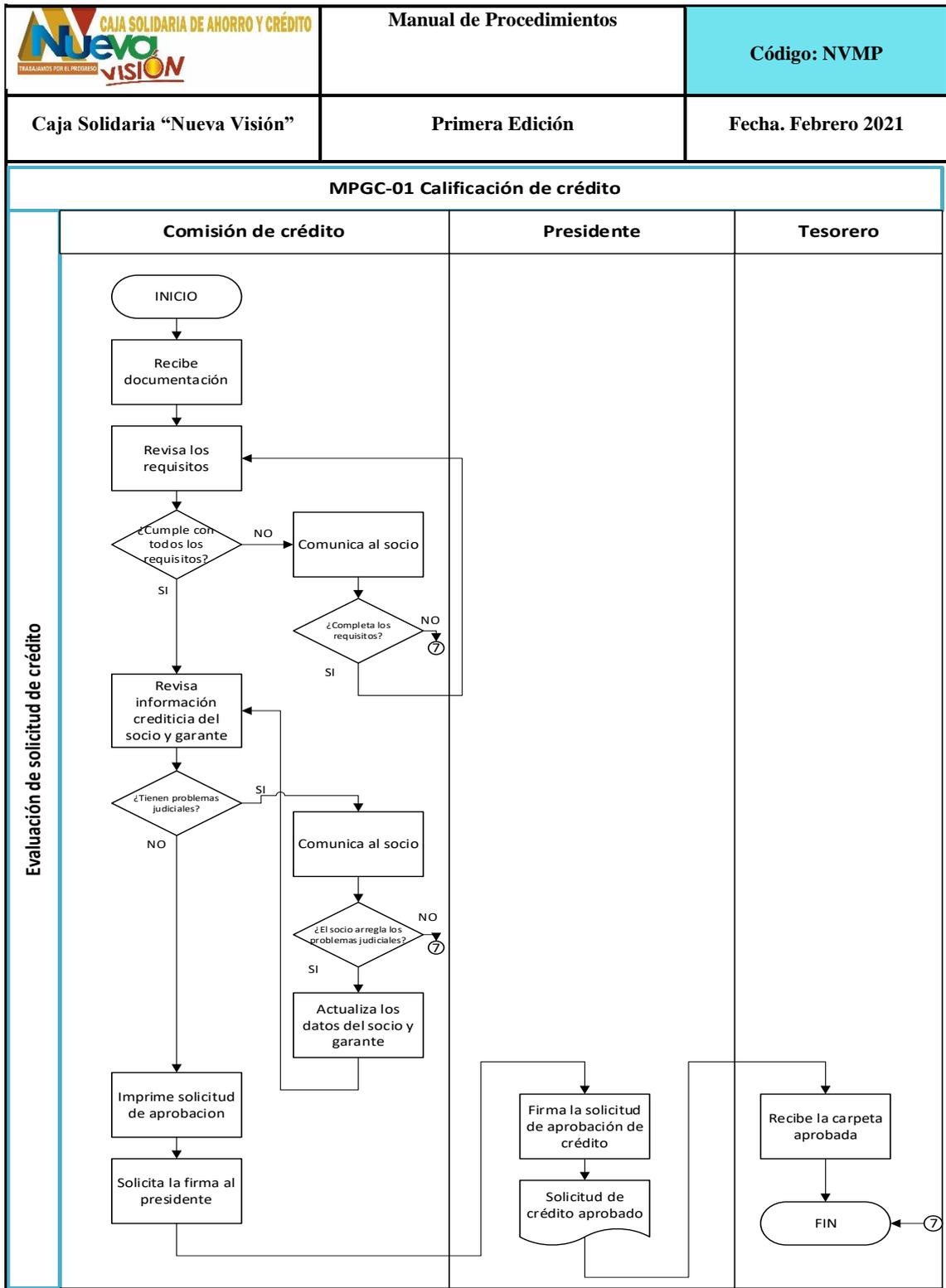
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 78-3** Ficha del Proceso. Calificación de crédito

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión de Crédito	
Proceso	Calificación de crédito			Código	MPGC-01
Procedimiento	Evaluación de solicitud de crédito			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Medir la solvencia crediticia del socio				
Responsable de ejecución	Comisión de crédito	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Errores en el proceso, solicitud de capacidad crediticia del socio				
Salida	Calificación de capacidad de crédito				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Recibe documentación			Comisión de crédito	
2	Revisa los requisitos			Comisión de crédito	
3	Revisa información crediticia del socio y garante			Comisión de crédito	
4	Imprime solicitud de aprobación			Comisión de crédito	
5	Solicita la firma al Presidente			Presidente	
6	Recibe la carpeta aprobada. <b>Fin del procedimiento</b>			Tesorero	

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

Tabla 79-3. Flujograma. Calificación de crédito.



