



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

### TRABAJO DE GRADO

#### **TEMA:**

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDIGENAS “CHUCHUQUÍ” LTDA. EN  
LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA

**AUTOR (A):** Lizeth Marbelys Males Muenala

**DIRECTOR:** Msc. Ana Isabel Arciniegas Calderón

**IBARRA-ECUADOR  
2019**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Dentro del diagnóstico situacional se encontrará un análisis del escenario actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui” Ltda., realizado mediante varios instrumentos de investigación que han permitido conocer la realidad que atraviesa la gestión administrativa del área de talento humano. Además el lector encontrará un marco teórico estructurado con términos generales, específicos y técnicos que se han utilizado en el desarrollo del presente trabajo. En el diagnóstico realizado se determina que la COAC cuenta con un manual de funciones, procedimientos y un reglamento interno desactualizados, por ello la propuesta de implementar un sistema de gestión del talento humano con una revisión minuciosa de las funciones existentes, establecer un manual de procedimientos donde se detallen las actividades y la asignación de los encargados y responsables a fin de evitar la duplicidad de funciones y la actualización del reglamento interno se estima que ayudará a un mejorar y controlar la gestión del personal de la entidad y que esto contribuya a elevar la calidad de los servicios que brinda así como a lograr un mayor grado de satisfacción en la atención a sus socios. Una vez establecida la propuesta fue necesario conocer el nivel de aceptación por parte de la Cooperativa, por ello se realizó una matriz de validación donde se pudo conocer el grado de aplicación que la propuesta planteada ha de tener dentro de los procesos de gestión.

## **ABSTRACT**

Within the situational diagnosis will be found an analysis of the current scenario of the Savings and Credit Cooperative "Chuchuqui" Ltd., carried out by several research instruments that have allowed to know the reality that the administrative management of the area of human talent goes through. Moreover, the reader will find a structured theoretical framework with general, specific and technical terms that have been used in the development of this work. In the diagnosis made it is determined that the SACCO has a manual of outdated functions, procedures and Internal Regulations, therefore it is estimated that the proposal to implement a human talent management system with a thorough review of existing functions, establish a manual of procedures detailing the activities and the assignment of managers and responsible people in order to avoid the duplication of functions and the update of the internal regulation, will help to improve and control the management of the entity staff and that this contribute to raising the quality of the services it provides as well as achieving a greater degree of satisfaction in the attention to its partners. Once the proposal was established, it was necessary to know the level of acceptance by the Cooperative, so a validation matrix was made where the degree of application that the presented proposal has to have within the management processes could be known.

# AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



**Lizeth Marbelys Males Muenala**

C.C: 1003733480

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Lizeth Marbelys Males Muenala, para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: "Sistema de control interno para la gestión del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito "Chuchuqui" Ltda. de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 12 días del mes de septiembre del 2019.



**Ing. Ana Arciniegas**  
C.I...1001458064.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO  
DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL  
NORTE**

Yo, Lizeth Marbelys Males Muenala, con cédula de ciudadanía Nro.1003733480, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHUCHUQUÍ" LTDA. DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

**Lizeth Marbelys Males Muenala**

C.C: 1003733480

Ibarra, a los 12 días del mes de septiembre de 2019



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100373348-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Males Muenala Lizeth Marbelys		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Calle 13 de Junio y Che Guevara / Otavalo		
<b>EMAIL:</b>	lizzmls@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 904 141	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0986870514

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDIGENAS “CHUCHUQUÍ” LTDA. EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”
<b>AUTOR (ES):</b>	Males Muenala Lizeth Marbelys
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	12/09/2019
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Ana Arcieniegas

## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de septiembre de 2019

**EL AUTOR:**



.....

**Lizeth Marbelys Males Muenala**

C.C: 1003733480

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme culminar mis estudios y hacer realidad con éxito uno más de mis sueños.

A mis padres quienes han sido pilar fundamental en alcanzar mis objetivos, porque han sido parte de mi formación personal, mis valores y principios, por el constante esfuerzo dedicado, por creer en mí y animarme día a día a dar mi mejor esfuerzo para poder llegar a esta meta.

A mi hermano por brindarme su apoyo incondicional, palabras de aliento y su compañía a lo largo de este camino.

A mis abuelos y tíos que han puesto su confianza en mí y sus consejos que me han impulsado a luchar sin desistir por lo que quiero.

A mis primos por ser mi fuente de inspiración y compromiso en demostrarles con el ejemplo que con arduo trabajo se puede conseguir muchas cosas y este título es uno de ellos.

**Lizeth Marbelys Males Muenala**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso un profundo agradecimiento a Dios por que por su bendición me ha permitido llegar hasta donde estoy y ser lo que ahora soy, por su cuidado y protección en el transcurso de este trayecto, por ser mi principal soporte y darme sabiduría para alcanzar este objetivo.

A mis padres y hermano por siempre estar a mi lado apoyándome e impulsándome a no decaer, porque aunque llegar no ha sido sencillo siempre han estado ahí levantándome con sus consejos, amor, comprensión y apoyo incondicional; por su constante esfuerzo y trabajo para sustentar mis estudios, por ser mi inspiración y mi orgullo doy gracias por recorrer junto a mi este camino.

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte por darme la oportunidad de formar parte de ella, ilustrándome con los conocimientos necesarios que han contribuido en mi formación académica.

A cada uno de los docentes que han compartido sus conocimientos conmigo y especialmente la Ing. Ana Arciniegas quien supo guiarme de la mejor manera en el desarrollo y solución del presente trabajo, parte fundamental de mi titulación.

**Lizeth Marbelys Males Muenala**

# PRESENTACIÓN

Un análisis profundo de la gestión de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí” Ltda., permite conocer el escenario de control actual en el que se desarrollan las actividades de la entidad, la duplicidad de funciones es uno de los problemas que se ha detectado en este estudio, por cuanto el desempeño de sus actividades no está rigurosamente sujeto a un documento que detalle cada una de las actividades que pertenecen a las distintas áreas que conforman la COAC, además de un manual de procedimientos donde se establece el flujo adecuado que debe llevarse al realizar sus acciones. Por otra parte se considera importante la actualización del reglamento interno que esté sujeto a la ley vigente. También se ha estructurado un marco teórico sustentado en fuentes bibliográficas, detallando conceptos importantes que intervienen en el desarrollo este estudio y que ayudarán a que el lector pueda comprender de mejor manera el presente trabajo. Una vez realizado el diagnóstico que permite conocer la gestión que desarrolla la cooperativa y en base a sus necesidades, se establece la propuesta de un “sistema de control interno para la gestión del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí” Ltda. de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura”, mismo que ayudará a una mejor toma de decisiones para mejorar la gestión dentro de la COAC. Mediante el implemento de este sistema de control se espera obtener cambios positivos que ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios que la entidad brinda a sus socios y clientes. Una vez establecido la propuesta se realizó la validación de resultados dirigida a conocer el grado de aplicabilidad que esta tiene dentro de la cooperativa.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA .....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN .....	xi
ÍNDICE GENERAL .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xix
ÍNDICE DE CUADROS .....	xxi
ANTECEDENTES .....	xxiii
JUSTIFICACIÓN .....	xxiv
OBJETIVOS .....	xxv
Objetivo General.....	xxv
Objetivos Específicos .....	xxv
CAPITULO I.....	1
ESTUDIO DIAGNÓSTICO .....	1

1.1.	Problema de Investigación.....	1
1.1.1.	Antecedentes .....	1
1.1.2.	Objetivos Diagnósticos .....	2
1.1.3.	Variables .....	3
1.1.4.	Indicadores.....	3
1.1.5.	Matriz de relación diagnóstica .....	4
1.1.6.	Identificación de la población.....	7
1.1.7.	Identificación de la muestra.....	7
1.1.8.	Diseño e instrumentos de investigación.....	9
1.1.9.	Resultados de la investigación .....	13
1.1.9.1.	Entrevista realizada al señor Gerente de la cooperativa “Chuchuquí” Ltda.....	13
1.1.9.2	Encuesta realizada a los empleados de la COAC. ....	15
1.1.9.3	Encuesta realizada a los socios de la COAC. ....	33
1.1.8.	Análisis FODA de la cooperativa de ahorro y crédito de indígenas “Chuchuquí” Ltda.....	40
1.1.10.	Identificación del problema diagnostico.....	42
CAPITULO II.....		44
2.	MARCO TEÓRICO .....	44
2.1	Sector Financiero .....	45
2.1.1.	Sector Financiero popular y solidario.....	45

2.2. Sector cooperativo .....	46
2.2.1. REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS .....	47
2.2.2 Clasificación de las Cooperativas .....	48
2.3. Cooperativas de ahorro y crédito .....	48
2.4. Actividades de Intermediación .....	51
2.5.1. Activo Financiero .....	51
2.4.2. Pasivo Financiero.....	52
2.5. Tributaria .....	53
2.6. Tasas de Interés.....	53
2.7. Organismos de control .....	54
2.8. Control Interno.....	55
2.8.1 Control interno Administrativo.....	55
2.8.2. Objetivos del control interno .....	56
2.8.3. Elementos del control interno .....	56
2.9. Administración.....	58
2.9.1 Proceso Administrativo.....	58
2.10. Filosofía empresarial.....	61
2.10.1. Misión .....	61
2.10.2. Visión.....	61
2.10.3. Objetivos Empresariales .....	62
2.10.4. Cultura organizacional.....	62

Eficiencia .....	62
Eficacia .....	63
2.12. Sistema de Gestión.....	64
2.13. Gestión de Talento Humano .....	65
2.14. Subsistemas de talento humano .....	65
2.14.1. Planificación- Organización .....	65
2.14.2. Clasificación y Valoración.....	66
2.14.3. Reclutamiento y selección .....	66
2.14.4. Contratación.....	68
2.14.5. Inducción .....	68
2.14.6. Capacitación.....	69
2.14.7. Desarrollo.....	69
2.14.8. Remuneraciones.....	70
2.14.9. Evaluación de desempeño.....	70
2.14.10. Desvinculación.....	71
2.15. Estructura organizacional .....	73
2.15.1. Estructura funcional.....	73
2.15.2. Estructura divisional .....	74
2.15.3. Estructura matricial.....	74
2.16. Organigrama .....	75
2.16.1. Tipos de organigrama .....	76

2.17. Diagramas de flujo.....	77
2.18. Manual .....	77
2.18.1. Tipos de manual.....	78
2.19. Contabilidad.....	79
2.19.1. Importancia de la contabilidad.....	79
2.19.2. Plan de cuentas.....	80
2.19.3. Estados Financieros .....	80
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>82</b>
<b>3. PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
3.1. Propuesta Estratégica.....	82
3.2. Objetivo de la propuesta .....	82
3.3. Manual Administrativo .....	82
3.4. Tipo de Empresa.....	85
3.5. Su ubicación .....	85
3.6. Base Filosófica .....	85
3.6.1. Su Misión.....	85
3.6.2. Su Visión.....	86
3.6.3. Sus Valores .....	86
3.6.4. Sus Objetivos .....	87
3.7. Organigrama estructural y funcional .....	88
3.7.1. El Organigrama Estructural .....	88

3.7.2.	El Organigrama Funcional.....	88
3.8.	Manual de funciones.....	90
	NIVEL 1 LEGISLATIVO .....	90
	NIVEL 2 GERENCIAL.....	100
	NIVEL 3 DIRECTIVO.....	104
	NIVEL 4 CONTROL INTERNO .....	113
	NIVEL 5 ADMINISTRATIVO.....	122
	NIVEL 6 OPERTATIVO .....	130
	NIVEL 7 CORPORATIVO .....	158
3.9.	Manual de gestión del talento humano .....	165
3.10.	Manual de Procedimientos .....	196
	3.10.1. Índice de Figuras .....	197
	3.10.2. Manual de procedimientos de la COAC “Chuchuquí” Ltda.....	199
3.11.	Reglamento Interno de la Empresa.....	209
3.12.	Manual Financiero Contable .....	259
3.13.	Gestión administrativa.....	259
CAPITULO IV .....		262
4.1.	Introducción .....	262
4.2.	Descripción del estudio .....	262
	4.2.1. Objetivo .....	263
	4.2.2. Equipo de trabajo .....	263

4.3. Método de calificación .....	263
4.3.1. Factores a validar .....	263
Matriz de validación .....	265
4.4. Método de calificación .....	266
4.5. Rango de interpretación.....	267
4.6. Resultados.....	268
CONCLUSIONES .....	271
RECOMENDACIONES.....	272
Bibliografía .....	273
<b>ANEXOS</b> .....	278
Anexo N° 1.....	279
Anexo N° 2.....	281
Anexo N° 3.....	283
Anexo N° 4.....	285
Anexo N° 5.....	286
Anexo N° 6.....	288
Anexo N° 7.....	289
Anexo N° 8.....	290
Anexo N° 9.....	290
Anexo N° 10.....	291
Anexo N° 11.....	291

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Género de los empleados.....	15
<b>Gráfico N° 2</b> Edad de los empleados .....	16
Gráfico N° 3 Tiempo de trabajo en la cooperativa .....	17
Gráfico N° 4 Formación académica.....	18
Gráfico N° 5 Forma de ingreso .....	19
Gráfico N° 6 Capacidad de comunicación .....	20
Gráfico N° 7 Capacitaciones .....	21
Gráfico N° 8 Cargo adecuado a sus conocimientos .....	22
Gráfico N° 9 Necesidad de valoración de cargos.....	23
Gráfico N° 10 Personal calificado.....	24
Gráfico N° 11 Manual de funciones.....	25
Gráfico N° 12 Funciones del cargo .....	26
Gráfico N° 13 Gestión del talento humano .....	27
Gráfico N° 14 Funciones para cada puesto de trabajo .....	28
Gráfico N° 15 Conocimiento de funciones a desempeñar .....	29
Gráfico N° 16 Ley de seguridad y salud ocupacional.....	30
Gráfico N° 17 Evaluación de cumplimiento .....	31
Gráfico N° 18 Imagen de la Cooperativa.....	33
Gráfico N° 19 Grado de satisfacción en la atención .....	34

Gráfico N° 20 Eficiencia del personal .....	35
Gráfico N° 21 Agilidad de servicios .....	36
Gráfico N° 22 Asesoría adecuada .....	37
Gráfico N° 23 Área necesaria de capacitación.....	38
Gráfico N° 24 Marketing que atrae a los socios .....	39

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz de relación diagnóstica .....	4
Cuadro N° 2 Identificación de la muestra .....	7
Cuadro N° 3 Género de los empleados .....	15
Cuadro N° 4 Edad de los empleados .....	16
Cuadro N° 5 Tiempo de trabajo en la cooperativa .....	17
Cuadro N° 6 Formación académica que tiene el personal .....	18
Cuadro N° 7 Forma de ingreso.....	19
Cuadro N° 8 Capacidad de comunicación .....	20
Cuadro N° 9 Capacitaciones .....	21
Cuadro N° 10 Cargo adecuado a sus conocimientos .....	22
Cuadro N° 11 Necesidad de valoración de cargos .....	23
Cuadro N° 12 Personal calificado .....	24
Cuadro N° 13 Manual de funciones .....	25
Cuadro N° 14 10 Funciones del cargo .....	26
Cuadro N° 15 Gestión del talento humano .....	27
Cuadro N° 16 Funciones para cada puesto de trabajo.....	28
Cuadro N° 17 Conocimiento de funciones a desempeñar.....	29
Cuadro N° 18 Ley de seguridad y salud ocupacional .....	30
Cuadro N° 19 Evaluación de cumplimiento.....	31
Cuadro N° 20 Imagen de la Cooperativa .....	33

Cuadro N° 21 Grado de satisfacción en la atención.....	34
Cuadro N° 22 Eficiencia del personal.....	35
Cuadro N° 23 Agilidad de servicios.....	36
Cuadro N° 24 Asesoría adecuada.....	37
Cuadro N° 25 Área necesaria de capacitación .....	38
Cuadro N° 26 Marketing que atrae a los socios .....	39
Cuadro N° 27Elementos del control interno .....	56
Cuadro N° 28 Tabla de ponderación.....	168

## **ANTECEDENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda. está constituida de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Economía Popular y Solidaria, se desarrolla bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en cumplimiento con los reglamentos y leyes vigentes. Creada en la Comunidad de Chuchuquí, Parroquia Eugenio Espejo, Cantón Otavalo, en el año de 1985, adquiere su personería jurídica el 02 de septiembre de 1986 con Acuerdo Ministerial No 86-141-DC Reg # 5259 DGC. Dirigida por el Licenciado Luis Cachiguango Gerente actual de la cooperativa.

Sus actividades iniciaron gracias a un grupo de pequeños artesanos, panaderos, comerciantes indígenas del sector, en la solución de problemas sociales y económicos de los asociados, brindando servicios financieros y no financieros, los mismos que con esfuerzo y dedicación han impulsado el crecimiento de entidad y que gracias a la confianza depositada por los ciudadanos no solo del cantón Otavalo sino de las demás provincias vecinas y en armonía con la sociedad, la Cooperativa está al servicio de más de 80 comunidades rurales, con un activo de 13´500.000 hasta la fecha y con más de 6000 socios.

La COAC tiene como principales actividades la captación de ahorros, préstamos de dinero; créditos de consumo, para la adquisición de viviendas, microcréditos, depósitos a plazo fijo, cuentas de ahorros para niños “Chuchuquitos”, entre otros servicios financieros.

Actualmente la Cooperativa CHUCHUQUI Ltda., está ubicada en la calle Bolívar 8-05 y Juan Montalvo de la ciudad de Otavalo con su infraestructura propia.

## JUSTIFICACIÓN

Los recursos humanos han atravesado constantes cambios, que en su momento no fueron motivo de atención; cuando el personal era designado en un nivel dentro de la estructura organizacional, se pretendía que sus deberes eran llevados a cabo en su totalidad. ¿Cuán cierto era esto?, las organizaciones se basan en una estructura interna, sin embargo, la realidad de su desempeño no cumplía con todo lo establecido. Es por esto que se ve la necesidad de implementar un modelo de control interno dentro de las organizaciones, a fin de evaluar y corregir las deficiencias encontradas.

La organización, al tomar en cuenta al personal como un recurso fundamental para su propio desarrollo, entenderá el grado de relevancia que representa una correcta colocación y designación de funciones que reflejará resultados notables en su mismo desempeño. De manera que características relevantes como: ubicar a la persona adecuada en el puesto de trabajo apropiado, mantener al personal de mejores talentos, la contratación correcta, motivación a los empleados, requiere un análisis administrativo profundo, ya que el resultado de ello será crucial en el momento de toma de decisiones en favor de la entidad.

La importancia de una correcta gestión del talento humano permite que las entidades crezcan de manera potencial frente a sus competidores ya que un adecuado control contribuirá al mejor desempeño de sus capacidades y competencias y ayudará a alcanzar sus objetivos tanto internos como externos y por ende, la institución misma percibirá beneficios.