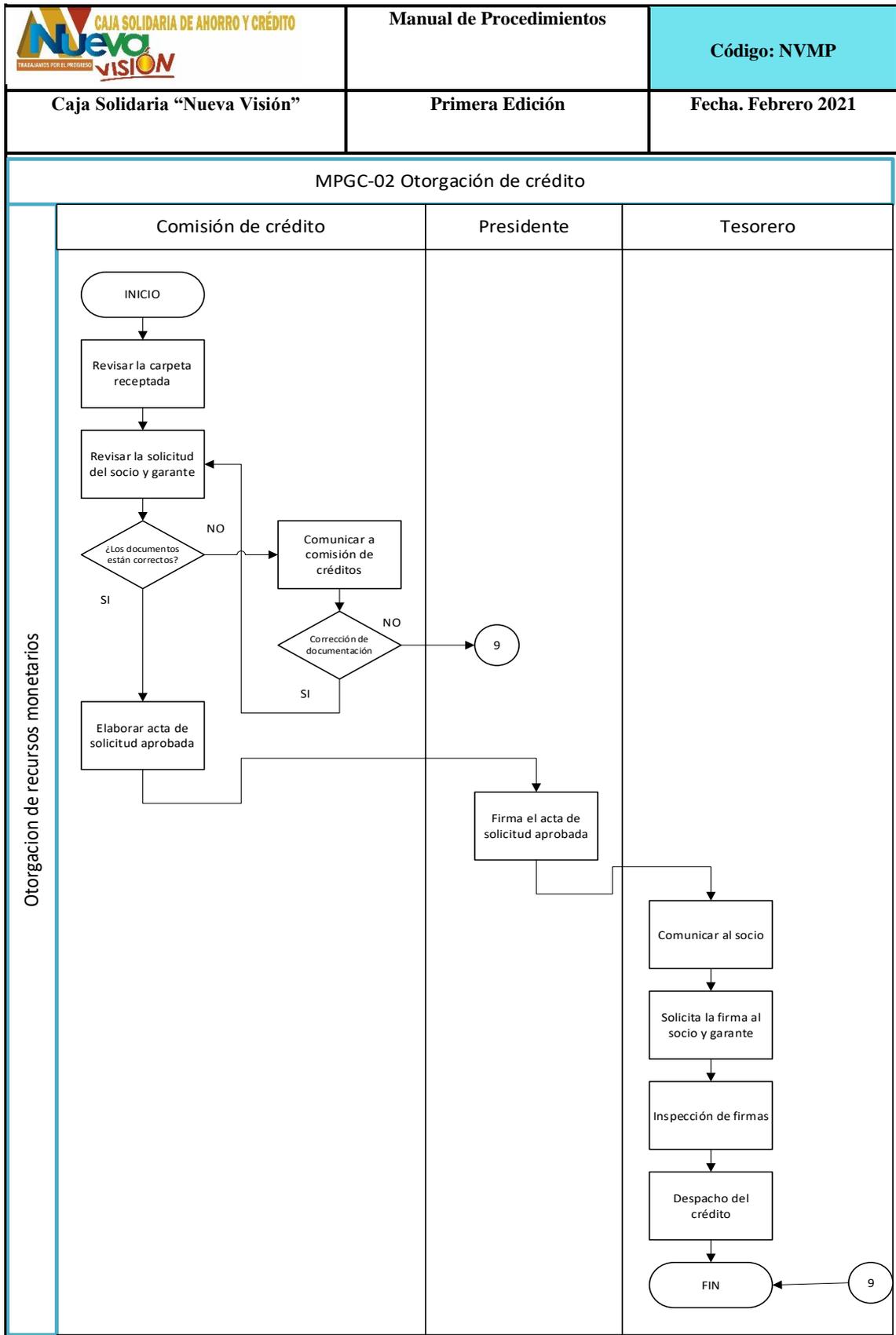
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 80-3.** Ficha del Proceso. Otorgación de crédito.

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión de Crédito	
Proceso	Otorgación de crédito			Código	MPGC-02
Procedimiento	Otorgación de recursos monetarios			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Incrementar la liquides y rentabilidad que aporten al crecimiento de la organización				
Responsable de ejecución	Tesorero	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Solicitud de crédito, requerimientos legales, requerimiento de documentos				
Salida	Remite pedido, registro de aprobación de crédito				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Revisar la carpeta receptada			Comisión de crédito	
2	Revisar la solicitud del socio y garante			Comisión de crédito	
3	Elaborar acta de solicitud aprobada			Comisión de crédito	
4	Firma del acta de solicitud aprobada			Presidente	
5	Comunicar al socio			Tesorero	
6	Firma del socio y garante			Tesorero	
7	Inspección de firmas			Tesorero	
8	Despacho del crédito. <b>Fin del procedimiento</b>			Tesorero	

Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

Tabla 81-3. Flujograma. Otorgación de crédito.



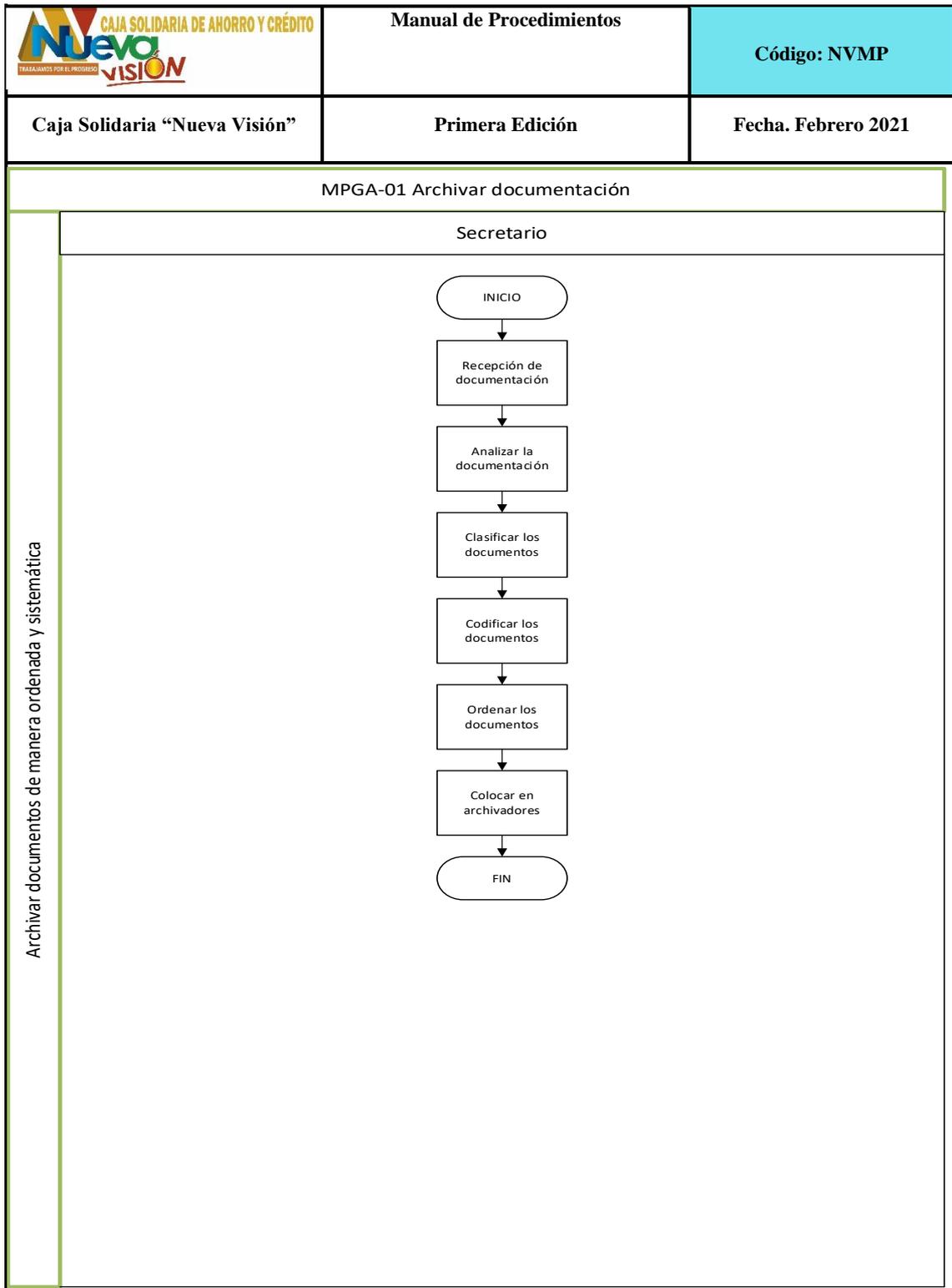
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 82-3.** Ficha del Proceso. Archivar documentación.

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión de Apoyo	
Proceso	Archivar documentación			Código	MPGA-01
Procedimiento	Archivar documento de manera ordenada y sistemática			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Conservar y custodiar documentos de la organización				
Responsable de ejecución	Secretario/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Necesidad de conservar documentos, búsqueda de documentos				
Salida	Conservación de documentos de manera ordenada y sistemática				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora				
No.	Actividades			Responsables	
1	Recepción de documentación			Secretario	
2	Analizar la documentación			Secretario	
3	Clasificar los documentos			Secretario	
4	Codificar los documentos			Secretario	
5	Ordenar los documentos			Secretario	
6	Colocar en archivadores. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Secretario	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 83-3.** Flujograma. Archivar documentación.



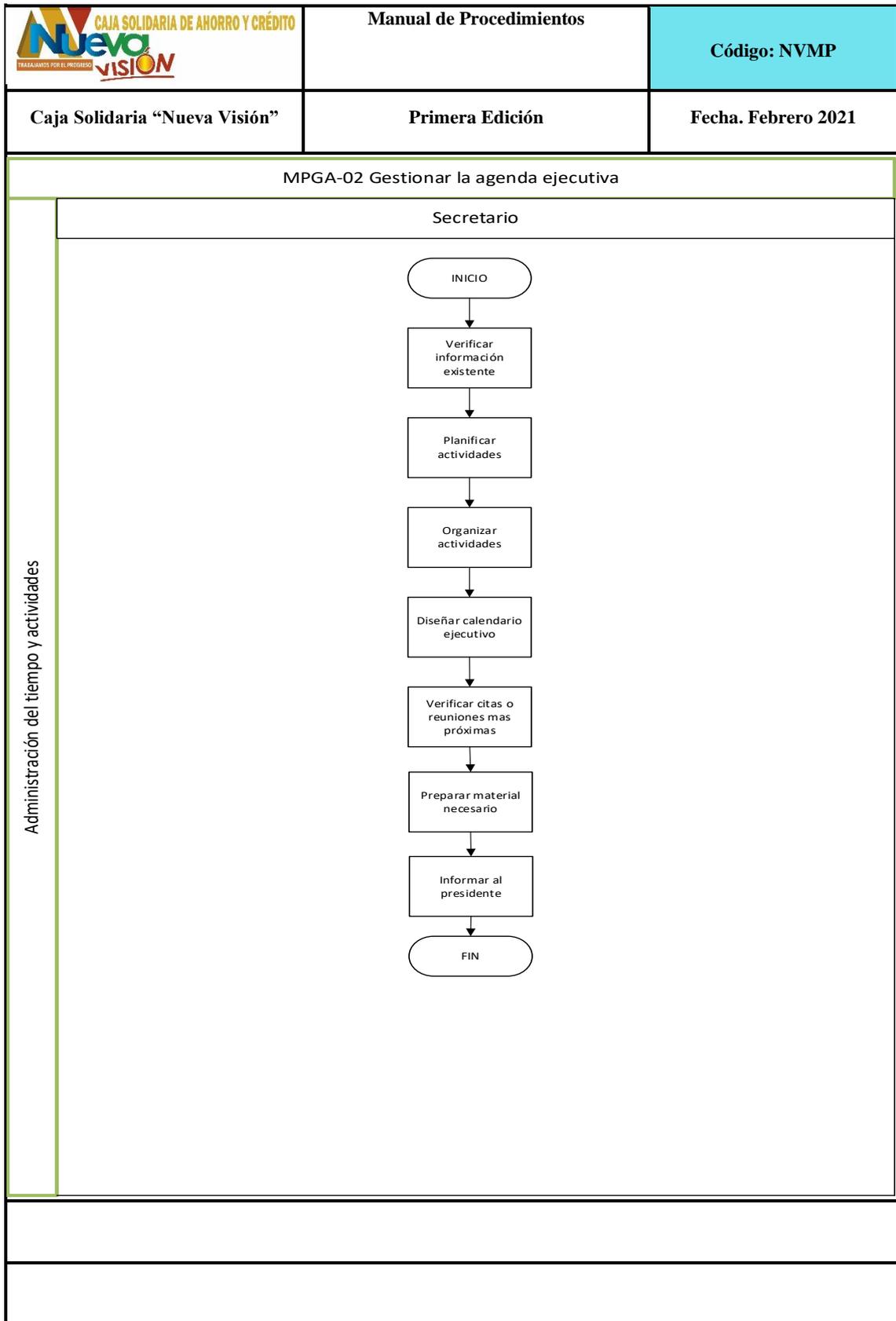
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 84-3.** Ficha del Proceso. Gestionar la agenda ejecutiva.

		<b>Manual de Procedimientos</b>		Ficha de Proceso	
				Gestión de Apoyo	
Proceso	Gestionar la agenda ejecutiva			Código	MPGA-02
Procedimiento	Administración del tiempo y actividades			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Control y organización de las actividades o eventos previstos				
Responsable de ejecución	Secretario/a	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Cancelaciones y modificaciones de actividades				
Salida	Organización y control de tiempo y actividades.				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Verificar información existente			Secretario	
2	Planificar actividades			Secretario	
3	Organizar actividades			Secretario	
4	Diseñar calendario ejecutivo			Secretario	
5	Verificar citas o reuniones mas próximas			Secretario	
6	Preparar material necesario			Secretario	
7	Informar al presidente. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Secretario	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 85-3.** Flujoograma. Gestionar la agenda ejecutiva.