En la actualidad la organización del talento humano fundamentado en leyes y reglamentos, hacen posible una mejor coordinación con los organismos de control.

# OBJETIVOS

## Objetivo General

Proponer un sistema de control interno para la administración del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda. de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, mediante la utilización de técnicas y procedimientos aplicables a la gestión correcta de los recursos humanos, con el fin de solucionar los problemas existentes en esta área.

## Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico situacional mediante el estudio detallado de la situación actual de la entidad, con la finalidad de conocer el real escenario en el que se encuentra la Cooperativa de ahorro y crédito Chuchuquí Ltda.
- Estructurar un marco teórico, mediante la investigación bibliográfica y documental que permita la comprensión correcta de la terminología utilizada en el desarrollo del trabajo.
- Presentar una propuesta de mejora en el sistema de administración del talento humano, mediante un sistema de control interno que permita una adecuada gestión del personal de la institución.
- Realizar la respectiva validación de resultados, mediante la elaboración de una matriz que refleje las consecuencias positivas o negativas que podrían generarse una vez implementado la propuesta.

# CAPITULO I

## ESTUDIO DIAGNÓSTICO

### 1.1. Problema de Investigación

#### 1.1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda. de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Economía Popular y Solidaria, deberá contar con documentos internos que establezcan lineamientos para el buen funcionamiento de la gestión de la entidad, se desarrolla bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en cumplimiento con los reglamentos y leyes vigentes. Actualmente la COAC cuenta con manual de funciones y un reglamento interno desactualizado, que a lo largo del tiempo en el desempeño de funciones se ha suscitado efectos negativos que han afectado en el proceso para realizar las ocupaciones que conciernen a cada departamento. En ocasiones se ha presentado la duplicidad de funciones, causando un desorden secuencial de movimientos ya en muchas de las ocasiones, los empleados realizan actividades por acatar disposiciones verbales que no conciernen al área que desempeña.

El desconocimiento de sus funciones, los procedimientos y los procesos en pequeña o gran parte podría seguir ocasionando deficiencias en el correcto manejo del desempeño de los trabajadores.

La falta de un control más riguroso para conocer el nivel de desempeño en calidad, eficiencia y eficacia demuestra que es necesario que la entidad establezca un mejor control sobre sus programas.

## **1.1.2. Objetivos Diagnósticos**

### **1.1.2.1. Objetivo general**

Establecer un diagnóstico situacional mediante el estudio interno y externo, con la finalidad de conocer el real escenario en el que se encuentra la Cooperativa de ahorro y crédito Chuchuquí Ltda.

### **1.1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar la estructura organizacional de la COAC “CHUCHUQUI” Ltda. para saber cómo está conformada.
- Revisar los procesos del talento humano con el fin de identificar el grado de desempeño en eficiencia, eficacia y ética para el cumplimiento de la filosofía empresarial.
- Identificar las herramientas de control con las que cuenta la COAC actualmente para evaluar la gestión institucional.
- Determinar la existencia de manuales que contribuyan al manejo del capital humano.
- Conocer la normativa legal que rige para la entidad a fin de plantear soluciones en base al reglamento.

### 1.1.3. Variables

- Estructura organizacional
- Procesos del talento humano
- Herramientas de control
- Manuales
- Normativa legal

### 1.1.4. Indicadores

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| • <b>Estructura organizacional</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama Estructural y funcional</li><li>• Manual de funciones</li><li>• Reglamento interno</li><li>• Delegación de responsabilidades</li></ul>   |
| • <b>Gestión del talento humano</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Funciones</li><li>• Procedimientos administrativos</li><li>• Trayectoria laboral</li><li>• Procesos Misionales</li><li>• Formación académica</li><li>• Registro de horario</li><li>• Calificador de servicios.</li></ul> |
| • <b>Herramientas de control</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plan operacional</li><li>• Auditorias</li><li>• Evaluación de desempeño</li><li>• Pruebas de selección</li></ul>   |
| • <b>Manuales</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manual de funciones</li></ul>  |
| • <b>Normativa legal</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Código de Trabajo</li><li>• Constitución de la República del Ecuador.</li><li>• Plan del Buen Vivir</li></ul>  |



<b>ahorro y crédito Chuchuquí Ltda.</b>	Revisar los procesos del talento humano con el fin de identificar el grado de desempeño en eficiencia, eficacia y ética para el cumplimiento de la filosofía empresarial.	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones</li> <li>• Procedimientos administrativos</li> <li>• Trayectoria laboral</li> <li>• Procesos Misionales</li> <li>• Formación académica</li> <li>• Registro de horario</li> <li>• Calificador de servicios.</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos y Directivos</li> <li>• Empleados.</li> </ul>
	Identificar las herramientas de control con las que cuenta la COAC actualmente para evaluar la gestión institucional.	Herramientas de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operacional</li> <li>• Auditorias</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Pruebas de selección</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos y Directivos</li> <li>• Empleados.</li> </ul>

	<p>Determinar la existencia de manuales que contribuyan al manejo del capital humano.</p>	<p>Manuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de funciones</li> </ul>	<p>Secundaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual existente</li> </ul>
	<p>Conocer la normativa legal que rige a la entidad a fin de plantear soluciones en base al reglamento.</p>	<p>Normativa legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Trabajo</li> <li>• Constitución de la República del Ecuador.</li> <li>• Plan del Buen Vivir</li> </ul>	<p>Secundaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental y entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes vigentes aplicables a la COAC y directivos.</li> </ul>

### 1.1.6. Identificación de la población

Se toma como población objetivo a todo el personal que labora en la Cooperativa, contando con un total de 26 personas, por tanto la colaboración de cada uno se considera de esencial importancia para llevar a cabo el presente estudio.

Para el proceso de recolección de datos se aplica encuestas a todo el personal que labora en dicha institución y entrevistas a los directivos a fin de obtener un amplio conocimiento de la situación actual de la empresa.

Por otra parte, se aplica una encuesta realizada a los socios de la institución.

### 1.1.7. Identificación de la muestra.

Debido a que el universo de empleados de la COAC es muy reducido, no se aplicarán instrumentos de investigación por muestreo, se procederá a encuestar a toda la población que comprende 26 empleados.

*Cuadro N° 2 Identificación de la muestra*

Empleados	Cantidad
<b>GERENCIA GENERAL</b>	
<b>Gerente General</b>	1
<b>CONTABILIDAD Y TALENTO HUMANO</b>	
<b>Contador General</b>	1
<b>Asistente Operativo</b>	3
<b>CONTROL</b>	
<b>Oficial de cumplimiento</b>	1
<b>Auditor Interno</b>	1
<b>Asistente Operativo</b>	1
<b>TECNOLOGÍA</b>	
<b>Jefe de sistemas</b>	1
<b>Asistente de sistemas</b>	1
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	
<b>Asesor de crédito</b>	6
<b>Oficial de cobranzas</b>	1
<b>Asistente de crédito</b>	1
<b>CAJAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
<b>Asistente de crédito y cobranzas</b>	1
<b>Ejecutivo de negocios</b>	1

<b>Cajero financiero</b>	1
<b>Cajera</b>	1
<b>Oficial de atención al cliente</b>	1
<b>Jefe de cajas</b>	1
<b>Conserje Portero</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Respecto a los socios, la COAC cuenta con una cantidad de 3705 cuentas de socios activos.

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

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población => 3705 clientes

p = Valor de éxito => 50% = 0,5

q = Valor de fracaso => 50% = 0,5

Z = Z crítico o tipificado => 1,96

p = Nivel de confianza => 95%

e = Error => 5% = 0,05

#### **Cálculo matemático de la muestra:**

$$n = \frac{3705 * 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}{(0,05)^2 * (3705 - 1) + 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{3558,282}{10,2204}$$

$$n = 348,1548$$

$$n = 348$$

### **1.1.8. Diseño e instrumentos de investigación**

Se realiza el presente estudio de acuerdo a una metodología mixta, mediante la utilización de técnicas e instrumentos de investigación que permitirán recoger la información necesaria para evaluarla y analizarla a fin de lograr los objetivos de la investigación.

#### **Método**

##### **Cuantitativo**

Una investigación cuantitativa, racionalista, analítica ayudará a indagar datos numéricos de modo que se pueda llegar a un análisis profundo acerca de porcentajes, tasas u otras variables numéricas que tenga la institución.

##### **Cualitativo**

El enfoque de este método contribuirá a investigar las cualidades que especifiquen el comportamiento de la entidad, describiendo de forma minuciosa los hechos, situaciones, experiencias, actitudes que suscitan dentro de la cooperativa.

#### **Información Primaria**

La información primaria referirá a la investigación en la fuente directa para conocer sobre la existencia y aplicación de manuales, a través del uso de técnicas como la observación, entrevista, encuesta entre otros. Este tipo de fuente ayuda a obtener datos relevantes que permitan apreciar la situación real actual que atraviesa la cooperativa, para continuar con la investigación pertinente.

## **Técnicas e Instrumentos**

Son medios por los que se obtendrá información relevante para la solución de conflictos existentes, esto se lo hará de manera directa en el entorno que le corresponde y/o con las personas involucradas al tema de investigación.

### **Observación**

Ayudará a mirar detalladamente el entorno en el que se desenvuelve la gestión de talento humano en la cooperativa.

La observación estará direccionada específicamente en el área de talento humano, donde mediante exámenes realizados, el estudio revelará detalles minuciosos y de gran importancia que permitirá determinar la correcta delegación y división de funciones.

En el momento de la exploración se puede resolver además inquietudes sobre el origen del problema como: ¿Porque los empleados y directivos no cumplen sus funciones a cabalidad?, además conocer aquellos desfases que de alguna manera inciden sobre el incumplimiento o afectan indirectamente al desarrollo de la misma.

La observación realizada al entorno de la cooperativa reflejo aspectos como:

El edificio, al ser de propiedad de la misma cooperativa, permite un uso óptimo de las instalaciones.

La empresa cuenta con un entorno de trabajo agradable, con una comunicación fluida entre áreas de trabajo, pero que a pesar de ello requiere una organización de funciones y procedimientos que desempeña el personal. Por otra parte existe un manual que requiere ser actualizado según la normativa legal vigente.

## **Entrevista**

La entrevista como instrumento eficaz consolidará una comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado, que mediante una lista de preguntas, se obtiene información que contribuye a la construcción de la realidad de la situación que se desea analizar.

El resultado obtenido permitirá conocer de manera directa las situaciones presentes, tanto positivas como negativas que ocurren dentro del entorno, bajo la responsabilidad del cumplimiento de sus funciones. Tal diálogo técnico diseñado bajo preguntas estructuradas, a más de obtener solo una respuesta, accede a apreciar facultades de expresión que denotan una emoción al darlas. Obteniendo resultados cualitativos que aporten con la investigación. Esta se realizará al personal administrativo y de servicios de la institución.

Para el presente estudio se aplican entrevistas al señor gerente, y a la señora asistente de recursos humanos, a fin de conocer aspectos importantes que requiere la investigación.

## **Encuesta**

Se realizarán preguntas afines a la investigación pertinente, permitiendo conocer con mayor exactitud la opinión de las persona a cerca del control del capital humano dentro de la institución. Estas preguntas serán de carácter cerrado, con respuestas dicotónicas donde se definen únicamente alternativas: si y no; además categorizadas donde se establece una respuesta de valoración.

La encuesta se realizará a los empleados de la COAC con el propósito de conseguir información directa de la percepción que tiene cada uno de ellos en torno a la situación que viven día a día dentro de la institución.

Además se realizará una encuesta a socios respecto a la percepción de la institución en la comunidad.

El resultado de los datos permite ampliar el conocimiento del ¿porqué?, ¿para qué? y ¿cómo? Se lleva a cabo esta actividad.

### **Información secundaria**

La información secundaria referirá a obtener datos importantes a través de documentación como: libros, documentos originales, entrevistas, apuntes, noticias entre otros.

Como fuentes de información se acudió al uso de libros, tesis, linografía y bibliografía a fin de obtener información necesaria de manera más amplia acerca del tema.

### **Documentos**

Se realizará la representación escrita de hechos reales, con comentarios o análisis basados en una fuente primaria.

Revisar, estudiar y analizar los documentos relacionados al tema de investigación ayudará al investigador a conseguir datos pasados o presentes que servirán como fuente de búsqueda sustentada.

### **1.1.9. Resultados de la investigación**

#### **1.1.9.1. Entrevista realizada al señor Gerente de la cooperativa “Chuchuquí”**

##### **Ltda.**

La COAC fue fundada en el año 1985, obteniendo su personería jurídica el 2 de septiembre en el año 1986 impulsada por un grupo de pequeños artesanos, comerciantes indígenas de la ciudad de Otavalo, entre ellos el Licenciado Enrique Cachiguango que actualmente es el gerente general de la institución, menciona que la COAC cuenta actualmente con un capital aproximado de doce mil socios y dieciséis millones en activos, menciona además que para el inicio de sus actividades no buscó un financiamiento externo, sin que se buscó apoyo de los asociados, que con pequeños aportes fueron contribuyendo al financiamiento en conjunto. La cooperativa cuenta con una estructura organizacional ya establecida, que ha sido adaptada a las necesidades para la satisfacción de sus socios; entre ellos los siguientes servicios: ahorros a la vista, ahorro Chuchuquitos, inversiones, crédito de consumo, micro crédito, crédito PYMES, cada uno de ellos sostenidos de principios y valores que caracterizan a la entidad como: amor al prójimo, apoyo, honestidad, transparencia, lealtad, sinceridad, entre ellos, la igualdad sin dar privilegios fuera, sino sostenido a la normativa legal. Cada área tiene sus responsabilidades, por otra parte menciona que la COAC se encuentra en el segmento 3 de control diferenciado, menciona además que la delimitación de sus funciones está de acuerdo a la normativa interna y reglamento interno. También existen manuales de funciones, estatutos, reglamentos y políticas aprobados legalmente por el ministerio, que rigen las actividades de las distintas áreas dentro de la COAC, por lo cual es necesario en adecuado flujo de comunicación entre los distintos departamentos. Los empleados, en su mayoría laboran más de 10 años, se considera que esto se debe a la buena relación existente

entre empleador y empleado, una buena coordinación dentro de la gestión administrativa y la motivación existente dentro del ámbito laboral. La cooperativa siempre buscando la satisfacción de sus socios, está comprometida a la implementación de nuevos servicios que se adapten al avance tecnológico y en el desarrollo de la sociedad. Para ello la COAC se mantiene en constante capacitación, en responsabilidad de mejorar la calidad de servicio que brinda, por ello actualmente la cooperativa busca implementar gente capacitada, preparada profesionalmente que contribuya al mejoramiento del entorno laboral. (Anexo N°3)

### 1.1.9.2 Encuesta realizada a los empleados de la COAC.

Género:

Cuadro N° 3 Género de los empleados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	11	42%
Femenino	15	58%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 1 Género de los empleados



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Se muestra que el 58% de las personas que laboran en la cooperativa, representan la mayor parte del total de la población. Según cifras de informes de prensa disponibles al 2018, respecto al número de personas que laboran en las entidades bancarias y financieras se observó que el 52,5% del total de trabajadores son mujeres, por lo que se destaca la contribución del género femenino en la masa de empleados en la industria bancaria. Por tanto el porcentaje obtenido de la encuesta realizada en la COAC no se aleja a la realidad actual que el sector financiero nacional presenta.

## Edad:

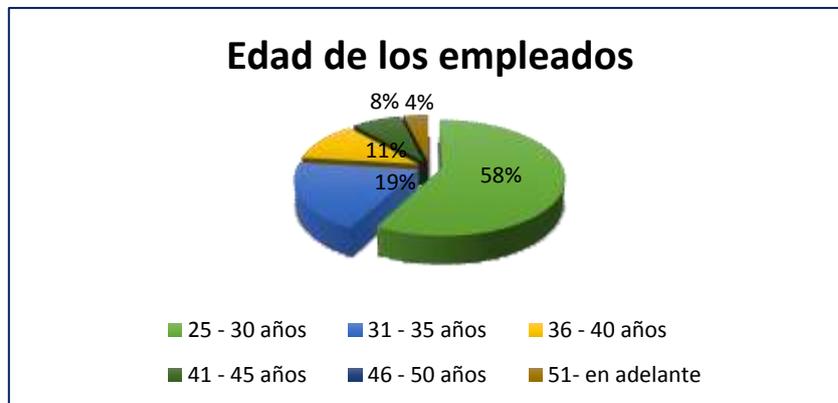
Cuadro N° 4 Edad de los empleados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
25 - 30 años	15	58%
31 - 35 años	5	19%
36 - 40 años	3	12%
41 - 45 años	2	8%
46 - 50 años	0	0%
51- en adelante	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 2 Edad de los empleados



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** La edad de la mayor parte de los empleados oscila entre 25 a 30 años, lo cual refleja una edad apta para el rendimiento de trabajo, ya que según estudios aquellas personas nacidas entre los años 80 y principios de 2000 llamadas millennials, son la generación más calificada, ya que de hecho muchos de ellos han ampliado su formación universitaria con cursos presenciales o en línea, y que han crecido y se han formado con herramientas digitales, lo cual les hace capaces de resolver problemas buscando soluciones en la red. Por lo tanto demuestra que la COAC cuenta con una nómina joven que cuentan con características aptas para impulsar el desarrollo de la empresa y que puede adaptarse a los cambios que posiblemente se susciten.

## 1. ¿Qué tiempo labora en la cooperativa?

Cuadro N° 5 Tiempo de trabajo en la cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	8%
De 1 a 5 años	18	69%
De 6 a 10años	3	12%
De 10 a más	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 3 Tiempo de trabajo en la cooperativa



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** La mayor parte de los empleados presta sus servicios alrededor de 1 a 5 años, lo cual refleja que el empleado goza de estabilidad laboral, que la empresa lo logra por medio de sus políticas, normas y reglamentos, haciendo que sus empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo y por ende perduren. Además de decir que en su mayoría el personal tiene experiencia en su área de desempeño, y por ello es necesario que el personal esté en constante capacitación a fin de brindar una mejor calidad en el desarrollo de sus actividades. Los resultados obtenidos permiten mantener un registro sobre el número de aportaciones en responsabilidad con instituciones del estado, además de conocer el tiempo de servicios prestados haciendo referencia a la experiencia que demuestra, asimismo permite que el empleado pueda reconocer los beneficios que le corresponden.