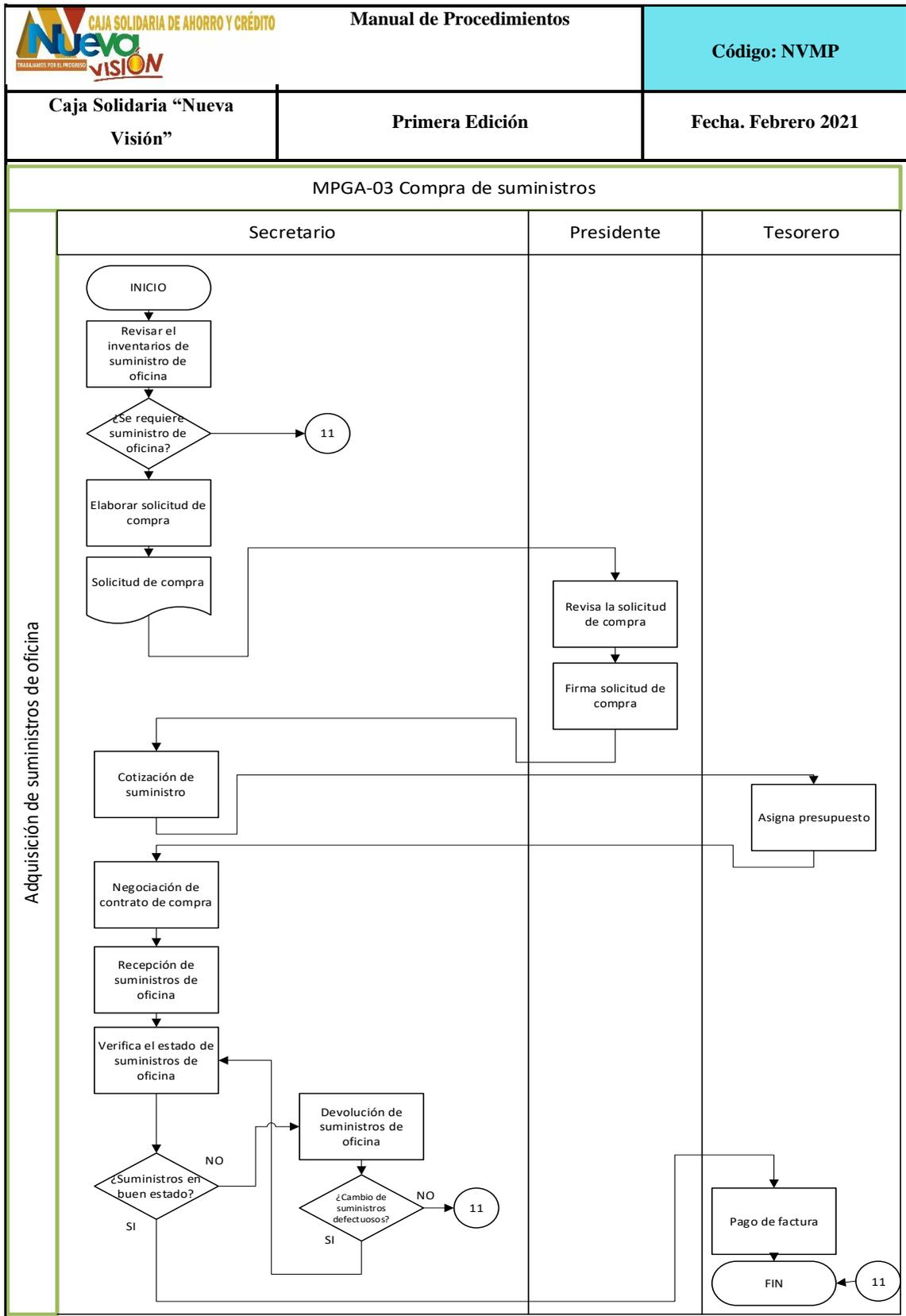
Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

**Tabla 86-3.** Ficha del Proceso. Compra de suministros.

		Manual de Procedimientos		Ficha de Proceso	
				Gestión de Apoyo	
Proceso	Compra de suministros			Código	MPGA-03
Procedimiento	Adquisición de suministros de oficina			Fecha de elaboración	Febrero 2021
Objetivo del procedimiento	Contar con el suministro de papelería necesaria y oportuna para la operación de la organización.				
Responsable de ejecución	Tesorero	Lugar de ejecución	Oficina de la Caja Solidaria “Nueva Visión”		
Entrada	Solicitud de suministros de oficina, características de suministros requeridos				
Salida	Adquisición de suministro requerido				
Insumos	Internet, computadora, esfero, papel bond, impresora,				
No.	Actividades			Responsables	
1	Revisar el inventario de suministros de oficina			Secretario	
2	Elaborar solicitud de compra			Secretario	
3	Revisar solicitud de compra			Presidente	
4	Firmar autorización de compra			Presidente	
5	Cotización de suministros			Secretario	
6	Asignación de presupuesto			Tesorero	
7	Negociación de contrato de compra			Secretario	
8	Recepción de suministros de oficina			Secretario	
9	Verifica el buen estado de suministros de oficina solicitados			Secretario	
10	Pago de factura. <b>Fin de Procedimiento.</b>			Tesorero	

**Elaborado por:** Pilamunga, F. 2021.

Tabla 87-3. Flujograma. Compra de suministros.



Elaborado por: Pilamunga, F. 2021.

## CONCLUSIONES

- Existe desorganización, desconocimiento e incertidumbre en el desarrollo de actividades en la gestión administrativa y operativa al no poseer un manual de organización que defina el nivel jerárquico, nivel de autoridad, funciones y responsabilidades del personal de la Caja Solidaria “Nueva Visión”.
- Se encontró que el personal desconoce la existencia de la estructura orgánica, la misma que no refleja una línea de autoridad ni los departamentos existentes en la actualidad dentro de la organización por lo que el personal asignado posee dificultades al momento de cumplir las funciones, comunicación interna y toma de decisiones.
- La asignación de funciones, actividades, recursos, responsabilidades y lineamientos generales se realiza de manera verbal y directa a cada integrante, sin tomar en cuenta los requisitos del perfil de cargo, dependencia a la que pertenece, capacidad de toma de decisiones o experiencia necesaria para el cargo o actividad, lo cual en varias ocasiones ha provocado la asignación de la persona menos apta para el cumplimiento de las funciones requeridas, por lo que es indispensable contar con un manual de funciones y procedimientos.

## **RECOMENDACIONES**

- Ejecutar la reestructuración de la Caja Solidaria “Nueva Visión”, lo cual será el primer paso para adoptar una nueva estructura de organización, optimizando las operaciones, eliminando la duplicidad de funciones, desorganización e incertidumbre en el manejo administrativo y operativo de la organización.
  
- Implementar el organigrama estructural propuesto que refleja de manera gráfica los puestos de trabajo, línea de autoridad, nivel jerárquico y delimitación del rol del personal en la organización, promueve la interacción, comunicación interna, optimización del tiempo y efectividad en el cumplimiento de sus actividades.
  
- Implementar y socializar el manual de funciones y procedimientos indispensables para mejorar el funcionamiento de la gestión administrativa y operativa de la organización, incrementando el compromiso, estandarización de procesos, trabajo en equipo y espíritu colaborador entre su personal, con el objetivo de obtener mayor eficiencia, productividad y rendimiento en el cumplimiento sus actividades.

## **GLOSARIO**

**Antecedentes:** Contenido que identifica y expone teorías, y lineamientos de una investigación, programa o proceso. (Chen, 2020).

**Funciones:** Serie de órdenes a ejecutarse perfectamente de manera individual o grupal. (Porto & Gardey, Definición de función, 2020).

**Gestión:** Conjunto de acciones y procedimientos que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. (Westreicher, 2020).

**Interconectados:** Capacidad de establecer conexiones entre dos o más elementos entre sí. (Porto & Merino, Definición de interconectividad, 2020).

**Organización:** Son grupos de personas sociales cuyos miembros interactúan entre sí para lograr un fin determinado. (Cardona, 2010).

**Procedimiento:** Conjunto de actividades generador de un acto administrativo. (Álvarez, 2020).

**Reestructuración:** Reordenamiento, reorganización o modificación de una determinada estructura. (Salazar, 2017).

## BIBLIOGRAFÍA

- Águila, E. D. (2006). *Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado*. Universidad de Guadalajara. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=KS81ILhjINyC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez, A. C. (2020). *El procedimiento administrativo: concepto, sujetos, estructura y tipos*. Obtenido de Lpderecho.pe: <https://lpderecho.pe/el-procedimiento-administrativo-concepto-sujetos-estructura-y-tipos/>
- Aragon, R. (18 de abril de 2017). *SLIDESHARE*. Obtenido de Liderazgo y Gestión: [https://es2.slideshare.net/araruben/elaboracin-de-manuales-de-procedimientos-y-funciones?from\\_action=save](https://es2.slideshare.net/araruben/elaboracin-de-manuales-de-procedimientos-y-funciones?from_action=save)
- Arias, E. R. (2020). *Factibilidad Técnica*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/factibilidad-tecnica.html>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Vols. Edición, 6°). EPISTEME.
- Bastidas, V. (12 de Febrero de 2018). *La Estructura Organizacional y su Relacion con la Calidad de Servicios en Centros de Educación Inicial*. Obtenido de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (13 de Junio de 2009). *Organización de Empresas*. Obtenido de Innovación Organizacional COPUS: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Caba, V. I. (2016). *Diseño de la estructura organizacional y administrativa para la empresa "Panadería y Pastelería la Exquisita", ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*[Trabajo de titulación. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11314>
- Cardona, C. R. (2010). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=1MW4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+gestion+administrativa+segun+autores&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi45uaBn7PvAhWKiOAKHYjiCdGQ6AEwAnoECAUQA#v=onepage&q&f=false>
- Cari, J. M. (2020). Manual del Procedimiento Administrativo General en el Perú. *IURIS DICTIO*, 8. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64640293/MANUAL%20DEL%20PROCEDIMI>

ENTO%20ADMINISTRATIVO%20GENERAL%20-  
%20AUTOR%20JOS%C3%89%20MAR%C3%8DA%20PACORI%20CARI.pdf?1602  
300143=&response-content-  
disposition=inline%3B+filename%3DMANUAL\_DEL\_PROCEDIMIENTO\_ADMINI  
ST

- Catalinas, E. Q. (2002). *Sistemas Operativos y Lenguajes de Programación*. Paraninfo. Obtenido de  
de  
<https://books.google.com.ec/books?id=iuUPNi6JmEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Cava, F. (2017). *Desarrollo de la estructura de gestión empresarial solidaria del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, provincia de Chimborazo, período 2015*[Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8682>
- Charles, L. (15 de Marzo de 2002). *Evaluación de los Niveles Organizacionales*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ex47GKcteH0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=evaluacion+organizacional+marco+para+mejorar+el+desempe%C3%B1o&ots=Ls9hPZH8hr&sig=6CrGh684J2UwvapEAW0G7lFqlps#v=onepage&q=evaluacion%20organizacional%20marco%20para%20mejorar%20el%20>
- Chen, C. (2020). *Marco de Referencia*. Obtenido de Significados.com:  
<https://www.significados.com/marco-de-referencia/>
- Cruz, D. C., Paqui, D. C., Jiménez, L. R., & Lucero, J. S. (2018). Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 101. Obtenido de  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/799/910>
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A. Obtenido de  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Equipo Vértice. (2007). *Estructuras Organizativas*. Elearning. Obtenido de  
[https://books.google.co.ve/books?id=GKy\\_NI9kESoC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=GKy_NI9kESoC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false)
- Félix, L. (12 de Mayo de 2018). *Organigramas: Técnicas y Métodos*. Obtenido de eBook:  
[https://books.google.com.ec/books?id=gSDxDwAAQBAJ&pg=PA24&dq=tecnicas+para+elaborar+un+organigrama&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwittZj9s5TsAhUs2FkKHaf\\_](https://books.google.com.ec/books?id=gSDxDwAAQBAJ&pg=PA24&dq=tecnicas+para+elaborar+un+organigrama&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwittZj9s5TsAhUs2FkKHaf_)

CAgQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=tecnicas%20para%20elaborar%20un%20organigrama&f=false

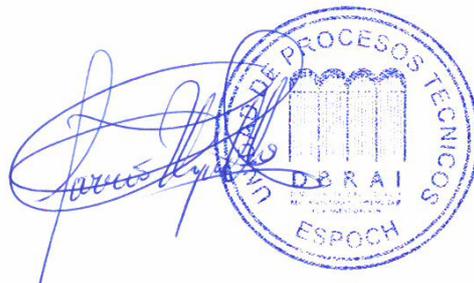
- Gavilanes, S. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para el fortalecimiento organizado de la caja solidaria de ahorro y crédito el progreso de la comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo*. Obtenido de Repositorio Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/8271/1/12T01020.pdf>
- Gonzabay, J. (2017). *Desarrollo sostenible y cajas solidarias: impacto social comuna Río Verde*. Obtenido de Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3910/1/UPSE-TOD-2017-0007.pdf>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/esoch/titulos/40363>
- Hodge, B. J., Gales, L. M., & Anthony, W. P. (2003). *Teoría de la Organización un enfoque estratégico*. Pearson. Obtenido de <http://www.economiaeinnovacionuamx.org/public/userfiles/files/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20cap1%20y%202.pdf>
- Jones, G. (11 de Mayo de 2008). *Teoría Organizacional para el Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Obtenido de Biblioteca de Emprendimiento : <https://politecnicometro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/Teor%C3%ADa%20organizacional4taEdici%C3%B3nGarethRJones.pdf>
- León, Y. L. (10 de Enero de 2019). *Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos*. Obtenido de Contador Mx: <https://contadormx.com/2019/01/10/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/>
- Loli, F. A. (12 de Mayo de 2018). *eBook*. Obtenido de Organigramas: Técnicas y Métodos: [https://books.google.com.ec/books?id=gSDxDwAAQBAJ&pg=PA24&dq=tecnicas+para+elaborar+un+organigrama&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwittZj9s5TsAhUs2FkKHaf\\_CAgQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=tecnicas%20para%20elaborar%20un%20organigrama&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=gSDxDwAAQBAJ&pg=PA24&dq=tecnicas+para+elaborar+un+organigrama&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwittZj9s5TsAhUs2FkKHaf_CAgQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=tecnicas%20para%20elaborar%20un%20organigrama&f=false)
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (15 de Marzo de 2002). *Evaluación Organizacional*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ex47GKcteH0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=evaluacion+organizacional+marco+para+mejorar+el+desempe%C3%B1o&ots=Ls9hPZH8hr&sig=6CrGh684J2UwvapEAW0G7IFqlps#v=onepage&q=evaluacion%20organizacional%20marco%20para%20mejorar%20el%20>