## 2. ¿Con qué tipo de formación académica cuenta?

Cuadro N° 6 Formación académica que tiene el personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	8	31%
Técnico superior	3	12%
Tercer nivel	14	54%
Cuarto nivel	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 4 Formación académica



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Dentro de la institución financiera la mayor parte de empleados cuentan con instrucción de tercer nivel, demostrando que tienen la capacidad que requiere el puesto donde cada uno está ubicado, lo cual representa una fortaleza para el desempeño de sus funciones. Así también, hay que tomar en cuenta que a pesar de no ser una cantidad mayoritaria el 31% de personas únicamente han cursado la secundaria, ya que en sus inicios el panorama laboral no era muy competitivo, debido a esto se han contratado personas con este nivel de preparación, pero que por su vasto conocimiento siguen laborando en la COAC, por ello este dato será significativo en la investigación para conocer el nivel de competencia académica actual que tiene el personal y si es apto para desempeñar el rol asignado.

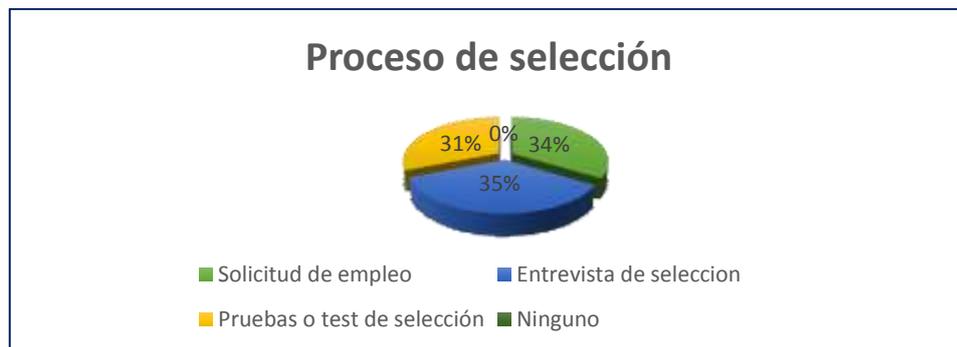
### 3. Respecto al proceso de selección: ¿Qué etapa cumplió para ingresar a la empresa?

Cuadro N° 7 Forma de ingreso

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Solicitud de empleo	25	96%
Entrevista de selección	26	100%
Pruebas o test de selección	22	88%
Ninguno	0	0%

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 5 Forma de ingreso



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Para la incorporación del personal, la cooperativa establece etapas que las personas interesadas deben cumplir, que de acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que la mayoría de los empleados la han cursado casi todas las etapas. Debido a esto el desempeño del personal se puede decir que cada uno de ellos está ubicado de acuerdo a sus capacidades. Pero es necesario que la gestión actual de la empresa establezca el cumplimiento de todas etapas del proceso de selección. El incumplimiento de ello es una pieza fundamental en la investigación, ya que requiere un análisis profundo a fin de conocer el real modelo de ingreso del personal, ya que no todo el personal ha cumplido con la totalidad de etapas requeridas.

#### 4. La estructura orgánica de la empresa permite una correcta comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos

Cuadro N° 8 Capacidad de comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	88%
No	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 6 Capacidad de comunicación



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** A través de los resultados obtenidos se comprueba que indistintamente de la existencia de los distintos niveles jerárquicos la comunicación dentro de la entidad es buena, adaptándose a una actividad dinámica como lo establece el impacto de la comunicación organizacional, ya que alrededor del 90% de aquellos que laboran en la cooperativa afirman que la comunicación eficaz fomenta la motivación y la implicación de los trabajadores en llevar un trabajo más coordinado, una mejor organización y por ende un buen ambiente de trabajo y sus resultados se reflejen en la atención que se brinda a los socios.

**5. ¿Ha recibido capacitaciones de la empresa para su área actual de desempeño dentro de los últimos 2 años?**

*Cuadro N° 9 Capacitaciones*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	62%
No	10	38%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

*Gráfico N° 7 Capacitaciones*



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** La mayor parte de los trabajadores de la COAC afirma que ha recibido capacitaciones dentro del último par de años, esto testifica que el personal tiene el nivel de conocimiento técnico y práctico para realizar sus funciones de la mejor manera, además que permitirán una estabilidad para mantener su puesto de trabajo por la calidad que pueda brindar. Estos resultados ayudarán a prevenir riesgos de trabajo y crear una mejor imagen de la empresa por cuanto una empresa mejor capacitada inspira confianza hacia sus socios, en este caso sus socios confiarán su dinero en la institución, seguros de contar con una asesoría de calidad y cuidado responsable de sus recursos.

## 6. ¿El cargo que desempeña está en función a su preparación académica?

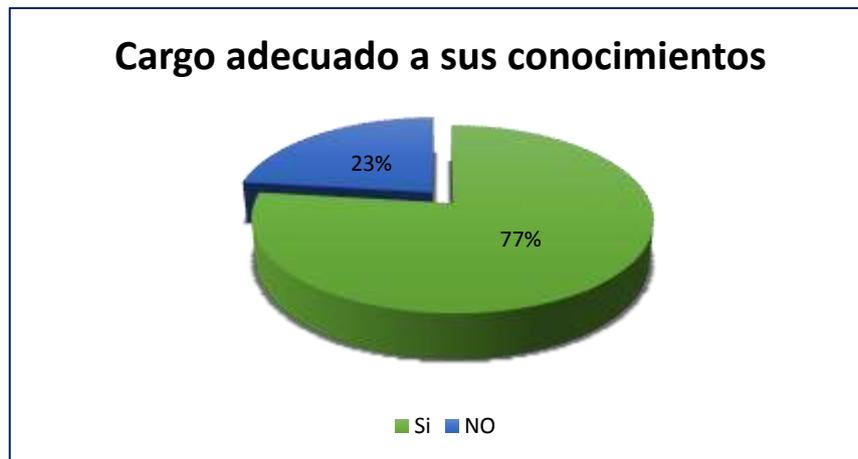
Cuadro N° 10 Cargo adecuado a sus conocimientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	77%
No	6	23%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 8 Cargo adecuado a sus conocimientos



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Se confirma que más del 75 % de los trabajadores se han capacitado para el cargo que desempeña dentro de la cooperativa, porque la cooperativa considera a la capacitación como una de las inversiones más rentables, que representa la calidad de trabajo que deben brindar, mejorando la imagen de la organización y que permiten el logro de metas empresariales como individuales. Por ende cada trabajador ha sido colocado en el área de trabajo de acuerdo a sus conocimientos académicos a fin de que los socios se sientan satisfechos en cuanto a cubrir las necesidades de atención que requieren.

## 7. De acuerdo al desempeño del último año: ¿Es necesario una nueva valoración de cargos?

Cuadro N° 11 Necesidad de valoración de cargos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	73%
No	7	27%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 9 Necesidad de valoración de cargos



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** A pesar de mantener una gestión adecuada de cargos 19 empleados de la cooperativa consideran que es necesaria una nueva valoración de cargos, ya que recalcan que en los últimos meses varios de los empleados se han capacitado para mejores cargos, y porque consideran necesario conocer otras áreas que estén acorde a sus conocimientos, por lo cual se requiere una evaluación del desempeño que realizan, a fin de posicionar en sus cargos a la persona más adecuada; Dentro de la investigación se lo realizará con el propósito de mejorar en los servicios prestados a los socios. Además de desafiarse como entidad a una mejor preparación profesional y mostrar una imagen destacada frente al mercado.

## 8. ¿La COAC cuenta con personal calificado en atención al cliente?

Cuadro N° 12 Personal calificado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	54%
No	12	46%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 10 Personal calificado



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

### Análisis e interpretación:

La atención al cliente como primera impresión de la entidad, se torna importante para mantener la imagen de la cooperativa, sin embargo la disputa sobre definir si el área cuenta con el personal calificado casi va a la par ya que solamente existe una diferencia mínima del 4%. En base a los resultados obtenidos se realizará un análisis para determinar si el personal asignado es apto o requiere de un apoyo estratégico como las capacitaciones, con el propósito de satisfacer de manera eficiente las necesidades de los socios.

## 9. ¿La COAC posee un manual de funciones?

Cuadro N° 13 Manual de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 11 Manual de funciones



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** La totalidad de empleados afirma que la cooperativa cuenta con un manual de funciones establecido, lo que quiere decir que las funciones que realizan cada uno de ellos deben estar sujetos a este manual. Se revisará el manual para determinar qué cambios necesita, además de reconocer si las acciones que se encuentran plasmadas en dicho manual están acorde a las actividades que se realizan actualmente. Este es un documento formal muy importante dentro de una entidad ya que servirá de guía para implantar otros sistemas organizacionales.

## 10. ¿Conoce las funciones de su cargo de acuerdo al manual que posee la entidad?

Cuadro N° 14 10 Funciones del cargo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	96%
No	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 12 Funciones del cargo



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018

Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** El 4% de los empleados dice no conocer las funciones que deben desempeñar en su cargo, este dato es importante, porque la totalidad de sus empleados tienen el deber y el derecho de estar al tanto, ya que este desconocimiento podría ocasionar faltas graves y la importancia del saber de las funciones a su cargo es imprescindible para llevar un adecuado desempeño de actividades. Es necesario tomar en cuenta que el manual no está a disposición en línea, pero el área de talento humano lo dispone en físico a todo aquel que lo requiera.

## 11. La COAC regula la gestión del talento humano para la designación de funciones en base a:

Cuadro N° 15 Gestión del talento humano

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Manual	9	35%
Reglamento	8	31%
Disposiciones	9	35%
Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 13 Gestión del talento humano



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

### Análisis e interpretación:

Existe paridad en la opinión acerca del modo de gestión que maneja la entidad y a la que están sujetos los empleados para cumplir con las actividades propias de su puesto de trabajo, ya que el 35% de ellos señala que la designación de sus funciones se basa en el manual y otra parte igual señalan seguir el cumplimiento de funciones bajo disposiciones jerárquicas como se han llevado durante algún tiempo. Tales datos permiten conocer de manera específica ¿Dónde los empleados se basan como guía para cumplir sus actividades?, a fin de establecer adecuadamente un orden en la designación de puestos.

## 12. ¿Posee la COAC un manual que detalle las funciones para cada puesto de trabajo?

Cuadro N° 16 Funciones para cada puesto de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	88%
No	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 14 Funciones para cada puesto de trabajo



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Se puede afirmar que la COAC cuenta con un manual que detalla las funciones para cada puesto de trabajo. El detalle de funciones dentro de un manual establecido por la entidad, permite que las actividades se realicen en orden y se obtengan resultados positivos al llevarlos de manera adecuada. La relevancia de este dato contribuye a una organización estratégica de las funciones designadas a cada puesto de trabajo a fin de mantener la calidad en el desarrollo de todos sus procesos.

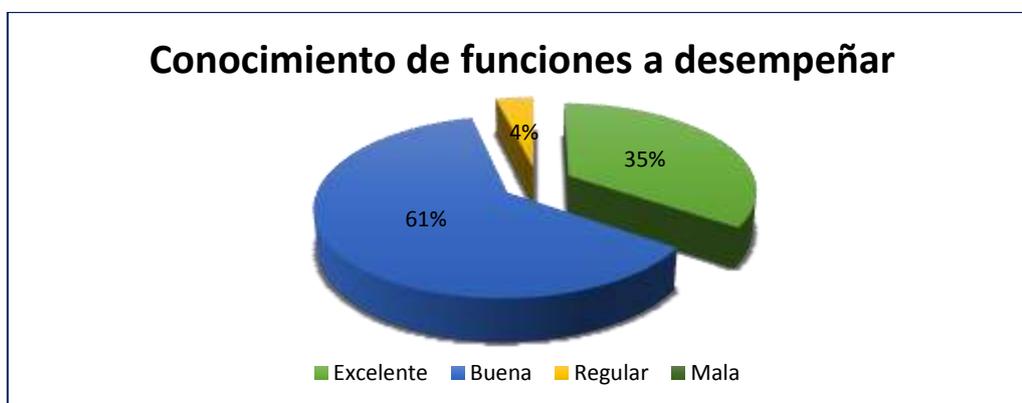
### 13. El conocimiento que tiene acerca de las funciones que debe desempeñar su cargo es:

Cuadro N° 17 Conocimiento de funciones a desempeñar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	35%
Buena	16	62%
Regular	1	4%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 15 Conocimiento de funciones a desempeñar



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** El conocimiento de las funciones que están bajo su cargo es importante y es responsabilidad de cada empleado, ya que si hay un desconocimiento puede ocasionar falencias en el ejercicio de sus funciones y por ende afectar a la entidad. Bajo este concepto el 35% señala que conocen sus funciones en un nivel de excelencia, es decir que menos de la mitad de los empleados tiene algún tipo de desconocimiento. Esto servirá para demostrar la familiaridad y la importancia que cada empleado tiene en su área de trabajo, y por lo tanto concientizar del cumplimiento a cabalidad de las actividades del puesto.

#### 14. ¿Conoce las leyes en amparo de la seguridad y salud en el trabajo?

Cuadro N° 18 Ley de seguridad y salud ocupacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	88%
No	3	12%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 16 Ley de seguridad y salud ocupacional



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** La mayor parte de la población afirman conocer las leyes en amparo a la seguridad y salud en el trabajo, esto es muy importante dentro de la empresa y es evidente que dentro de la entidad se mantiene un buen conocimiento de los derechos y obligaciones en seguridad laboral que velan por sus intereses. Esto permite que su conocimiento haga que puedan sentirse seguros del lugar donde están, conociendo sus derechos y obligaciones a fin de evitar desacuerdos que afecten al desempeño o ambiente en el que se labora, 3 personas manifiestan que no tienen clara esta ley por esto es necesario que la totalidad de trabajadores esté al tanto de las leyes vigentes.

## 15. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las actividades del personal de la COAC?

Cuadro N° 19 Evaluación de cumplimiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por objetivos	3	12%
Por resultados	16	62%
Por horario cumplido	6	23%
Ninguno	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 17 Evaluación de cumplimiento



Fuente: Encuesta al personal de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

### Análisis e interpretación:

La evaluación del cumplimiento de sus actividades es de suma importancia ya que de esto depende que la entidad pueda progresar, además de impulsar a la competitividad sana por una mejora personal, debido a esto los empleados en su mayoría mencionan ser evaluados bajo el parámetro de resultados, ya que esto asegura el cumplimiento de sus funciones y los impulsa a crecer constantemente, que finalmente también causa un efecto positivo a la cooperativa. Mediante la investigación pertinente se determinara las falencias que la COAC tiene con respecto a la gestión del personal y su método de incentivos para el manejo y cumplimiento de actividades.

Los socios representan la razón de ser de la COAC, es decir, la imagen que ellos perciban sobre la cooperativa es muy importante, ya que por medio de la opinión de los socios se conocerá como se desempeña frente a la sociedad y por medio de este análisis y sus resultados permitirán que el investigador proporcione alternativas de mejora a fin de presentarse con servicios de calidad frente a su mercado, y tener satisfechos a sus clientes.

### 1.1.9.3 Encuesta realizada a los socios de la COAC.

#### 1. ¿Cómo califica la imagen de la cooperativa?

Cuadro N° 20 Imagen de la Cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	136	39%
Buena	198	57%
Regular	14	4%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 18 Imagen de la Cooperativa



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** La mayor parte de la población encuestada afirma que la imagen de la cooperativa es excelente y buena, ya que los socios pronuncian estar satisfechos con la entidad respecto a su espacio físico y resultados que representan a la cooperativa. Esto aporta en la toma de decisiones de la cooperativa en busca de brindar un mayor beneficio a sus clientes. La investigación permitirá elevar el grado de exigencia para cumplir con las expectativas de los clientes.

## 2. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención que recibió por parte del personal?

Cuadro N° 21 Grado de satisfacción en la atención

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	341	98%
Poco satisfactorio	7	2%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 19 Grado de satisfacción en la atención



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la encuesta realizada y en concordancia con la pregunta anterior revelan que el grado de bienestar de los socios en cuanto a la atención que recibió por parte del personal es muy satisfactorio, y se puede identificar que este margen de satisfacción se debe a la buena preparación y constante capacitación que la empresa mantiene, y la calidad de atención que los empleados buscan brindar a los socios, esto reta a la cooperativa a mantenerse en ese nivel de calificación e incluso implantar constantemente estrategias que permitan mejorar su imagen frente al mercado.

### 3. ¿El personal que le atendió realiza sus labores de una manera eficiente?

Cuadro N° 22 Eficiencia del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	345	99%
No	3	1%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 20 Eficiencia del personal



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

#### **Análisis e interpretación:**

La eficiencia es parte esencial de la atención y desempeño de funciones, es por ello que al realizar la encuesta para conocer la opinión de la población, aproximadamente la totalidad de los empleados afirman que el personal que le atendió fue eficiente en la realización de sus funciones, de esta manera se tiene una buena aceptación del empleado hacia el socio, manteniendo una buena imagen de la cooperativa. Se conoce así el grado de importancia que el personal le otorga al valor de su cargo, de manera independiente de la organización, ya que esto refleja su propio desempeño.

**4. De los servicios ofrecidos por la cooperativa, señale en que área usted ha percibido mayor agilidad de atención:**

*Cuadro N° 23 Agilidad de servicios*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Créditos	31	9%
Ahorros	101	29%
Apertura de cuentas	146	42%
Información	70	20%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

*Gráfico N° 21 Agilidad de servicios*



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Los socios valoran la agilidad en la satisfacción de sus necesidades; se identifica que el servicio de la apertura de cuentas destaca en eficiencia, ya que es uno de los servicios iniciales que la empresa debe brindar todo aquel que quiera formar parte de esta cooperativa, y en ello la población se siente satisfecho. Éstos resultados contribuirán a enfocar mayor atención al trabajo de aquellas áreas que reflejan ineficiencia.

## 5. ¿Recibe usted una asesoría adecuada con respecto a créditos?

Cuadro N° 24 Asesoría adecuada

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	261	75%
Casi siempre	70	20%
Casi nunca	17	5%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 22 Asesoría adecuada



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Siendo el servicio de créditos pieza fundamental de sostén económico para la cooperativa, una adecuada asesoría de calidad es muy importante, por esto es necesario lograr una buena opinión de los clientes, esto se logra mediante una buena capacitación que eleve la calidad de asesoramiento que se brinda a los interesados, así los socios ratifican sentirse satisfechos siempre que reciben una asesoría adecuada, lo mismo que les permite confiar en la institución.

## 6. En qué forma considera usted que el personal de la institución debe ser capacitada?

Cuadro N° 25 Área necesaria de capacitación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	104	30%
Desempeño de su función	174	50%
Idioma quichua	70	20%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 23 Área necesaria de capacitación



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

### Análisis e interpretación:

Un constante adiestramiento es una herramienta importante para que el personal pueda desarrollarse y por ende la misma institución, debido a esto se pone en consideración del socio de acuerdo a su percepción conocer el mejor campo para fortalecerlo con capacitaciones, la mitad de la población sugiere que es necesario adiestrar al personal en el desempeño de sus funciones, es decir elevar la calidad de su trabajo en el puesto que está ubicado. El resultado proporcionado por los socios, hace que se tomen decisiones estratégicas que enmienden las falencias percibidas en busca de una mejoría a corto plazo.