- Madero, M. (05 de Junio de 2020). *3 pasos para contar la historia de tu empresa con contenidos de valor*. Obtenido de GROU: <https://www.grou.com.mx/blog/contenidos-de-valor-cuenta-la-historia-de-tu-empresa-en-5-pasos>
- Manganelli, R., & Klein, M. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Norma. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=xGsH4gIIAv0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Universtat Oberta de Catalunya.
- Moreno, C. B. (26 de Septiembre de 2018). *¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo?* Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo/>
- Murrillo, G. (26 de Abril de 2019). *Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. Obtenido de Fundación Universitaria Católica del Norte: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1942/194260979003/html/index.html>
- Ordóñez, R. U., Obando, J. G., & Esteva, J. L. (2007). *DIRECCIÓN EMPRESARIAL ASISTIDA CÓMO ALINEAR ESTRATÉGICAMENTE SU ORGANIZACIÓN*. Editorial Vision Net. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=4vt91DNrQg4C&pg=PA19&dq=mision+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiDh9iUvavvAhUPm1kKHf0JADwQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=mision%20empresarial&f=false>
- Parra, D., Pérez, M., Manjarrez, N., & González, B. (2021). Análisis para la implementación de cajas de ahorros comunitarias para empresas populares y solidarias del Cantón Quevedo año 2021. *ECOCIENCIA*, 162 - 177.
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2020). *Definición de función*. Obtenido de Definición de: [https://definicion.de/funcion/#:~:text=El%20concepto%20de%20funci%C3%B3n%20tiene%20su%20origen%20en%20el%20t%C3%A9rmino%20latino%20funci%C4%ADo.&text=Una%20funci%C3%B3n%20cumple%20con%20la,un%20%C3%BAnico%20elemento%20de%20B\).](https://definicion.de/funcion/#:~:text=El%20concepto%20de%20funci%C3%B3n%20tiene%20su%20origen%20en%20el%20t%C3%A9rmino%20latino%20funci%C4%ADo.&text=Una%20funci%C3%B3n%20cumple%20con%20la,un%20%C3%BAnico%20elemento%20de%20B).)
- Porto, J. P., & Merino, M. (2020). *Definición de interconectividad*. Obtenido de Definición de: <https://definicion.de/interconectividad/>
- Pulgar-Vidal, L. H., & Ramos, F. R. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia}: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/41294?page=30>
- Rico, R. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 121-130. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/26506595\\_Teorias\\_Implicitas\\_Disenio\\_Organizacional\\_y\\_Eficacia](https://www.researchgate.net/publication/26506595_Teorias_Implicitas_Disenio_Organizacional_y_Eficacia)

- Robbins, S. (2018 de Abril de 2004). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Pearson: <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA436&lpg=PA436&dq=.+Nuevas+opciones+de+dise%C3%B1o.+%E2%80%9CEn+los+%C3%BAltimos+10+o+20+a%C3%B1os,+los+directores+de+diversas+organizaciones+se+han+empe%C3%Blado+en+plantear+nuevas+opciones+estructura>
- Rodríguez, D. (23 de Abril de 2011). *Gestión Organizacional, Elementos para su Estudio*. Obtenido de Scielo: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uNwoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=estudio+organizacional&ots=OMoAjEFVK8&sig=BI2RW-uH4Ek5tLMx94paZWmll-k#v=onepage&q=estudio%20organizacional&f=false>
- Rodríguez, J. (2011). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning.
- Salazar, X. (2017). *GoConqr*. Obtenido de Empresa tradicional vs Empresa Sostenible: <https://www.goconqr.com/mindmap/8624725/empresa-tradicional-vs-empresa-sostenible>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Strategor, J. (19 de Diciembre de 1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Obtenido de eBooks: <https://books.google.com.ec/books?id=cymeOgAACAAJ&dq=Estrategia,+estructura,+decisi%C3%B2n,+identidad.+strategor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj76DL6OrvAhWDhOAKHT6iA1kQ6AEwAHoECAQQAQ>
- Suquilandi, F. (2016). *Diseño de la estructura organizacional y administrativa para la Empresa "New Blessings Corporation Textil Cía. Ltda" de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, periodo 2015-2016*[Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8372>
- Thompson, I. (2009). Tipos de Organigramas. *PromonegocioS.net*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama.pdf?1511914414=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1601589276&Signature=S7btVeoLCOjs7WE07OmrIbFb9yhpY5wluZF13G9i8v42~H98RvY2zGvSoGSEH15T7TvFwftQy4ADCXt-rntnI>

- Torres, I. (31 de Marzo de 2020). *Como crear un manual de procedimientos en una empresa*. Obtenido de IVECONSULTORES: <https://iveconsultores.com/manual-de-procedimientos-en-una-empresa/>
- Vilela, R. d., Arias, A. L., & Sanchez, V. M. (2021). Empresa Inmobiliaria: Diagnostico para un manual de funciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6. Obtenido de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/357/378>
- Villalobos, C. (19 de Noviembre de 2020). *Como crear un manual de bienvenida para empresas*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-manual-bienvenida>
- Westreicher, G. (04 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Ventas: <https://economipedia.com/definiciones/ventas.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTAS



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



### ENTREVISTA

#### DATOS:

<b>Nombre del entrevistado/a</b>	
<b>Cargo</b>	

**OBJETIVO:** Conocer la opinión del presidente/a acerca del organigrama estructural y manual de funciones de la Caja de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

#### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y marque con una “X” según corresponda

#### PREGUNTAS:

**1. ¿La organización cuenta con un adecuado organigrama estructural?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**2. ¿El organigrama estructural refleja una adecuada jerarquización del personal?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**3. ¿El personal tiene conocimiento de quién es el jefe superior y subordinados?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores internos y externos con el que cuenta la organización y qué cargos ocupan?**

N°	Nombre	Puesto/Cargo	Interno/Externo


**5. ¿Cómo realiza la asignación de funciones o responsabilidades en la organización?**

.....  
 .....