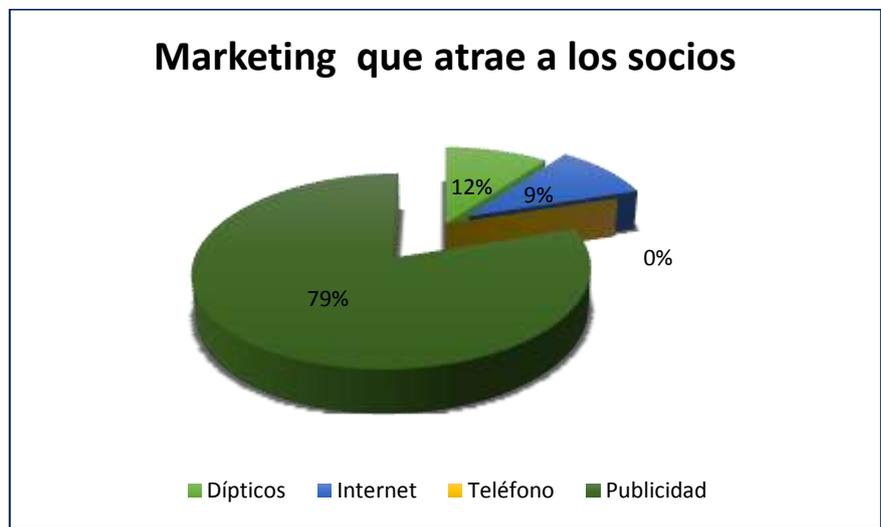
**7. ¿De qué manera conoce usted los productos y servicios que brinda la cooperativa?**

*Cuadro N° 26 Marketing que atrae a los socios*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Dípticos	42	12%
Internet	31	19%
Teléfono	0	0%
Publicidad	275	79%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

*Gráfico N° 24 Marketing que atrae a los socios*



Fuente: Encuesta a los socios de la cooperativa, 2018  
Elaborado por: La Autora.

**Análisis e interpretación:** Una parte importante es el contacto con los clientes a fin de obtener mayor cantidad de socios, según estudios el marketing es una de las claves para obtener clientes potenciales. De acuerdo a los resultados se obtiene que la mayor parte de ellos han llegado a la cooperativa por la publicidad que la entidad presenta, por ello se considera necesario fortalecer esta estrategia a fin de llegar a más clientes y cubrir el nicho de mercado existente.

**1.1.8. Análisis FODA de la cooperativa de ahorro y crédito de indígenas “Chuchuquí” Ltda.**

Se destacan las fortalezas y oportunidades de la entidad y se detallan sus debilidades y amenazas, que serán clasificadas y más adelante analizarlos estratégicamente

**FACTORES INTERNOS**

Fortalezas	Debilidades
<b>F1.</b> Cuenta con personal capacitado en el sistema cooperativista	<b>D1.</b> Falta de control del destino de fondos de los socios.
<b>F2.</b> Existe una buena liquidez para otorgar créditos	<b>D2.</b> No existe un plan de contingencias para afrontar el riesgo crediticio.
<b>F3.</b> Evalúa a los socios mediante riesgo crediticio.	<b>D3.</b> Inexistencia de un sistema de ascensos.
<b>F4.</b> Existe permanente comunicación.	<b>D4.</b> Manual de funciones desactualizado.
<b>F5.</b> Se realizan asambleas generales para conocer la situación de cartera vencida.	<b>D5.</b> Falta de indicadores que evalúen el desempeño.
<b>F6.</b> Brinda un buen servicio.	<b>D6.</b> Exigencia de cantidad alta de requisitos para conceder créditos.

**FACTORES EXTERNOS**

Oportunidad	Amenazas
<b>O1.</b> Posicionamiento en el mercado.	<b>A1.</b> Sobre endeudamiento de los socios.
<b>O2.</b> Aumento de demanda de microcréditos en el país.	<b>A2.</b> Socios insatisfechos con los productos y servicios que brinda la cooperativa.
<b>O3.</b> Apertura de una sucursal.	<b>A3.</b> Nuevas normas regulatorias por cambios exigidos por los organismos del estado.
<b>O4.</b> Acceso a nuevas zonas de la provincia de Imbabura.	<b>A4.</b> Inclusión de nuevos competidores en su nicho de mercado.
<b>O5.</b> Demanda insatisfecha en sectores rurales.	
<b>O6.</b> Uso de tecnología para la evaluación del talento humano.	

---

**O7.** Incremento de nuevos servicios financieros.

---

**1.1.9. Cruces estratégicos: FO, FA, D O**

Se realizan cruces estratégicos entre fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas y oportunidades con amenazas con el fin de fortalecer los aspectos positivos que la entidad tiene, mitigar los riesgos de debilidades y amenazas que podrían afectar a la COAC.

---

FO

---

F1.O1. Constituir previo cronograma de capacitaciones periódicas sobre temas relacionados a la prestación adecuada de servicios dentro de la cooperativa, a fin de realiza un trabajo eficiente con estrategias que atraigan la atención de los socios y por ende elevar la buena imagen profesional de la COAC en el mercado.

F2.O2. Establecer oferta de productos de primera línea que sean atractivos hacia el mercado, con el fin de atraer a nuevos socios a formar parte de la entidad de modo que la creciente demanda de microcréditos se satisfaga en un buen porcentaje.

F2.O3. Crear una sucursal en la zona norte del país, adecuada a la cantidad existente de socios en el sector, con personal competente que de manera eficiente y eficaz cubran necesidades financieras a más zonas, dentro del límite ecuatoriano.

F1.O4. Diversificación de productos que sean atractivas que vayan de la mano con una adecuada asesoría, en varios lugares de la provincia de Imbabura, de manera que la COAC puede introducirse con mayor facilidad en el mercado competente, a fin de generar confianza en los socios para acudir a esta cooperativa.

F2.O5. Ofertar sucursales en las afueras de la ciudad, de modo que logra alcanzar a satisfacer mayor cantidad de demanda.

F5.O2. Penetración en el mercado con productos actuales en los mercados vigentes atractivos a sus socios.

F5.O5 Realizar un estudio de mercado que permita conocer el proceso de planeación cooperativa de créditos, el efecto de la situación financiera nacional y así comprender el motivo de la demanda insatisfecha en los sectores rurales.

F6. 06. Establecer herramientas digitales que faciliten el acercamiento a conocer las necesidades de las personas y poder cubrir sus solicitudes.

---

---

DO

---

D4. O6. Actualizar el manual de funciones existente de acuerdo a la normativa legal vigente logra mantener efectivo control de sus derechos y obligaciones.

D5.O6.Implementar herramientas tecnológicas como cámaras en áreas necesarias, para mantener un mejor control sobre la gestión del talento humano, de manera que incentive a lograr un mayor grado de rendimiento.

---

FA

---

F2. A1. Implementar un sistema que alerte la mora de ciertos socios, a fin de mantener un control respecto al sobreendeudamiento de los socios

F5.A1. Establecer políticas claras de límites de crédito que regulen el sobre endeudamiento de los socios para evitar el sobreendeudamiento de los socios.

F6. A4. La satisfacción de los servicios prestados promueve la fidelización de los clientes frente a los nuevos competidores que se introducen en el mercado.

---

### **1.1.10. Identificación del problema diagnostico**

De acuerdo a la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda. a través de una observación directa, encuestas y entrevistas; se resumen sus resultados en una análisis FODA, donde se ha identificado que la COAC no mantiene una gestión adecuada respecto al manejo de su talento humano, por ende presentan algunas falencias de orden administrativo como son:

La existencia de un manual desactualizado, ha hecho que las actividades que lleva a cabo el personal sean dirigidas en su mayoría por disposiciones que algunas no están de acuerdo al cargo al que les ha sido asignado.

Existe una falta de inspección sobre las funciones que cada empleado debe cumplir de acuerdo a las direcciones que el manual establece para cada puesto de trabajo, y por ende no cumplen a cabalidad las responsabilidades que le conciernen. .

A pesar de que el personal labora dentro de la entidad con un buen nivel de desempeño, existe un deficiente control sobre el rendimiento individual de cada uno de los empleados, evitando mejorar la calidad de servicio en beneficio de sus socios.

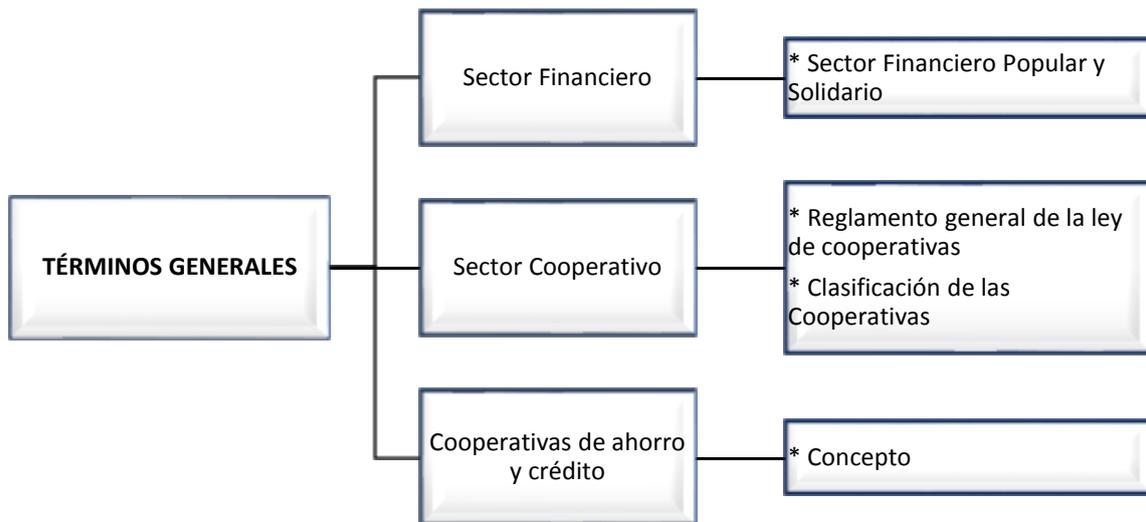
La estabilidad de cargos en cierta manera ha permitido que el empleado tenga experiencia en las actividades que desempeña, sin embargo es de suma importancia la necesidad de capacitaciones continuas ya que es una oportunidad perfecta para acrecentar los conocimientos del personal y brindar una atención de mejor calidad a sus socios.

Por lo antes mencionado y de acuerdo con la investigación realizada, se puede determinar que el problema de la entidad radica en la falta de una correcta gestión del talento humano, por lo que se considera necesaria la propuesta para la implementación de un “sistema de control interno para la gestión del personal de la cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí Ltda. de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura”, a fin de lograr un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que brinda la COAC.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### Términos Generales



## **2.1 Sector Financiero**

*“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”* (CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008, pág. 99)

*“En este sector se incluye a las instituciones residentes cuya actividad principal es la intermediación financiera y/o las actividades auxiliares de los intermediarios financieros. En este grupo también se incluyen las instituciones sin fines de lucro dotadas de personalidad jurídica al servicio de las instituciones financieras”* (Sanz, 2001, pág. 143)

Sanz establece que este sector lo conforman instituciones que tienen como objetivo ofrecer servicios de carácter financiero que intermedian recursos del público y están reguladas bajo normas y organismos de control, que velan por la seguridad y estabilidad de los fondos confiados a estas entidades. Por ende su objetivo es brindar el mejor servicio financiero a aquellos que lo requieren, cumpliendo más allá de una simple intermediación, logrando ser un asesor de calidad dentro del mercado. La COAC “Chuchuquí” está sujeta al cumplimiento de la normativa de esta área.

### **2.1.1. Sector Financiero popular y solidario**

*“Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de 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”*  
(CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008, pág. 99)

*“1. Cooperativas de ahorro y crédito. 2. Cajas centrales. 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. 5. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación. 6. Asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. 7. Otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia”* (SEPS, 2018)

Se puede apreciar que tanto la constitución de la república del Ecuador y la SEPS señalan la misma composición que el sector financiero popular y solidario tienen; Esto permite afirmar que la COAC “Chuchuqui” Ltda. se desempeña dentro de los parámetros que regulan a este sector.

## **2.2. Sector cooperativo**

*“Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.”* (LOEPS, 2018, pág. 21)

*“Dentro de una cooperativa, la ideología de sus miembros es muy importante; esta descansa en los principios y valores que enfatizan la responsabilidad de cada uno de sus miembros en el logro de sus objetivos comunes”* (Gómez & Urbiola Solís, 2009, pág. 13)

La LOEPS define que el sector cooperativo tiene como objetivo satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de las personas, bajo el control de esta ley, Gómez y Urbiola declaran que los miembros quienes conforman estas organizaciones deben reflejar principios de responsabilidad a fin de lograr los objetivos propuestos. El sector cooperativo plasma un interés de colaboración al bienestar social, sin embargo no basta un conjunto de personas asociadas para solucionar necesidades de problemas comunes, sino se cuenta con el recurso económico necesario; por esto, la iniciativa de crearlo nace de personas con un interés de ayuda a la sociedad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda. recalca su espíritu cooperativo como parte esencial de su razón de ser, brindando servicios que puedan reflejar su interés por el apoyo a cada uno de sus socios.

### **2.2.1. REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS**

*“Decreto Supremo No. 6842. RO/ 123 de 20 de Septiembre de 1966, TITULO I”*  
(REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS, 1966, págs. 1-2).  
(Anexo N° 5)

El Reglamento General de la Ley de Cooperativas contiene un conjunto de normas que regulan distintos aspectos a los que deben estar sujetos este tipo de actividades, así como lo señala el Título 1 de la Ley de Cooperativas referente a su Naturaleza y fines. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí” Ltda. está regulada por esta ley, además de un reglamento interno legal vigente que también norma sus actividades.

### **2.2.2 Clasificación de las Cooperativas**

*“Art. 23.- Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios”* (LOEPS, 2018, pág. 10)

Respecto a la clasificación antes expuesta por la Ley Cooperativas, la COAC “Chuchuqui” Ltda. forma parte del subgrupo “ahorro y crédito” tal cual lo señala su razón social.

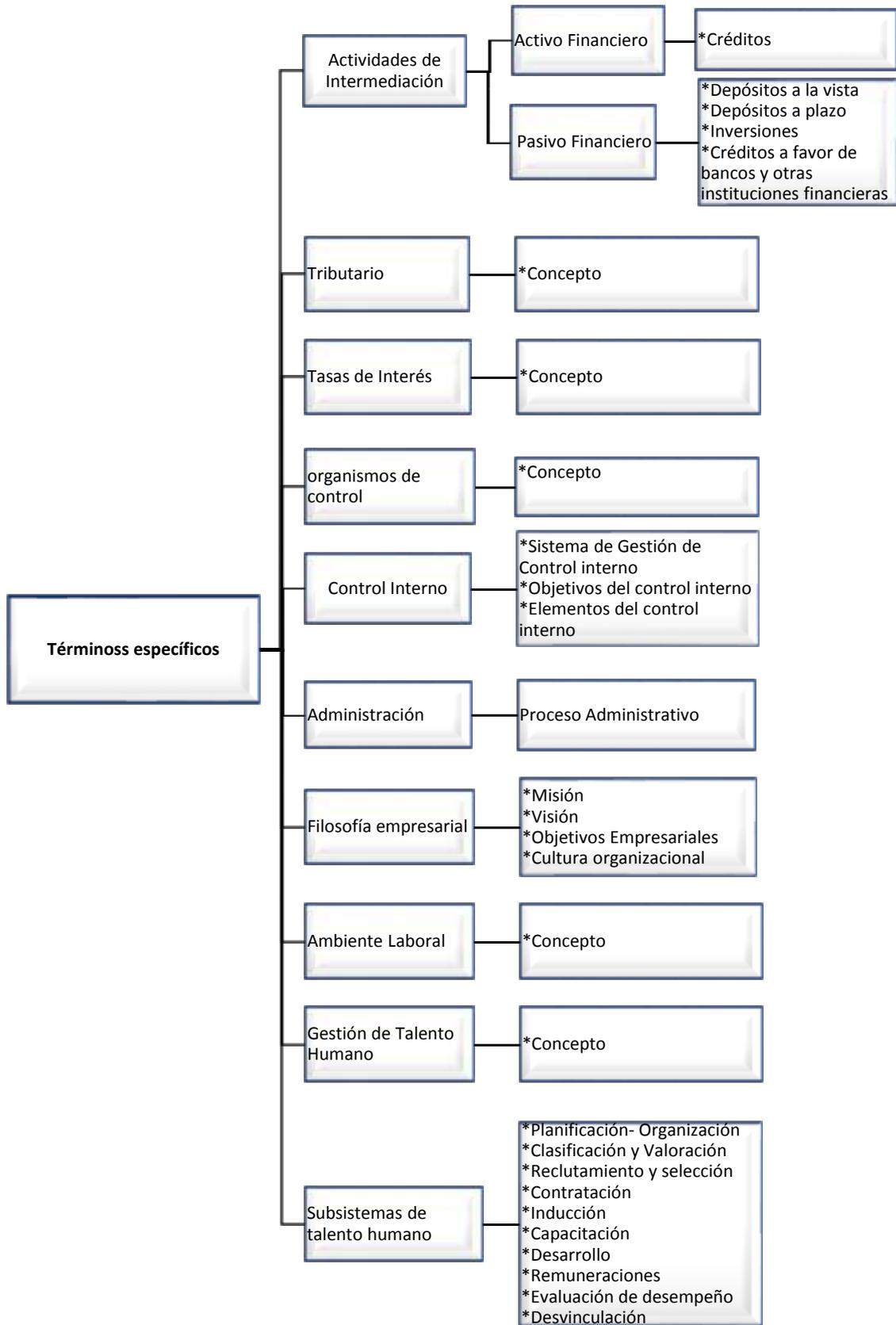
### **2.3. Cooperativas de ahorro y crédito**

*“Entre sus actividades pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria. Dependiendo de la cantidad de socios podrá incluir otro tipo de operaciones tales como emitir y operar con tarjetas de crédito que en tal caso deberían aumentar su capital y quedar bajo la fiscalización y control de la superintendencia de bancos e instituciones financieras de su País”* (SAAC, 2018)

*“Como bien especifica su propio nombre, la naturaleza de estas entidades es de carácter cooperativa y su función consiste en proporcionar financiación en distintas cooperativas que estén asociadas a ellas. Sus actividades para llevar a cabo estas funciones, son prácticamente las mismas que las que realizan las entidades de crédito, es decir, captan recursos de sus socios y también de terceros, y pueden conceder préstamos también tanto a unos como a otros, esos sí, otorgando siempre prioridad a los primeros, y sin que el valor de las operaciones que realicen con terceros supere el 50% de volumen total”* (Chaparra, 2010, pág. 26)

Ambos autores coinciden en definir que la actividad crucial de estas entidades es la de recibir ahorros y depósitos, descuentos y préstamos, pero además Chaparra acota algo significativo, recalando que las actividades de las Cooperativas de ahorro y crédito realizadas con terceros otorguen préstamos el valor de sus operaciones no debe superar el 50% de volumen total, además de señalar la prioridad que sus socios tienen en el desarrollo de sus actividades. Este tipo de organización conlleva un sin número de responsabilidades tanto de los recursos invertidos por quienes conformaron la cooperativa, así como de los recursos captados por parte de los socios. .

## Términos Específicos



## **2.4. Actividades de Intermediación**

### **2.5.1. Activo Financiero**

*“La existencia de un activo financiero genera en el emisor la obligación de cumplir con la promesa de pago, en la cantidad y fechas fijadas; por su parte, el comprador posee el derecho a solicitar y recibir dicho pago, es decir, supone un derecho económico para quien entrega el dinero y lo adquiere, y un mecanismo de financiación fundamental en el proceso de movilización de recursos de una economía”* (Chaparra, 2010, pág. 18)

*“Activo financiero: cualquier activo que sea dinero en efectivo, un instrumento de patrimonio de otra empresa, o suponga un derecho contractual a recibir efectivo u otro activo financiero, o a intercambiar activos o pasivos financieros con terceros en condiciones potencialmente favorables”* (Gómez , Rofriguez Sanz , & Alcaraz Quiles, 2009)

### **Créditos**

*“Uno de los objetivos principales de los bancos es conceder préstamos a sus clientes, y debido a que una de las fuentes de recursos proviene del público, las entidades de control, mediante leyes y resoluciones, han normado y controlado la concesión de los mismos”* (Salazar, 2002, p. 50)

Los activos financieros son aquellos rubros o cualquier activo que sea dinero que representa un derecho de recibir efectivo o cualquier otro activo financiero a favor de la entidad. La COAC sostiene sus activos por la prestación del servicio de créditos como: créditos de consumo, micro créditos y créditos PYMES.

## **2.4.2. Pasivo Financiero**

Integran las actividades de intermediación pasiva todas las captaciones de dinero:

### **Ahorros**

#### **Depósitos a la vista**

*“Registra los recursos recibidos del público en depósitos a la vista, que comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigible mediante la presentación de libretas de ahorro y otros mecanismos de pago y registro; y cualquier otro exigible en un plazo menor de treinta días” (Salazar, 2002)*

#### **Depósitos a plazo**

*“Registran las obligaciones financieras confirmadas exigibles al vencimiento de un periodo no menor de treinta días, libremente convenido por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador y pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor” (Salazar, 2002, p. 26)*

### **Inversiones**

*“Registran los títulos valores adquiridos por la entidad con la finalidad de atener reservas secundarias de liquidez, la compra de títulos valores correspondientes a las operaciones de reperto o cumplir con disposiciones legales y reglamentarias” (Salazar, 2002, p. 45)*

## **Créditos a favor de bancos y otras instituciones financieras**

*“Registra el monto de las obligaciones que haya contraído la institución con bancos y entidades financieras del país o del exterior bajo la modalidad de créditos directos y utilización de líneas de crédito” (Salazar, 2002, p. 29)*

Los pasivos financieros están conformados por todas las obligaciones contraídas por la captación de dinero como: depósitos, inversiones, entre demás obligaciones sostenidas con otras instituciones de intermediación financiera. Los pasivos constituyen la obligación a la devolución del efectivo incluido el interés respectivo de acuerdo a la Ley establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

### **2.5. Tributaria**

*“Art. 60.- Los beneficios económicos que obtiene una cooperativa se denominan excedentes, y son el resultado de retenciones hechas a los socios, por previsión, o de sumas cobradas en exceso en los servicios de la institución, y que les son devueltas, en el tiempo y forma y con las deducciones que se establece en el Reglamento General. Por lo mismo, tales excedentes no se considerarán utilidades para los efectos señalados en las leyes tributarias y de comercio” (Ley de Cooperativas, 2001)*

Las cooperativas de ahorro y crédito como resultado de sus operaciones realizadas como: retenciones, provisiones, cobros, alcanzan un excedente que de acuerdo la Ley de cooperativas, éste no forma parte de las utilidades consideradas para efectos de las Leyes tributarias.

### **2.6. Tasas de Interés**

*“Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán*

*las determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”*  
(LOEPS, 2018, pág. 24)

*“Artículo 130.- Tasas de interés. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el artículo 14 numeral 23 de este Código. Se prohíbe el anatocismo”* (Nacional, 2014)

La COAC se rige a la regulación de las tasas de interés tanto para activos, como pasivos financieros estipuladas en la ley.

## **2.7. Organismos de control**

*“Art. 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. La Superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales”* (LOEPS, 2018)

El control de las Cooperativas de ahorro y crédito está bajo el cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que mediante normas rigen las actividades que desempeñan todas aquellas entidades que pertenecen a este sector. La cooperativa de ahorro y crédito “Chuchuquí” Ltda al estar dentro de este grupo, se sujeta a todas las medidas establecidas por este organismo rector.

## **2.8. Control Interno**

*“Control interno es un proceso ejecutado por los directivos, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando la consecución de los objetivos cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables”*  
(Granda, 2011)

El Control interno está diseñado por parte de la administración, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable a la empresa en todos sus aspectos, a pesar de ello siempre existe un margen de riesgo que cada empresa debe afrontar, por ello la importancia de la implementación de un control. Este proceso involucra a todas las personas que conforman la entidad.

### **2.8.1 Control interno Administrativo**

*“Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de: - Mantenerse informado de la situación de la empresa; - Coordinar sus funciones; - Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos. - Mantener una ejecutoria suficiente, - Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;”* (Gaitán, Control interno y fraudes Análisis de Informe, 2015, pág. 7)

El control interno administrativo debe contener un análisis, estadísticas e informes claros, que ayuden al logro de los objetivos administrativos de la empresa. Para la correcta toma de decisiones a fin de mantener información actualizada del estado real que presenta la entidad.

### 2.8.2. Objetivos del control interno

*“Los objetivos básicos son: - Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución. - Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos. - Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas. - Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados” (Gaitán, Control interno y fraudes Análisis de Informe, 2015)*

*“El objetivo principal del sistema de gestión del control interno (SGCI) es brindar seguridad para que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas por uso o por transacciones realizadas sin la respectiva autorización y que su registro sea el correcto” (Acosta, 2012, pág. 17)*

De la efectividad del control interno depende cuánto se pueda conocer la información necesaria acerca de la entidad para proponer las mejores alternativas en beneficio de la misma. Es importante mantener un control interno a fin de conocer el desempeño real que vive la cooperativa, de manera que permita observar aquellas falencias que detienen el camino a su desarrollo, y de acuerdo a esto tomar las medidas necesarias y decisiones correctas que ayuden a conseguir los objetivos que se espera alcanzar.

### 2.8.3. Elementos del control interno

Incluye controles administrativos y contables:

*Cuadro N° 27 Elementos del control interno*

<b>Organización</b>	<b>Sistemas y procedimientos</b>
Dirección	Manuales de procedimientos
Asignación de responsabilidades	Sistemas
Segregación de deberes	Formas
Coordinación	Informes
<b>Personal</b>	<b>Supervisión</b>
Selección	Interna
Capacitación	Externa

Eficiencia	Autocontrol
Moralidad	
Retribución	

Fuente: (Gaitán, Control interno y fraudes , 2011, págs. 19-20)  
 Elaborado por: (Gaitán)

### **Elemento de Organización**

*“Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y se segregue las funciones de registro y custodia” (Gaitán, Control interno y fraudes , 2011, pág. 20)*

Un adecuado plan de funciones con especificaciones claras de responsabilidad establecido para las unidades de la organización desagrega funciones que establecen líneas claras de autoridad.

### **Elementos, sistemas y procedimientos**

*“Un sistema adecuado para la utilización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros” (Gaitán, Control interno y fraudes , 2011, pág. 20)*

Forman parte de un adecuado sistema de control sobre las transacciones a fin de manejarlo por medio de procedimientos seguros, que en determinado tiempo refleje resultados financieros positivos.

### **Elementos de personal**

*“-Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización-Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones*

*satisfactoriamente- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal” (Gaitán, Control interno y fraudes , 2011, pág. 20)*

Abarca elementos de prácticas sanas y seguras en cumplir las funciones y responsabilidades de sus obligaciones de manera satisfactoria.

### **Supervisión**

*“Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico” (Gaitán, Control interno y fraudes , 2011, pág. 20)*

Es un elemento de control que mide una efectiva ejecución de procesos.

## **2.9. Administración**

*“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 6)*

La administración consiste en la supervisión y coordinación de un conjunto de actividades que realizan las personas, con la finalidad de llevarlas a cabo de manera eficiente y eficaz.

### **2.9.1 Proceso Administrativo**

Es un proceso que percibe las técnicas y herramientas del objetivo administrativo de una empresa y contiene los siguientes procesos:

### **a) Previsión**

Este elemento busca llegar al cumplimiento de los objetivos, y mediante una investigación técnica determina acciones que coadyuven al cumplimiento de sus metas.

### **b) Planificación**

*“Función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlas.”* (DAFT, Richard L. y MARCIC, Dornothy, 2011, pág. 48)

*“Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”* (STEPHEN, 2008, pág. 212)

En el proceso de planificación se delimitan la misión y los objetivos de la organización, que junto con la coordinación de los procesos, recursos y actividades se desarrolla un plan que fija las normas, políticas, proyectos procedimientos, métodos, programas, presupuestos y estrategias a fin de alcanzar la meta. Su tarea es minimizar los riesgos potencializando las oportunidades existentes.

### **c) Organización**

*“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse. 2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta. 3. A fin de alcanzar un objetivo común”* (Chiavenato, 2011, pág. 6)

*“La organización en cuanto sistema de significados no es inmediatamente observable ni equiparable a una realidad objetiva de naturaleza fiscalista. De ahí que podamos afirmar que una organización es esencialmente subjetivo y formalmente objetivable, y que solo podemos acceder a ese mundo de significados mediante la interacción, directa o mediatizada, de quien lo posee con quien desea acceder a él”* (Castellanos & Nevada Peña, pág. 11)

Chiavenato señala que la organización consiste en una cooperación conjunta para la realización de actividades que están encaminadas a un solo objetivo, a esto añade Castellanos y Nevada, que la organización realmente mantiene un punto de vista subjetivo, donde va más allá de lo visible, enfocado al entendimiento real de ¿Cómo está la entidad?; por ende se declara que la organización es una acción de responsabilidades conjuntas de todos aquellos miembros que conforman la entidad, ya que de ello depende en cierta manera la credibilidad que reflejen dentro del mercado, por ende es la imagen que presenta a sus socios. Por ello las cooperativas de ahorro y crédito sobre todo requieren contar con una buena organización de tal modo que la misma pueda sobresalir y conseguir su propio desarrollo. La organización se convierte en un eje crucial de donde parte la investigación para el análisis respectivo al manejo y control del talento humano dentro de la COAC.

#### **d) Dirección**

*“La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad”* (Gómez P. G., 2012)

La dirección consiste en la capacidad de dirigir y coordinar los recursos de manera que todo contribuya a la realización de sus responsabilidades. Este proceso incluye la capacidad de motivar e influir a un trabajo en equipo que procure lograr el rendimiento esperado.

#### **e) Control**

*“Controlar es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar sus cumplimientos o rendimientos en forma esporádica y concentrarse en los desvíos y explicaciones lo predeterminado para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades” (Rusenias, 2009)*

El control adopta el papel de analista de la organización, una vez establecido el plan correspondiente ofrece adoptar acciones que midan el desempeño con el propósito de detectar movimientos indeseados y en caso de encontrarlos garantizar su pronta solución.

### **2.10. Filosofía empresarial**

#### **2.10.1. Misión**

*”Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.” (Chiavenato, 2011, pág. 17)*

*”La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas” (Fred R.David, 2013, pág. 46)*

#### **2.10.2. Visión**

*”La visión es muy inspiradora y explica porque las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización.” (Chiavenato, 2011, pág. 18)*

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?” (Fred R.David, 2013, pág. 45)

### **2.10.3. Objetivos Empresariales**

*“Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 20)

*“Los objetivos empresariales son un compromiso directivo para la consecución de unos determinados resultados en un determinado periodo de tiempo. Se pueden definir como las metas o resultados que se pretenden alcanzar.”* (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2007, pág. 214)

La cooperativa no cuenta con objetivos preestablecidos, por ende requieren un estudio de su alcance a fin de identificar las metas que se quieren alcanzar.

### **2.10.4. Cultura organizacional**

*“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 72)

### **Eficiencia**

*“La eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 22)

En una empresa se determina eficiencia a la optimización de sus recursos en los procesos, para alcanzar sus objetivos.

### **Eficacia**

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011) *“La eficacia es una medida normativa del logro de resultados.”*  
(pág. 22)

La eficacia basa su importancia en explotar las habilidades a fin de obtener los mejores resultados sin importar los recursos que sean necesarios para llegar a alcanzar la meta.

La filosofía empresarial comprendida por misión, visión, el establecimiento de objetivos, una adecuada cultura organizacional, eficiencia y eficacia que buscan cumplir las metas y obtener buenos resultados. Algo muy importante a considerar es el capital con el que cuenta, es decir el talento humano ya que serán ellos quienes pongan en marcha las acciones necesarias para llevar a cabo cada uno de los elementos que se ha mencionado. Para lograr que la cooperativa se introduzca en un ambiente de confianza con la sociedad se requiere poner en práctica los valores que la distinguen, de manera que sus resultados se reflejen en la aceptabilidad de la gente hacia la entidad. El cumplimiento de la filosofía empresarial de la COAC con el transcurso del tiempo, ha permitido que se posicione dentro del mercado con un alto nivel de confiabilidad, y que la mayor parte de sus socios sienta satisfacción en el servicio que brinda.

### **2.11. Ambiente Laboral**

*“El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. El ambiente laboral ha cobrado notoriedad mediáticamente ante los elevados índices de suicidios de empleados en*

*France Telecom, que han llevado a la conciencia pública la importancia de tener un adecuado ambiente laboral, pero muchas empresas no sienten ni piensan lo mismo” (R., 2015, pág. 8)*

El ambiente en el que labora una persona, la relación entre departamentos, comunicación y tratos personales dentro de la jerarquía empresarial, así como con empresas, clientes o socios, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes forman parte de la organización. Un ambiente laboral adecuado potencializa las energías de trabajo y ayuda al mejor desempeño laboral, así como a la consecución de sus metas posiblemente en menor tiempo y con mejores resultados de lo esperado.

## **2.12. Sistema de Gestión**

*“Los sistemas de gestión son programas diseñados para manejar las políticas y los procedimientos de una organización de manera eficaz” (Siigo, 2019)*

*“Un sistema de gestión es una herramienta que te permitirá optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad en tu empresa. Este instrumento de gestión te reportará datos en tiempo real que permitirán tomar decisiones para corregir fallos y prevenir la aparición de gastos innecesarios. Los sistemas de gestión están basados en normas internacionales que permiten controlar distintas facetas en una empresa, como la calidad de su producto o servicio, los impactos ambientales que pueda ocasionar, la seguridad y salud de los trabajadores, la responsabilidad social o la innovación.” (INTEGRA, 2017)*

Un sistema de gestión es una herramienta que contribuirá en la buena toma de decisiones en los procedimientos de la organización, optimizando recursos, e implementando nuevas estrategias que permitan llevar la organización de manera eficaz y eficiente.

## **2.13. Gestión de Talento Humano**

*“El capital humano vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva.”* (Chiavenato, 2011, pág. 58)

*”El término capital humano se describe como el valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados.”* (Snell & Bohlander, 2013, pág. 4)

Según Chiavenato el talento humano se vale de sus capacidades y competencias en cuanto pueda aportar a la entidad, por otra parte Snell & Bohlander lo describe como un valor económico de acuerdo a sus capacidades, coincidiendo en que el talento humano es el encargado de agregar valor a la organización, por esto se lo considera como el principal elemento, ya que las organizaciones necesitan de ellos para realizar todas sus actividades.

## **2.14. Subsistemas de talento humano**

### **2.14.1. Planificación- Organización**

*“Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.”* (LOSEP, 2016, pág. 27)

La planificación y Organización genera una visión de calidad de este recurso, el desempeño que pretende lograr está dirigido por normas, técnicas y procedimientos que determinen el adecuado comportamiento de la entidad.

### **2.14.2. Clasificación y Valoración**

Dentro de la Cooperativa así como en toda empresa es necesario una adecuada valoración de cargos, dividiéndola por una escala de cargos de acuerdo al nivel de desempeño que cada persona deba realizar, de manera que los procedimientos se desenvuelvan de manera armonizada. La valoración de cada uno de los cargos se hará de acuerdo a las capacidades que demuestre el empleado, así la evaluación del desempeño permitirá que su remuneración sea equivalente a su aportación dentro de la empresa.

### **2.14.3. Reclutamiento y selección**

*“Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que traigan a candidatos para atender a sus necesidades”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 133)

#### **Proceso de reclutamiento**

*“El reclutamiento es un proceso que varía de acuerdo con la organización”*  
(Chiavenato, 2007, pág. 155)

#### **Reclutamiento interno**

*“El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 133)

*“Trata de cubrir los puestos de trabajo con personas que ya están empleadas en la empresa. Entre sus ventajas: - Se minimizan los costes de búsqueda de nuevos trabajadores. – Es mayor el conocimiento que se tiene sobre la persona seleccionada. – No se precisa periodo de adaptación del trabajador de la cultura empresarial. – Se motiva a los trabajadores mediante la promoción interna” (Muñoz, 2016, pág. 274)*

### **Reclutamiento externo**

*“El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos.”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 133)

*“Cuando una organización agota su oferta interna de solicitantes, debe acudir a fuentes externas para completar su personal. Las investigaciones indican que los solicitantes espontáneos son una fuente importante de candidatos externos.”* (Ivancevich, 2004, pág. 204)

Esta etapa se encarga de recopilar información de la mayor cantidad de aspirantes con la finalidad de poder escoger el mejor candidato. Los procesos de reclutamiento y selección contribuyen al mejoramiento de la situación de la empresa, ya que se buscan capacidades que ayuden a lograr el éxito que la entidad se ha propuesto, por ello es importante seleccionar de manera adecuada a las personas indicadas que agreguen valor dentro de cada actividad que se lleva a cabo. El análisis de reclutamiento no solo está determinado en la eficiencia de las personas que buscan ocupar el puesto disponible, más aún una correcta selección requiere de una variedad de factores que revelen que aquella persona es la adecuada para ocupar un determinado puesto de trabajo. Puede ser tanto interno como externo. El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias dentro

de la misma empresa, para aprovecharlas mejor y potenciarlas a ocupar puestos de mayor jerarquía. El reclutamiento externo analiza las competencias que ofrece el mercado laboral, con nuevos candidatos que puedan completar su personal.