**6. ¿Existe un manual de funciones o algún documento en el que se señale el cargo de cada trabajador?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**7. ¿Existe algún documento en el que se establecen los requisitos para ocupar un puesto de trabajo en la organización?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**8. ¿Considera usted que el procedimiento de otorgación de crédito es adecuado?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**9. ¿El proceso de otorgación de crédito se encuentra definido en un manual de procedimientos u otro documento?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**10. ¿Considera que la creación de un manual de funciones mejoraría la eficiencia de la gestión administrativa? ¿Por qué?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**¡Gracias por su colaboración!**

**ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTAS**



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



**DATOS:**

**Nombre del entrevistado:** .....

**Cargo:** .....

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**OBJETIVO:** Conocer la estructura organizacional que se aplica en la Caja de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”.

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente y marque con una “X” según corresponda

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Conoce si la organización cuenta con un organigrama estructural?**

SI ( ) NO ( )

**2. ¿Conoce con claridad la misión, visión y los objetivos organizacionales?**

SI ( ) NO ( )

**3. ¿Considera que el organigrama estructural está debidamente jerarquizado?**

SI ( ) NO ( )

**4. ¿La organización cuenta con áreas o departamentos claramente definidos?**

SI ( ) NO ( )

Especifique.....

**5. ¿Conoce quién es su jefe inmediato superior?**

SI ( ) NO ( )

Especifique:

Nombre ..... Cargo.....

**6. ¿Tiene a su cargo subordinados?**

SI ( ) NO ( )

Especifique:

Nombre ..... Cargo.....

**7. ¿Conoce si la organización posee un manual de funciones?**

SI ( ) NO ( )

**8. ¿Conoce si la organización posee un manual de procedimientos?**

SI ( ) NO ( )

**9. ¿Por qué medio se enteró las funciones que debía cumplir en la organización?**

Manual de funciones ( )

Estatutos ( )

Conversación con el presidente ( )

Otro: ( ) Especifique .....

**10. ¿Tiene claramente definido las funciones o responsabilidades que debe cumplir?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

**11. ¿Las actividades que usted realiza están especificadas en algún documento?**

SI ( ) NO ( )

**12. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de tener problemas dentro de la organización?**

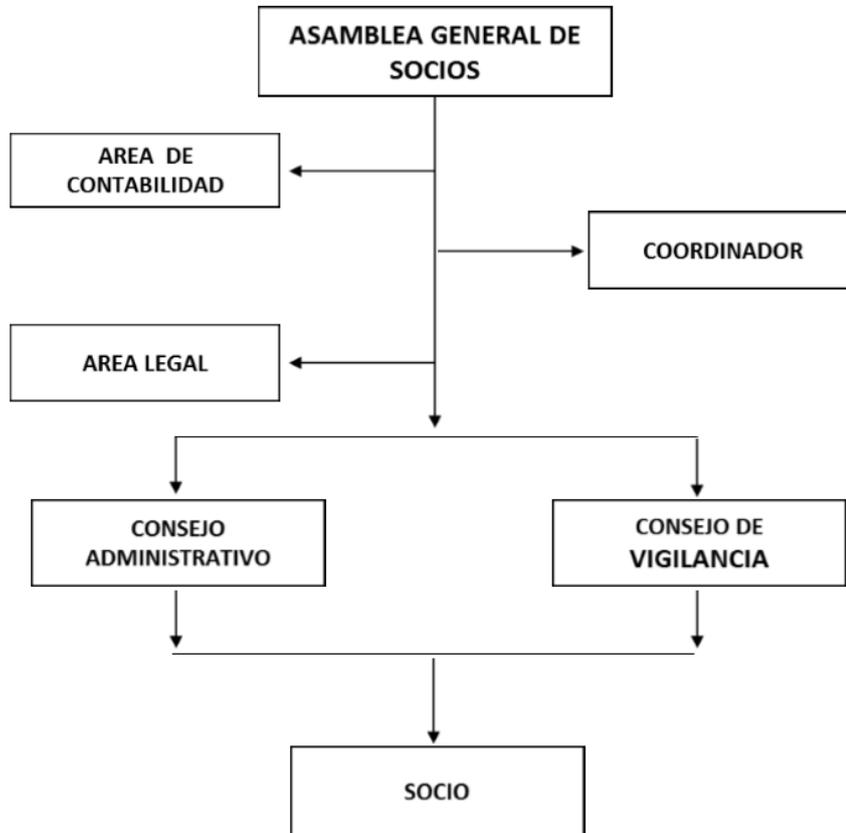
SI ( )

NO ( )

Posiblemente ( )

**¡Gracias por su colaboración!**

**ANEXO C: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



## ANEXO D: MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN</b>	
<b>PREGUNTAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Quiénes somos?	Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”
¿Qué ofrecemos?	Prestación de servicios financieros
¿Qué función cumpla?	Impulsar el desarrollo económico y social de nuestros socios.
¿A cambio de que realizo las actividades?	Estructura sólida, transparente y rentable con una retribución justa a sus socios y clientes.
La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Visión”, tiene como misión la prestación de servicios financieros que impulse el desarrollo económico y social de nuestros socios, dentro de una estructura sólida, transparente y rentable con una retribución justa a sus socios y clientes.	

## ANEXO E: MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN	
PREGUNTAS ESTRATÉGICAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser?	En el 2025 ser una institución financiera sólida y rentable
¿Cuál será mi finalidad?	Formar parte del segmento 4 en el sector financiero popular y solidario
¿Con qué recursos contaré?	Mediante el talento humano comprometido
¿Para qué realizaré estas actividades?	Con visión al servicio social y económico de nuestros socios, clientes y entorno en general
En el 2025 ser una institución financiera sólida y rentable, formando parte del segmento 4 en el sector financiero popular y solidario, mediante el talento humano comprometido, con visión al servicio social y económico de nuestros socios, clientes y entorno en general.	

## ANEXO F: ESTATUTO CAJA SOLIDARIA NUEVA VISIÓN

# ESTATUTO DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO "NUEVA VISION"

## CAPITULO I CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y DURACION

Art. 1.- Constitúyase la Caja Solidaria "NUEVA VISION", en la ciudad de Quito, barrio Quitumbe, Parroquia Chillogallo, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, como una entidad financiera popular, solidaria y alternativa de las nacionalidades y pueblos indígenas, amparada en las disposiciones constantes en los artículos 57 numerales 9 y 15; y el Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador.

Art. 2.- La Caja Solidaria, se regirá por la Constitución de la República del Ecuador, el presente estatuto, reglamentos internos, resoluciones de la asamblea general de socios y/o el derecho propio o consuetudinario de las nacionalidades, pueblos y comunidades indígenas del Ecuador.