#### **2.14.4. Contratación**

*“Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”* (Código de Trabajo, 2016, pág. 3)

La contratación debe realizarse previo a la constatación de todos los procesos, la información y documentos necesarios que verifiquen el perfil de la persona que ocupará un lugar dentro de la cooperativa.

#### **2.14.5. Inducción**

*“las condiciones desiguales que requieran para ejercer y desarrollar normalmente sus actividades laborales. Al primer mes de cada año, las servidoras y servidores públicos que hubieren sido integrados en el año anterior, obligatoriamente recibirán inducción respecto del trato y promoción de los derechos hacia sus compañeros y usuarios que merezcan atención prioritaria”* (LOSEP, 2016)

Es una etapa inicial donde la persona conoce lo más importante de la institución, que es la organización, las actividades que deberá realizar de aquí en adelante y como lo va a hacer. Es decir, recibir prácticas de actividades paulatinas.

#### **2.14.6. Capacitación**

*”Medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban” (Chiavenato, Gestión del talento humano , 2009, pág. 371)*

*“Proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2015, pág. 188)*

Chiavenato señala a la capacitación como medio para adecuar a cada persona a su trabajo, Dessler afirma que es un proceso para enseñar habilidades a los empleados, por tanto la capacitación se considera una herramienta que permite que el empleado alimente sus conocimientos, fortaleciendo lo que conoce y aprendiendo cosas nuevas que en resultado beneficie al servicio que brinda la empresa. Esta etapa debe ser debidamente planificada, de acuerdo a la detección de necesidad de capacitación para priorizar los temas que se requiere y con qué frecuencia se realizarán.

#### **2.14.7. Desarrollo**

*“Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley” (LOSEP, 2016, pág. 28)*

Establece un plan de carrera, encargado de establecer estrategias que incentiven un desarrollo personal en cada empleado, se usan mecanismos como bonificaciones por

especialización en su área de trabajo, reconocimientos que impulsen a una superación laboral, de modo que pueda lograr una mejor eficiencia

#### **2.14.8. Remuneraciones**

*“Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo”* (Código de Trabajo, 2016, pág. 9)

La remuneración es el pago que se realiza al empleado por la prestación de sus servicios sean físicos como intelectuales en un tiempo determinado. Este consiste tanto de ingresos como egresos, los mismos que son detallados en el rol de pagos.

#### **2.14.9. Evaluación de desempeño**

*“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”* (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 202)

*“Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.”* (LOSEP, 2016, pág. 37)

Este sub sistema permite someter las actividades realizadas por los empleados en dirección al cumplimiento de las metas y objetivos que la empresa busca. Mediante un análisis sujeto a parámetros reconoce la capacidad de los empleados para cumplir con sus obligaciones, conocer mediante la evaluación del desempeño aspectos determinantes para la posición de cargos o

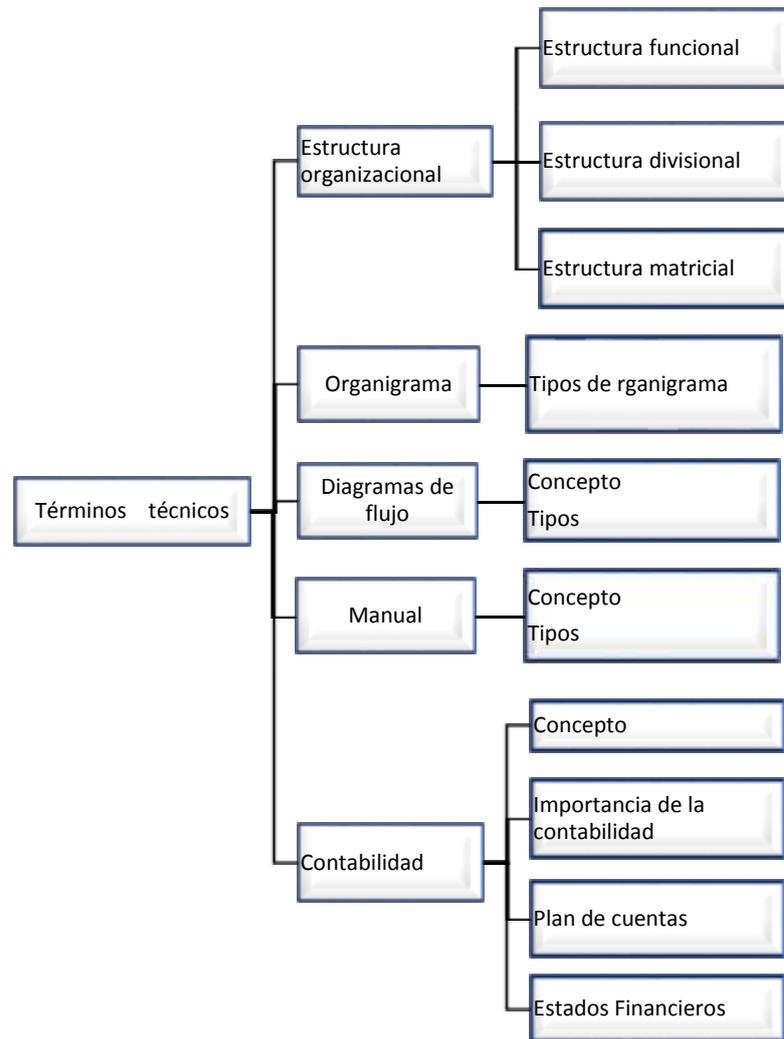
responsabilidad de puestos de acuerdo a sus capacidades. Por ello es necesario controlar el comportamiento del personal a fin de medir las necesidades y deficiencias en los distintos niveles funcionales mediante un proceso continuo.

#### **2.14.10. Desvinculación**

*“Art. 184.- Del desahucio.- Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. En los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido. El desahucio se notificará en la forma prevista en el capítulo "De la Competencia y del Procedimiento" (Código de Trabajo, 2016, pág. 57)*

El término del contrato puede ocasionarse: de manera voluntaria o por despido, y este a su vez por visto bueno o por despido intempestivo. Por una renuncia voluntaria, el trabajador tiene el derecho al beneficio del desahucio correspondiente al 26% de la última remuneración por los años trabajados, por despido intempestivo corresponde el rubro el 100% de la remuneración por cada año de trabajo.

## Términos técnicos



## 2.15. Estructura organizacional

### 2.15.1. Estructura funcional

*”Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades por función de negocios, como producción/operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de información” (Fred R.David, 2013, pág. 221)*

#### Ventajas y desventajas de una estructura organizacional funcional

Ventajas	Desventajas
1. Simple y barata	1. Exige la rendición de cuentas al nivel más alto
2. Aprovecha la especialización de las actividades de negocio como la de marketing y finanzas.	2. No se fomenta la delegación de autoridad y responsabilidades
3. Minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control	3. Minimiza el desarrollo profesional
4. Permite la rápida toma de decisiones	4. Baja moral de empleados y administradores
	5. Planeación inadecuada de productos y mercados
	6. Genera un pensamiento cortoplacista y miope
	7. Genera problemas de comunicación.

Fuente: (Conceptos de administración estratégica , 2013, pág. 222)  
Elaborado por: (Fred R.David)

La estructura funcional permite que exista una adecuada agrupación de tareas y actividades para cada departamento, de esta manera existirá una mejor organización y por ende se podrá conocer si sus responsabilidades se cumplen o no, y de acuerdo a los resultados permitirá una rápida toma de decisiones. Una de las desventajas más significativa es que se pierde la motivación de mejora, ya que se produce una baja moral de los empleados ocasionando un conformismo de cumplir solamente lo que se ha establecido.

### 2.15.2. Estructura divisional

”La estructura divisional puede adoptar una de las siguientes cuatro formas: por área geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso” (Fred R.David, 2013, pág. 222)

#### Ventajas y desventajas de una estructura organizacional divisional

Ventajas	Desventajas
1. La rendición de cuentas es clara	1. Puede ser costosa
2. Permite un control local de situaciones locales	2. Duplicación de actividades funcionales.
3. Crea oportunidades de desarrollo profesional	3. Requiere una administración capacitada
4. Promueve la delegación de autoridad	4. Requiere un elaborado sistema de control
5. Genera un clima interno competitivo	5. La competencia entre divisiones puede ser tan intensa que raye en lo disfuncional
6. Permite la fácil adición de nuevos productos o regiones	6. Puede ocasionar una contribución limitada de ideas y recursos
7. Permite el estricto control y atención a productos, clientes y/o regiones.	7. Algunas regiones/productos/clientes pueden recibir un trato especial.

Fuente: (Conceptos de administración estratégica , 2013, pág. 223)  
Elaborado por: (Fred R.David)

La estructura divisional puede dividirse de acuerdo a: área geográfica, producto o servicio, cliente o proceso, esto permite una mejor inspección en las situaciones locales presentes, generando un estricto control y atención a productos, clientes y/o regiones. Este tipo de estructura puede tornarse costosa por la minimización de detalles que deben tomarse en cuenta para la clasificación, para esto es necesario contar con una administración capacitada que haga bien su trabajo.

### 2.15.3. Estructura matricial

”Una estructura matricial es el más completo de los diseños, pues depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación (de ahí el termino matriz)” (Fred R.David, 2013, pág. 227)

## Ventajas y desventajas de una estructura organizacional matricial.

Ventajas	Desventajas
1. Los objetivos del proyecto son claros	1. Requiere un excelente flujo de comunicación vertical y horizontal
2. Los empleados pueden percibir de manera clara los resultados de trabajo	2. Costoso, pues crea más puestos gerenciales
3. Cerrar un proyecto se logra fácilmente	3. Viola el principio de unidad de mando
4. Facilita el uso de equipo/personal/institucionales especiales	4. Crea líneas duales de autoridad presupuestal
5. Los recursos funcionales se comparten, en tanto que en una estructura divisional se duplica.	5. Crea fuentes duales de recompensas/castigos
	6. Crea una autoridad y canales de información compartidas
	7. Requiere confianza y comprensión mutuas

Fuente: (Conceptos de administración estratégica , 2013, pág. 227)

Elaborado por: (Fred R.David)

La estructura matricial depende de los flujos de autoridad y comunicaciones tanto verticales como horizontales, donde los objetivos de cada proyecto son claros, así facilitan el uso de los recursos institucionales. Por otra parte este tipo de estructura muestra algunas desventajas: viola el principio de unidad de mando, es decir, no recibiría instrucciones de un solo superior, esto puede causar una desorganización, generando líneas duales de autoridad y costos más elevados por la aparición de más puestos de trabajo.

### 2.16. Organigrama

*“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, de las diferentes áreas funcionales de la empresa y de sus funciones, de los niveles de autoridad y de los canales de transmisión de información”* (García, 2018, pág. 2)

*“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”* (Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2015, pág. 198)

Huamán y Empresas coinciden en que el organigrama es una representación gráfica que demuestra en forma jerárquica la relación existente entre los distintos departamentos que tiene una empresa.

### 2.16.1. Tipos de organigrama

#### Por su representación gráfica



Fuente: (Zuani, 2005)  
Elaborado por: La Autora

La COAC cuenta con un organigrama mixto estableciendo la jerarquía de acuerdo a la relación que existe entre los diferentes departamentos dentro de la empresa.

#### 2.16.1.1. Organigrama Mixto

*“El organigrama mixto es una herramienta de organización informativa que se utiliza en empresas con funciones complejas, que van desde la especialización a la multifuncionalidad” (Emprendepyme, 2016)*

El organigrama mixto presenta la división jerárquica de manera amplia, definiendo la dependencia jerárquica vertical como la relación horizontal que mantienen los demás departamentos para llevar a cabo las actividades en un sentido más estricto.

### **2.17. Diagramas de flujo**

*“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican a interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos”* (Fincowsky, 2014, pág. 234)

Es necesario realizar los diagramas de procesos que se desarrollan como actividades normales de intermediación Activos y Pasivos de la cooperativa, que perfeccionan las operaciones, permite una mejor distribución de los procesos, por ende mayor simplificación de las actividades del trabajo evitando demoras en su cumplimiento.

### **2.18. Manual**

Manual administrativo

*“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”* (Fincowsky, 2014, pág. 194)

*“Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información que una organización considera necesario para la mejor ejecución del trabajo”* (Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2015, pág. 278)

Fincowsky y Huamán coinciden al definirlo como un documento que tiene información que una organización considera importante y necesaria para la ejecución del trabajo. Fincowsky resalta que el manual contiene instrucciones y lineamientos que guían al trabajador a realizar de mejor manera las tareas asignadas. Por esto se considera necesario la existencia de un manual actualizado dentro de una entidad que contenga todas las pautas necesarias que la determinen como base para la ejecución correcta del trabajo.

### **2.18.1. Tipos de manual**

#### **Manual de organización**

*“El manual de organización es un documento institucional que contiene información en detalle sobre una organización”* (Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2015, pág. 279)

#### **Manual de procedimientos**

*“Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización”* (Fincowsky, 2014, pág. 194)

El manual de procedimientos representa una guía estructurada de la sucesión de las operaciones que debe llevarse a cabo para el cumplimiento de una determinada tarea o actividad. La COAC cuenta con un manual de procedimientos que debe ser actualizado de acuerdo a las exigencias actuales que requieren los procesos.

#### **Manual de funciones**

*“El manual de funciones en la práctica complementa al manual de organización, y se compone por los organigramas de las unidades organizativas que integran la macro estructura y las*

*descripciones de los puestos que forman las unidades administrativas de la organización”*  
(Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2015, pág. 280)

Como herramienta complementaria detalla las funciones que deben cumplir los puestos dentro de la organización.

## **2.19. Contabilidad**

*“Herramienta para controlar e informar por ser responsabilidad del gerente para proteger su patrimonio, el propietario(empresario) estará preocupado por conservar plenamente los bienes, los recursos y los derechos de propiedad, pero también deberá controlar sus obligaciones; a este propósito ayuda la contabilidad, con base en métodos y técnicas de registro”* (Zapata, 2011)

*“Una ciencia que analiza, interpreta, planifica, organiza y resuelve los asuntos económicos y financieros derivados de las diversas operaciones comerciales que realiza una empresa o institución”* (Lexus, 2016, pág. 49)

### **2.19.1. Importancia de la contabilidad**

*“Obtener en cualquier momento información ordenada, establecer en términos monetario información histórica, registrar en forma clara y precisa todas sus operaciones”* (Aguilar, 2012)

Zapata define a la contabilidad como una herramienta y el grupo de Lexus editores como una ciencia, pero los autores coinciden en que la contabilidad se preocupa por el cuidado de los asuntos económicos de una entidad, bienes, derechos y valores, además de todas sus obligaciones.

### **2.19.2. Plan de cuentas**

*“El catálogo de cuentas forma parte de la guía de contabilización y es una relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, ventas, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa para el registro de sus operaciones.*

*Toda entidad necesita contar con una lista ordenada de todas las cuentas que conforman su contabilidad. La clasificación debe estar bien fundada y proceder de lo general a lo particular. El orden del rubro de las cuentas debe ser el mismo que tienen los estados financieros. Además, debe preverse una futura expansión, así como retirar cualquier cuenta obsoleta”* (Rangel, 2014)

*“Contiene el detalle de cuentas, adecuadamente ordenadas y codificadas para el registro de las operaciones efectuadas por las instituciones bajo su control, que permite suministrar en forma homogénea información confiable y oportuna”* (Salazar, 2002, pág. 17)

Es una lista de cuentas ordenadas de manera específica que sirve como base para el manejo de las transacciones dentro del proceso contable. Esta es una herramienta que sirve como guía para la estructuración de los estados financieros junto de una entidad. El rubro de las cuentas debe coincidir con los valores expresados en los estados financieros y su diseño realizado de acuerdo a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.

### **2.19.3. Estados Financieros**

*“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados*

*financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas” (NIC, 2006)*

*“Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera. Su propósito general respecto de la entidad es proveer información acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en su capital contable y en sus recursos o fuentes. Todos esos datos resultan útiles al usuario para la toma de decisiones” (Rangel, 2014)*

Los estados financieros manifiestan información financiera importante respecto al resultado de sus operaciones, que sirven como fundamento para la toma de decisiones. La máxima autoridad de la institución tiene la responsabilidad de mantener los rubros actualizados a disposición de sus usuarios.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Propuesta Estratégica**

La propuesta estratégica basada en los resultados obtenidos en los anteriores capítulos, una vez conocida la situación que enfrenta la entidad, plantea la implementación de un sistema de control interno estructurada para la correcta gestión del talento humano de la Cooperativa “Chuchuquí” Ltda.; Se espera que el personal de la COAC desarrolle sus capacidades de una forma adecuada con calidad en el cumplimiento de sus funciones, alcanzando efectos positivos y buenos resultados; para la toma de decisiones se establecerán medidas que contribuyan al mejoramiento y buen desarrollo de la entidad.

#### **3.2. Objetivo de la propuesta**

- Presentar una propuesta de mejora en el modelo de administración del talento humano, mediante un adecuado modelo de gestión de la administración del personal de la institución.
- Realizar un manual administrativo de procedimientos que sirva de guía para una adecuada ejecución de tareas en los respectivos cargos.
- Realizar la actualización del reglamento interno de la cooperativa, bajo las condiciones de las normas legales vigentes.
- Presentar un manual financiero y el detalle de un plan de cuentas actualizado.

#### **3.3. Manual Administrativo**

En el manual administrativo establece de manera sistemática y ordenada las políticas y procedimientos de la cooperativa, así como todas aquellas instrucciones necesarias para la correcta ejecución del trabajo del empleado en el

área que le ha sido asignada. Mediante estas disposiciones la COAC busca obtener mejores resultados, a fin de cumplir con las metas para las que fue creada.

La ilustración del organigrama Estructural y Funcional apropiadamente distribuida, permite al lector conocer la clara y amplia división orgánica de la entidad; a continuación se detallan las estructuras con las que cuenta la institución.

## **Organigrama estructural**

### **1. LEGISLATIVO**

Asamblea General  
Consejo de Administración  
Consejo de Vigilancia  
Comisiones Especiales  
Secretaría General

### **2. GERENCIAL**

Gerencia

### **3. DIRECTIVO**

Dpto. Administración Financiera y de Talento Humano  
Dpto. de Crédito y Cobranzas  
Dpto. de Sistemas

### **4. CONTROL INTERNO**

Comité de Cumplimiento  
Comité de administración integral de riesgos  
Auditoría interna

### **5. ADMINISTRATIVO**

Contabilidad  
Unidad de Crédito y Cobranzas  
Supervisión de Cajas

### **6. OPERATIVO**

Asistencia de Crédito  
Asistencia de Contable  
Asistencia de Talento Humano  
Dpto. De Inversiones  
Atención al Cliente  
Caja  
Asistencia de Crédito  
Asistencia Operativa  
Vigilancia

### **7. CORPORATIVO**

Comité Integral de Riesgos  
Comité de Cumplimiento

**Organigrama Funcional**

**1. LEGISLATIVO**

Asamblea General  
Consejo de Administración  
Consejo de Vigilancia  
Comisiones Especiales  
Secretaría General

**2. GERENCIAL**

Gerente General

**3. DIRECTIVO**

Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano  
Jefe de Crédito y Cobranzas  
Jefe de Sistemas

**4. CONTROL INTERNO**

Oficial de Cumplimiento  
Administrador de Riesgos  
Auditor Interno

**5. ADMINISTRATIVO**

Contador General  
Coordinador de Cobranzas  
Supervisor de Cajas

**6. OPERATIVO**

Asesor de Crédito  
Asistente Contable  
Asistente Talento Humano  
Oficial de Inversiones  
Oficial de Atención al Cliente  
Cajera/o  
Asistente de Crédito  
Asistente Operativo  
Guardia de vigilancia

**7. CORPORATIVO**

Comité Integral de Riesgos  
Comité de Cumplimiento  
Comité de Seguridad y Salud Ocupacional

### **3.4. Tipo de Empresa**

La Cooperativa de Ahorro y crédito “Chuchuqui” Ltda. con RUC # 1090078263001, con personería jurídica sociedad limitada y cuenta con un capital de más de 16 millones encontrándose en el segmento tres acuerdo a disposiciones establecidas por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el Art. 1 de la norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario. Es una asociación autónoma de personas que se han unido de manera voluntaria que con el fin de formar una democracia étnica en cuanto a necesidades financieras. La gestión empresarial está sujeta a la normativa legal vigente y con la forma en que los socios acuerden. Su propósito es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de la colectividad con principios y valores éticos que mantienen una armoniosa relación con sus socios.

### **3.5. Su ubicación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui” Ltda está ubicada en la ciudad de Otavalo en las calles Bolívar y Juan Montalvo 407, provincia de Imbabura, cuenta con un edificio propio, en donde funciona la oficina principal y no tiene sucursales.

### **3.6. Base Filosófica**

#### **3.6.1. Su Misión**

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito con trayectoria en la prestación de servicios financieros y de desarrollo social, seria, confiable, segura, solidaria y con principios cristianos, impulsando el progreso de sus socios y demás organizaciones afines, con personal competente y talentoso. Está al servicio de los Pueblos y Nacionalidades indígenas de Imbabura, otras provincias y socios que se encuentran fuera del país.

### **3.6.2. Su Visión**

Ser líder en el sector financiero popular y solidario de la provincia de Imbabura, alcanzar un alto reconocimiento y nombramiento de los socios y el sector financiero por la prestación de servicios de calidad, con personal comprometido y especializado, innovar los servicios de acuerdo a las tendencias tecnológicas.

### **3.6.3. Sus Valores**

1. Compromiso.- Ofrecer servicios financieros de calidad al alcance de todos los socios, satisfaciendo las necesidades de ahorro y crédito de forma inmediata.
2. Honestidad.- Velar por los intereses colectivos, actuando de manera transparente en todo lo que concierne a la finalidad de la institución.
3. Responsabilidad.- Ser conscientes de las decisiones tomadas, sujeta a las leyes pertinentes.
4. Respeto.- Establecer un ambiente laboral agradable, donde existe una comunicación honesta, un trato que no menosprecia los derechos de los demás y una relación calidad con los socios.
5. Trabajo en equipo.- Dignificar la colaboración de todos quienes conforman la COAC “Chuchuquí” Ltda. identificada en una familia comprometida a alcanzar el bienestar común de los socios.
6. Responsabilidad social.- Proteger los derechos e intereses de la comunidad, velando por su seguridad y solidez en equilibrio con la sociedad.
7. Integridad.- Cumplir con decencia las metas propuestas, con un comportamiento que resalte la ética que define a la entidad.
8. Pasión.- Comprometerse en cumplir las metas establecidas a COAC lucha día a día por mejorar lo que hace, a fin de satisfacer a sus socios.

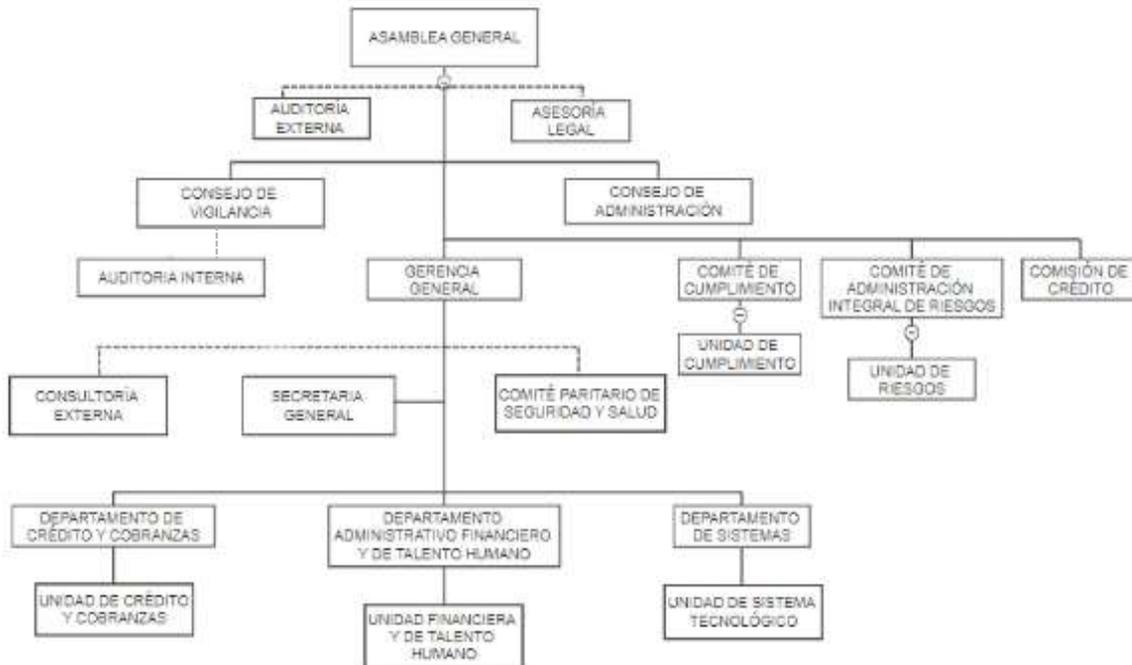
#### **3.6.4. Sus Objetivos**

- Brindar un servicio de calidad con agilidad en todos sus procesos con un adecuado control que faciliten cubrir las necesidades de los socios.
- Establecer vínculos cooperativos satisfaciendo las necesidades financieras de la comunidad con eficiencia y eficacia en todas sus actividades.
- Establecer adecuadas políticas de administración de riesgos a la concesión de créditos, procurando minimizar el peligro de morosidad.
- Garantizar la recuperación del capital, beneficiando al socio.
- Alcanzar altos niveles de confianza en la seguridad de dinero que los socios confíen a la entidad.
- Implementar los principios internacionales de liquidez, solidez y seguridad del patrimonio de la entidad.
- Alcanzar un desarrollo sobresaliente en el mercado financiero a fin de ampliar su cartera de clientes e Incrementar la rentabilidad de la cooperativa.

### 3.7. Organigrama estructural y funcional

#### 3.7.1. El Organigrama Estructural

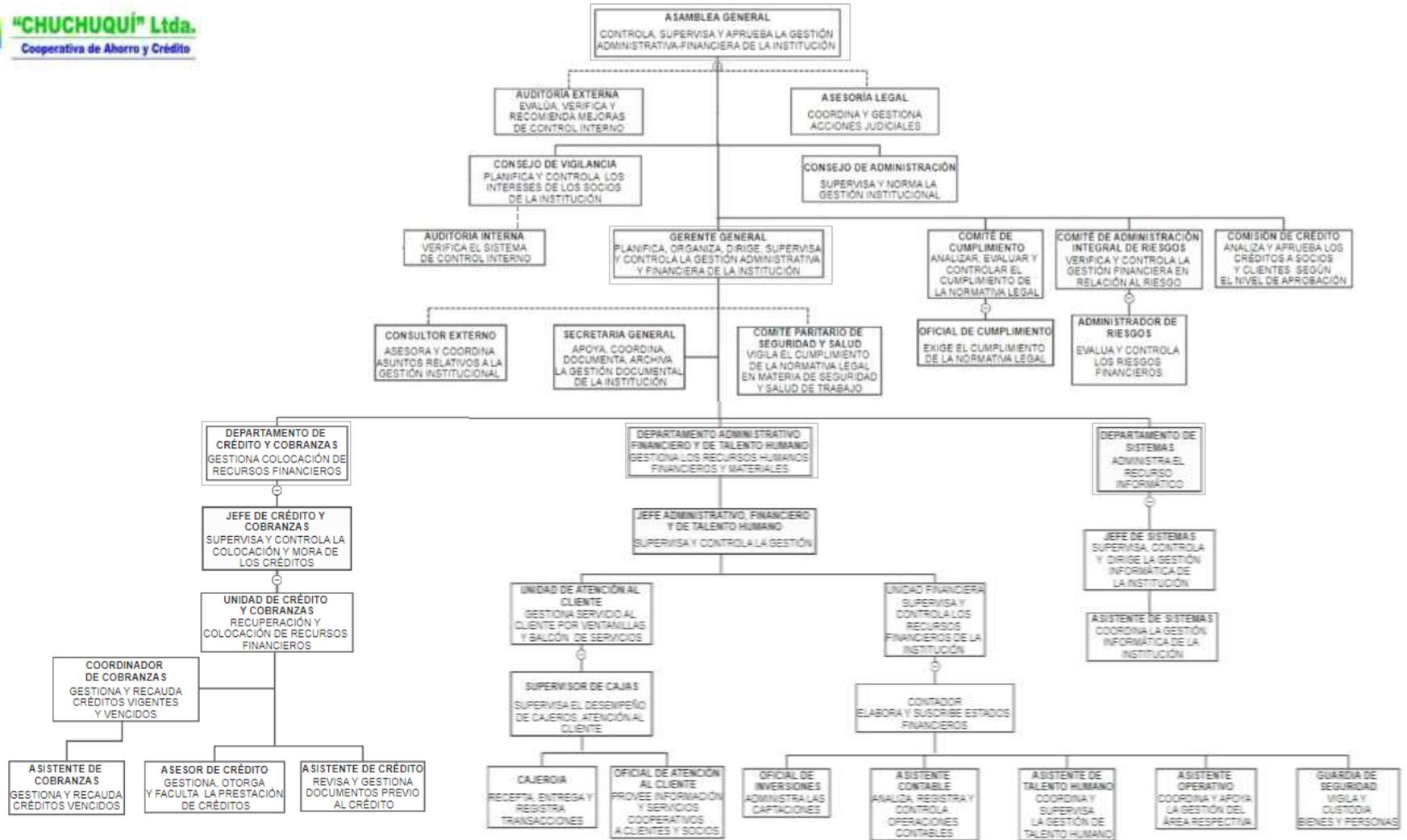
Ilustración N° 1 Organigrama Estructural de la COAC "Chuchuí" Ltda.



#### 3.7.2. El Organigrama Funcional

Se describe en detalle las tareas, ubicación, requerimientos, cargos, delimitación de funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

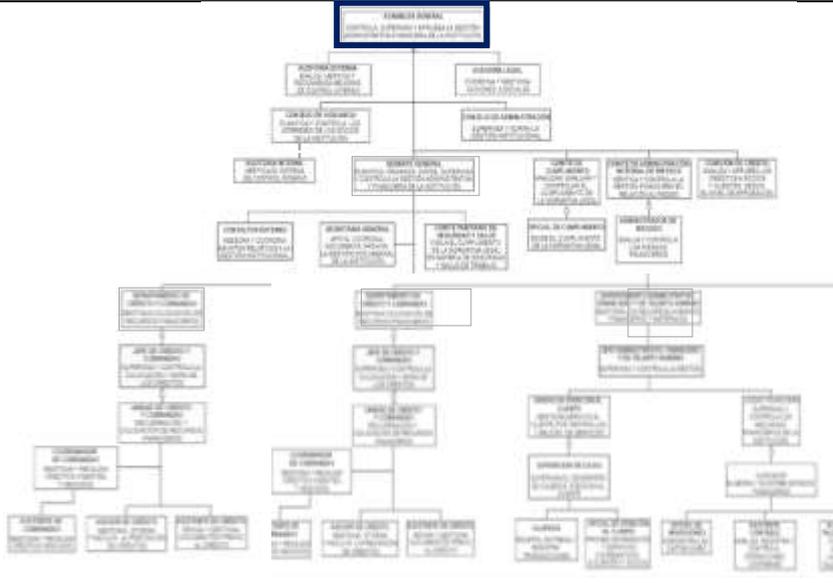
Ilustración N° 2 Organigrama funcional de la COAC "Chuchuqui" Ltda.



### 3.8.Manual de funciones

#### NIVEL 1 LEGISLATIVO

Las estructuras organizativas del Nivel Legislativo tienen como referencia normativa el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	
1		
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACION DEL PUESTO		Asamblea General
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO		Auditorio de la Cooperativa
ÁREA DE GESTIÓN		Legislativo
NIVEL DE PUESTO		
REPORTA A		N/A
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Consejo de vigilancia y Consejo de administración
	INDIRECTA	Administración
RELACIONES	INTERNAS	Administración
	EXTERNAS	Presidente
ORGANIGRAMA		
		
MISIÓN DEL PUESTO		

Analizar, evaluar y supervisar los informes presentados por los diferentes organismos de dirección, gerencia y control, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica-financiera y administrativa de la Cooperativa.

### **FUNCIONES**

- a. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
- b. Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia;
- c. Remover con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente General, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus socios;
- d. Nombrar Auditor Interno y Externo de la terna que presentará para su consideración el Consejo de Vigilancia;
- e. Aprobar o rechazar los Estados Financieros y los informes de los Consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
- f. Conocer el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual con su respectivo presupuesto, que fuere presentado por el Consejo de Administración;
- g. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
- h. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría interna y Externa;
- i. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
- j. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
- k. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la Cooperativa;
- l. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
- m. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
- n. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
- o. Decidir la distribución de los excedentes, considerando los principios de la LOEPS y el Art.54; y,
- p. Acordar la capitalización de la Cooperativa amparada en el Art. 90 de la LOEPS.

### **CONFORMACIÓN**

La Asamblea General podrá ser de socios o de representantes, una vez superados los doscientos socios obligatoriamente será de representantes, en un número no menor de treinta ni mayor de cincuenta. Los representantes serán elegidos de la siguiente forma:

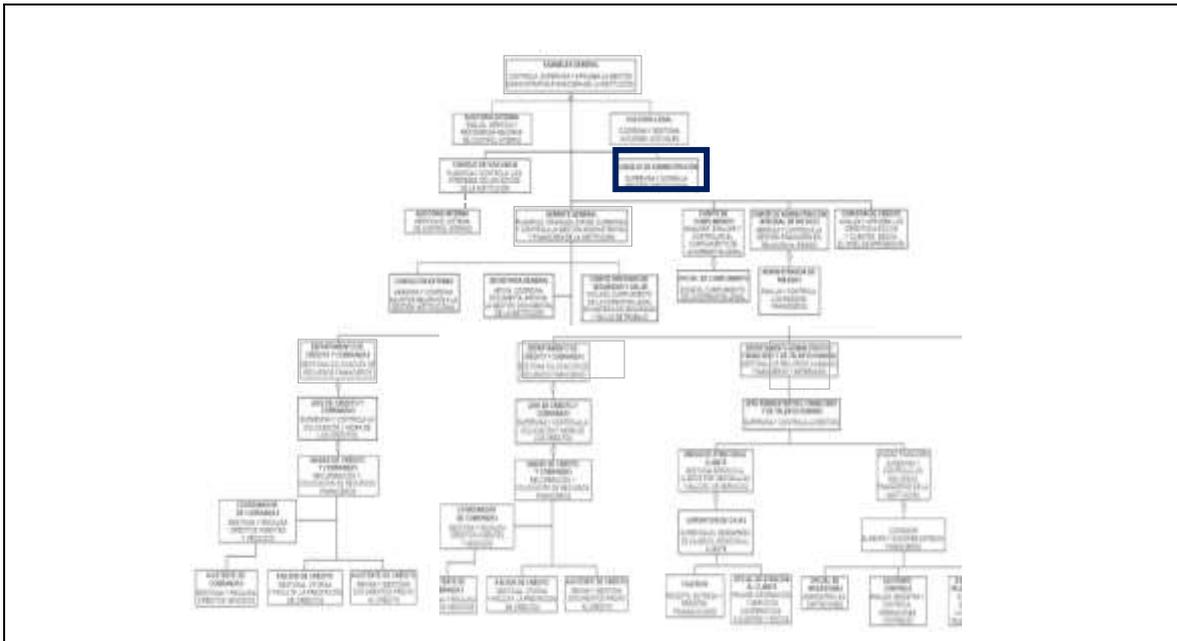
- Por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios.
- Los representantes durarán en sus funciones el periodo de cuatro años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez.
- Los representantes serán elegidos por el sistema de cociente de las listas de candidatos que se inscriban y su elección obedecerá al resultado de la votación que cada uno obtuviere,

principalizándose los candidatos de mayor votación y los que le siguen en el mismo orden quedarán elegidos como suplentes.

- Los trabajadores/as de la Cooperativa no podrán ser representantes.

El procedimiento que se adopte para la elección lo reglamentará la Asamblea General, sujetándose a las instrucciones contenidas en los literales precedentes y vigilados que se encuentren representadas en función del número de socios con el que cuenten.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>
		2
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Consejo de Administración	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Auditorio de la Cooperativa	
ÁREA DE GESTIÓN	Legislativo	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	N/A	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Gerencia General
	INDIRECTA	Consejo de vigilancia
RELACIONES	INTERNAS	Consejo de vigilancia
	EXTERNAS	Gerente general
<b>ORGANIGRAMA</b>		



### MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir, supervisar y normar la gestión institucional a demás coordina la implementación de políticas institucionales para su desarrollo organizacional.