Art.3.- La Caja Solidaria tendrá su domicilio, en la ciudad de Quito, barrio Quitumbe, Parroquia Chillogallo, Cantón Quito, Provincia de Pichincha,.

Art. 4.- La duración de la Caja Solidaria será indefinida; sin embargo podrá disolverse o liquidarse, por decisión de los socios reunidos en asamblea general y de conformidad con el presente Estatuto.

## CAPITULO II DE LOS FINES Y OBJETIVOS:

Art. 5.-La Caja Solidaria tendrá los siguientes fines y objetivos:

- a) Promover el SUMAK KAWSAY - VIVIR BIEN de las comunidades y pueblos indígenas miembros de la Caja Solidaria, mediante el fortalecimiento de las prácticas ancestrales del Rantín Rantín, Comercio y reciprocidad, La Jocha, mecanismos de redistribución, minga, trabajo colectivo y solidario para la unidad comunitaria con autonomía administrativa y financiera;
- b) Fomentar la práctica del ahorro comunitario, según las posibilidades económicas de cada uno los o las socios/as de la Caja Solidaria;
- c) Recibir ahorros y aportes de los socios /as de la Caja Solidaria;
- d) Conceder préstamos solidarios a intereses solidarios, recaudar el capital y los intereses correspondientes de conformidad con el presente Estatuto y su Reglamento Interno;
- e) Apoyar con procesos de capacitación y asesoramiento a las iniciativas o Proyectos de constitución de empresas o microempresas individuales v/o



ANEXO G: RUC CAJA SOLIDARIA NUEVA VISIÓN



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



<b>NUMERO RUC:</b>	1792365945001		
<b>RAZON SOCIAL:</b>	CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA VISION		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y		
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS		
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	TENE GUARANGA LUIS ALBERTO		
<b>CONTADOR:</b>	MARTINEZ ALOMOTO RAUL OLMEDO		

---

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	10/04/2012	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	22/02/2012
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	16/04/2012	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	03/07/2018

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CAJAS DE AHORRO

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CENTRO HISTÓRICO Ciudadela: SAN ROQUE Barrio: SAN ROQUE  
 Calle: PEREZ QUINONEZ Número: 328 Intersección: IMBABURA Referencia ubicación: JUNTO A LA IGLESIA NAZARENO  
 Email: resce-solucion@punto.net.ec Teléfono Trabajo: 023171202 Celular: 0991787086

---

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

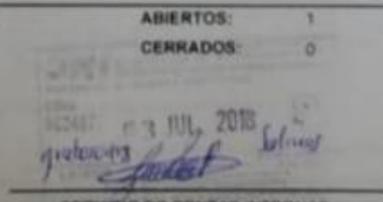
- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de existencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales. Para mayor información consulte en www.sri.gub.ec.  
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligadas a llevar contabilidad, contribuyendo en agencias de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RSE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, o sin embargo cuando se preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	ZONA 9: PICHINCHA	<b>CERRADOS:</b>	0

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

---

**Usuario:** GRAY050418 **Lugar de emisión:** QUITO/SALINAS Y SANTIAGO **Fecha y hora:** 03/07/2018 16:00:16

Página 1 de 2

## ANEXO H: REGISTRO DE DIRECTIVAS



### COMPROBANTE DE ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVOS

IDENTIFICADOR DEL DOCUMENTO: SEPS-RCBC-2018-00030  
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 11/03/2020

#### DATOS DE LA ENTIDAD:

TIPO DE ENTIDAD: CAJA DE AHORRO  
RUC: 1792365945001  
RAZON SOCIAL: CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA VISION  
PROVINCIA: PICHINCHA  
CANTON: QUITO  
PARROQUIA: CENTRO HISTÓRICO

#### ÓRGANO DIRECTIVO:

CÉDULA	NOMBRE	CARGO	FECHA DE NOMBRA MIENTO	FECHA DE INICIO DE GESTIÓN	FECHA DE FIN DE GESTIÓN
060293875 5	TENE PILAMUNGA MANUEL	Secretario	16/01/2020	11/03/2020	16/01/202 2
171948190 3	MASALEMA TENE MANUEL	Representante Legal	16/01/2020	11/03/2020	16/01/202 2

El Código Orgánico Monetario y Financiero, en su artículo 459 dispone:

*"Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por este Código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.*

*Las entidades mencionadas en este Artículo son sujetos de acompañamiento, no de control, salvo que realicen operaciones fuera de su ámbito, en cuyo caso serán sancionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria."*

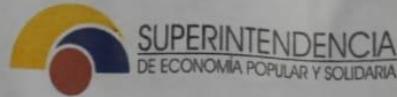
Es responsabilidad del representante legal mantener actualizada la información ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Superintendencia verificará la documentación entregada por las entidades y en caso de incumplimiento o falsedad aplicará las sanciones previstas en la normativa vigente.

**SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Fecha de impresión del documento: 11/03/2020

**ANEXO I: REGISTRO DE CATASTRO**



**DOCUMENTO DE CATASTRO N° SEPS-RCBC-2018-00030**

Verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 2 de la Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-ISF-DNLSF-2018-006, esta Superintendencia ha procedido con el siguiente catastro:

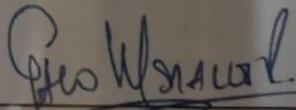
**FECHA DE CATASTRO:** 09/05/2018

**DATOS DE LA ENTIDAD:**

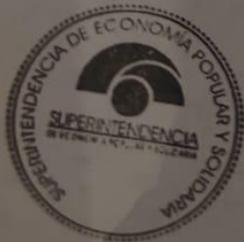
**TIPO DE ENTIDAD:** CAJA DE AHORRO  
**RUC:** 1792365945001  
**RAZÓN SOCIAL:** CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA VISION  
**PROVINCIA:** PICHINCHA  
**CANTON:** QUITO  
**PARROQUIA:** CENTRO HISTÓRICO

**ÓRGANO DIRECTIVO:**

CÉDULA	NOMBRE	CARGO	FECHA DE NOMBRAMIENTO	FECHA DE INICIO DE GESTIÓN	FECHA DE FIN DE GESTIÓN
0602460446	TENE TENE MARIA	Secretario	25/01/2018	25/01/2018	25/01/2020
1719601914	TENE GUARANGA LUIS ALBERTO	Representante Legal	25/01/2018	25/01/2018	25/01/2020

  
MORALES REVELO GALO DAVID  
SUPERINTENDENCIA DE  
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

  
TENE GUARANGA LUIS ALBERTO  
REPRESENTANTE LEGAL  
CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA VISION





**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

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

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

**Fecha de entrega:** 06 / 05 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> WILMA NATALI HURTADO ROJANA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



0234-DBRA-UPT-2023