### ACTIVIDADES ESCENCIALES

- a. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en la Ley, así como los valores y principios del Cooperativismo.
- b. Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa.
- c. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- d. Proponer a la Asamblea General reformas al Estatuto Social y a los Reglamentos que sean de su competencia.
- e. Dictar los Reglamentos de Administración y Organización interna, no asignados a la Asamblea General.
- f. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso y retiro de socios.
- g. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Estatuto Social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación de recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción.
- h. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y Comisiones o Comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria vigente.
- i. Nombrar al Gerente General y al subrogante; así como fijar su retribución económica;
- j. Fijar el monto y forma de las sanciones, determinando las funciones de los obligados a rendirlas.
- k. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Estatuto Social o el Reglamento Interno.
- l. Aprobar el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y su presupuesto; y, someterlo a conocimiento de la Asamblea General.

- m. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
- n. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente General;
- o. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea General.
- p. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente General.
- q. Informar de sus resoluciones al Consejo de Vigilancia de conformidad con la ley;
- r. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos.
- s. Pedir cuentas al Gerente General cuando lo considere necesario.
- t. Designar a la firma calificadora de riesgos.
- u. Fijar el monto de la protección que debe adquirir la Cooperativa ante sus riesgos de operación, sin perjuicio de exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine.
- v. Conocer los informes que presente el Gerente General sobre la situación financiera de la Cooperativa, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio, el cumplimiento del plan estratégico, así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas.
- w. Conocer el informe que presente el Comité Integral de Riesgos.
- x. Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias previo el ejercicio del derecho de defensa y de acuerdo con las causales y procedimiento previstos en el Estatuto Social.
- y. Resolver los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo que establece el Estatuto Social, una vez que el Gerente General se haya pronunciado.
- z. Las demás previstas en la Ley, en las normas expedidas por la Superintendencia y en el Estatuto Social.

#### CONFORMACIÓN

El Consejo de Administración es el órgano directivo de la Cooperativa y estará integrado por:

- Cinco vocales principales y cinco vocales suplentes elegidos por la Asamblea General.
  - Durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente.
  - Los vocales suplentes reemplazarán a los principales sólo en caso de ausencia definitiva.
  - Si alguno de los vocales del Consejo de la Administración hubiera sido inhabilitado o removido por la Superintendencia, no podrá ejercer esas funciones durante los dos períodos subsiguientes y será reemplazado por sucesión directa.
  - El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario.
  - Entrarán en Funciones cuando la SEPS haya calificado favorablemente dichos nombramientos, hasta tanto seguirá en funciones el Consejo anterior.
  - Sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoque el Presidente.
  - El Gerente General asistirá a sus reuniones con voz.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

 <p align="center"><b>"CHUCHUQUÍ" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>
		3

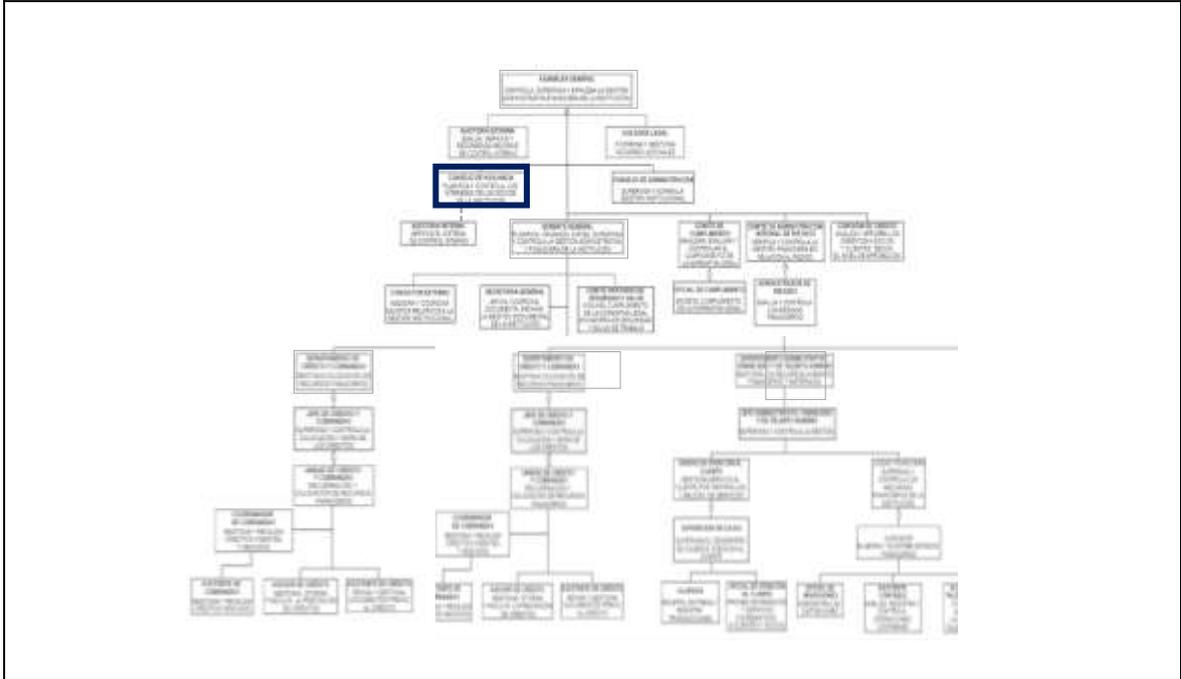
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Consejo de Vigilancia
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Auditorio de la Cooperativa
ÁREA DE GESTIÓN	Legislativo

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	N/A	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Auditores
	INDIRECTA	Consejo de administración
RELACIONES	INTERNAS	Consejo de administración
	EXTERNAS	Gerente general

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoria por parte de todos los integrantes de la institución, asegurar el cumplimiento de los objetivos de control interno; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la Cooperativa.

<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Proponer al Consejo de Administración la terna de Auditores externos para que la Asamblea General nombre Auditor externo;</li> <li>b. Proponer al Consejo de Administración la nómina para la elección de la Calificadora de Riesgos;</li> <li>c. Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y coordinar actividades para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control;</li> <li>d. Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna;</li> <li>e. Aprobar los planes de auditoria interna y vigilar su cumplimiento;</li> <li>f. Velar por que los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores;</li> <li>g. Conocer y analizar los contratos de auditoria externa, para determinar si se enmarcan en las disposiciones legales;</li> <li>h. Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de las auditorias y las acciones correctivas implementadas por la Gerencia General;</li> <li>i. Conocer y analizar conflictos de interés que afecten los principios de control interno;</li> <li>j. Requerir exámenes especiales a los auditores internos o externos sobre situaciones que a criterio de comité o del Consejo de Administración sean necesarias; y</li> <li>k. Mantener comunicación con el organismo de control.</li> </ul>
<b>CONFORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres vocales principales y tres vocales suplentes.</li> <li>➤ Durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente.</li> <li>➤ Luego de transcurrido un período, podrán ser elegidos nuevamente, de conformidad con estas disposiciones.</li> <li>➤ Los suplentes sustituirán a los principales únicamente en caso de ausencia definitiva.</li> <li>➤ Sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoquen su Presidente o dos de sus miembros.</li> </ul>

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
 <p><b>"CHUCHUQUI" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>COMISIÓN DE CRÉDITO</b>
		4
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Comisión de crédito	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Auditorio de la Cooperativa	
ÁREA DE GESTIÓN	Legislativa	

<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A		Gerente General
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Secretaria General
RELACIONES	INTERNAS	Comité de administración integral de riesgos, Comité de cumplimiento
	EXTERNAS	Ninguna
<b>ORGANIGRAMA</b>		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
<p>Evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de conformidad con las normas establecidas en el reglamento de crédito, una vez, analizadas y calificadas por el estamento técnico.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Resuelven sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones emitidas por el Consejo Administrativo en el Reglamento de Crédito y Cobranzas;</li> <li>b. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Crédito y Cobranzas; y demás normas complementarias sobre la materia;</li> <li>c. Resolver sobre la concesión de créditos a los usuarios, considerando la calificación técnica que efectúen los funcionarios responsables de la administración crediticia;</li> <li>d. Elaborar y presentar al Consejo de Administración iniciativas y/o proyectos de reformas y/o actualización al Reglamento de Crédito y Cobranzas;</li> <li>e. Emitir informes mensuales, al Consejo de Administración y Comité de Auditoría sobre la gestión realizada;</li> <li>f. Coordinar con la Gerencia y funcionarios de crédito, los asuntos relacionados con la actividad crediticia de la Cooperativa;</li> <li>g. Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas dentro de los montos y límites establecidos en el Reglamento de Crédito y Cobranzas;</li> <li>h. Coordinar responsablemente las gestiones de cobranzas, mediante procesos extrajudiciales, con visitas a los asociados, garantes; realizando sesiones de mediaciones y/o Audiencias</li> </ol>		

<p>con los socios morosos, determinando plazos de pagos y otras condiciones necesarias como alternativas de soluciones; y dentro de procesos judiciales de conformidad al marco de las políticas, niveles y condiciones del Reglamento de Crédito y Cobranzas;</p> <p>i. Precautelar y custodiar los bienes adjudicados en dación de pagos y realizar los procesos de ventas para su respectiva recuperación dentro del plazo establecido (1 año); y</p> <p>j. Las demás funciones que correspondan a la naturaleza y mandato de la Comisión, enmarcados en la normativa vigente.</p>
<b>CONFORMACIÓN</b>
Tres miembros designados por el Consejo de Administración

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>SECRETARIA GENERAL</b>
		5
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO		Secretaría General
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO		Oficina
ÁREA DE GESTIÓN		Legislativo
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A		Gerente General
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Jefe de sistemas, jefe administrativo Financiero y de talento humano
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Gerente General
	EXTERNAS	Consultoría externa



## NIVEL 2 GERENCIAL

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
		6
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Gerente General	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Auditorio de la Cooperativa	
ÁREA DE GESTIÓN	Gerencia General	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Consejo de Administración	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Jefes Departamentales
	INDIRECTA	Todos los cargos.
RELACIONES	INTERNAS	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comités, Auditoría interna y las demás áreas de la institución.
	EXTERNAS	Organismos nacionales públicos y privados, Empresas Públicas y Privadas, Proveedores y Clientes.
<b>ORGANIGRAMA</b>		
		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		

<p>Liderar la gestión administrativa y financiera de la institución, asegurando el uso racional y eficiente de los recursos humanos, financieros, comerciales y tecnológicos a través de la implementación de lineamientos y normativas establecidas por la Asamblea General, Consejo de Administración y por Organismos de Control Gubernamental, orientados al cumplimiento estratégico de los objetivos institucionales.</p>
<b>AUTORIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobar los documentos normativos de la institución: Políticas, Manuales, Procedimientos, Instructivos, Planes y Programas.</li> <li>2. Supervisar el desempeño individual o colectivo de todo el personal de la institución.</li> <li>3. Sancionar al personal por el incumplimiento de la normativa legal, metas, objetivos y disposiciones propias de la institución.</li> <li>4. Nombrar, delegar, contratar y remover a los trabajadores/as en sus puestos de trabajo; y fijar sus remuneraciones de conformidad con la ley y dentro del límite presupuestado.</li> <li>5. Comprar, vender, o hipotecar o limitar el dominio de muebles e inmuebles, previa autorización del Nivel Legislativo.</li> <li>6. Invertir a nombre de la institución y con sujeción a la ley, en acciones o participaciones o derechos de otras compañías, previa autorización escrita del Nivel Legislativo.</li> <li>7. Conferir y/o revocar poderes generales a su discreción o previa autorización escrita del Nivel Legislativo.</li> <li>8. Suscribir y presentar informes requeridos por los organismos de control gubernamental y de control interno y externos no gubernamentales.</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar eficientemente los recursos humanos, económicos y materiales de la institución.</li> <li>2. Participar de conformidad con la ley y los estatutos en los organismos internos de la institución.</li> <li>3. Responder de conformidad con la Ley y la normativa interna por la marcha administrativa, operativa y financiera de la institución e informar, mensual y anualmente, al Consejo de Administración de los resultados obtenidos.</li> <li>4. Asignar los recursos suficientes y necesarios para el cumplimiento de la gestión institucional en materia de seguridad y salud de los trabajadores.</li> <li>5. Efectuar Revisiones Gerenciales en forma periódica para conocer los resultados de la gestión institucional y realizar un seguimiento de cumplimiento de los objetivos, metas, estrategias, políticas, procesos e indicadores de la gestión administrativa y en materia de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>6. Nombrar por parte del empleador a los miembros del Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional y delegar sus responsabilidades de conformidad con la ley.</li> <li>7. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución.</li> <li>8. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>9. Fomentar un ambiente laboral que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales a lograr las metas institucionales en forma eficiente y efectiva.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la Representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la institución, de conformidad con la Ley.</li> <li>2. Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones que la institución realice, dentro o fuera del país.</li> <li>3. Celebrar todos los actos y contratos relacionados con el cumplimiento del objeto y operaciones institucionales, sin más limitaciones que aquellas expresamente establecidas por la Ley o por los niveles directivos.</li> </ol>

4. Proponer al Consejo de Administración para su aprobación Políticas, Manuales y Reglamentos institucionales.
5. Velar porque todos los bienes institucionales sean utilizados eficientemente en las funciones asignadas al personal de la institución.
6. Solicitar la elaboración de reglamentos, manuales, procedimientos e instructivos de acuerdo a los niveles de autoridad.
7. Firmar junto con el Presidente, los títulos y certificados de aportación de los socios
8. Suscribir y presentar al Consejo de Administración y a los organismos de control gubernamental, los Estados Financieros, con la periodicidad que determina la Ley.
9. Suscribir en forma conjunta con su firma y con la de los funcionarios facultados, los cheques institucionales girados a favor de terceros.
10. Cumplir las resoluciones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.
11. Asistir a las reuniones del Consejo de Administración con voz y sin derecho a voto.
12. Presentar al Consejo de Administración para su aprobación el Plan Estratégico, el Plan Operativo y el Presupuesto de la institución, dentro de las fechas establecidas en la ley.
13. Informar al personal sobre las disposiciones emanadas por los Niveles Directivos y verificar su cumplimiento.
14. Suministrar la información que le soliciten los Organismos de Control interno y externo, de acuerdo con la Ley.
15. Establecer y fomentar el compromiso empresarial a través de políticas que garanticen la implementación, integración y mantenimiento del sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales de la institución.
16. Determinar objetivos a corto y mediano plazo, asignar recursos, delegar responsabilidades y planificar la gestión en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
17. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su cargo y del objeto de la institución.

#### **PERFIL DEL CARGO**

##### Instrucción Formal:

Título Superior de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines o acreditar experiencia en gestión administrativa.

##### Experiencia:

4 años en posiciones similares y en Instituciones Financieras.

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

- ✓ Conocimiento de la Normativa del Sistema Financiero
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Gestión Estratégica
- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Legislación Laboral
- ✓ Licencia de Conducir
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

#### **COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Capacidad de Gestión

- ✓ Gestión de Conflictos
- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

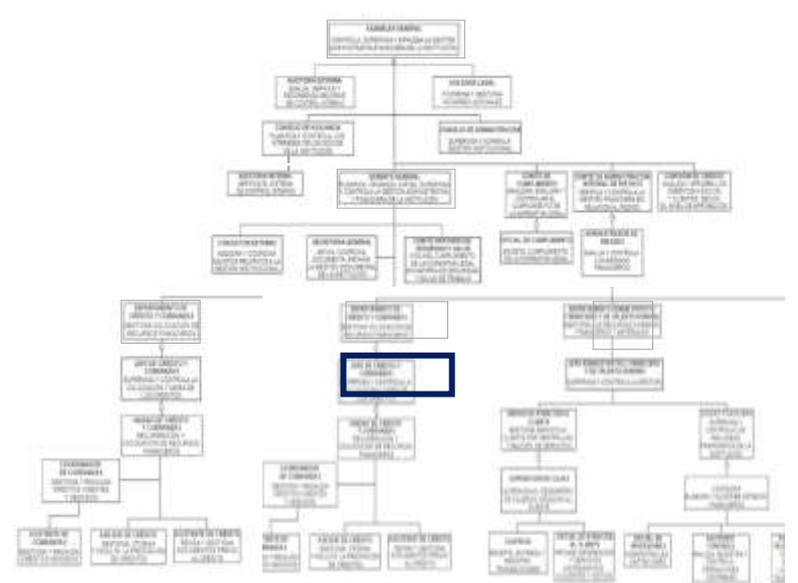
**Uso de Equipos de trabajo:**

- ✓ Computador portátil.
- ✓ Teléfono celular y convencional.
- ✓ Impresora.

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( X ) NO ( )

### NIVEL 3 DIRECTIVO

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y DE TALENTO HUMANO</b>
		7
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Consejo de Vigilancia	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo Financiero	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Gerente General	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Contador General, Asistente de Talento Humano, Oficial de Inversiones, Asistente Contable.
	INDIRECTA	Jefes departamentales
RELACIONES	INTERNAS	Auditoría interna, Jefaturas de Áreas, Oficial de Cumplimiento, Administrador de Riesgos.
	EXTERNAS	Organismos de Control Interno y Externo, Proveedores y Clientes.
<b>ORGANIGRAMA</b>		
		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Planificar, administrar y gestionar los recursos financieros, materiales y humanos en forma eficiente y eficaz conforme a las normas internas y externas de los entes de control, precautelando en todo momento los intereses Institucionales.		

<b>AUTORIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorizar adquisiciones y pagos a terceros según el nivel de autoridad.</li> <li>2. Supervisar las actividades de todas las áreas administrativas y operativas de la institución.</li> <li>3. Ejecutar e imponer sanciones al personal por incumplimiento de obligaciones a petición de los niveles jerárquicos superiores según nivel de autoridad.</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar de manera efectiva los recursos del Área Administrativa Financiera y de Talento Humano.</li> <li>2. Informar a la Gerencia General sobre la situación administrativa financiera y de Talento Humano de la institución.</li> <li>3. Informar a la Gerencia General sobre el avance y cumplimiento del Plan Estratégico, objetivos y metas institucionales, Auditorías Internas.</li> <li>4. Elaborar y proponer para la respectiva aprobación el Plan Operativo Anual, el Plan Estratégico y el Presupuesto Anual de la institución.</li> <li>5. Asignar y supervisar las actividades del personal bajo su cargo.</li> <li>6. Apoyar la gestión administrativa de todas las áreas de la institución.</li> <li>7. Vigilar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.</li> <li>8. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>9. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>10. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>11. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro del área de trabajo bajo su responsabilidad.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Presentar informes mensuales y anuales de la gestión de la institución a la Gerencia General para su respectiva aprobación.</li> <li>13. Autorizar las compras de proveeduría, servicios, mantenimiento de conformidad con normas y procesos internos.</li> <li>14. Consolidar y efectuar el seguimiento del flujo de caja de la institución.</li> <li>15. Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la Organización.</li> <li>16. Consolidar, administrar el presupuesto e informar el grado de ejecución a la Gerencia General.</li> <li>17. Efectuar los gastos y endeudamiento hasta el monto autorizado por el Consejo de Administración.</li> <li>18. Diseñar, planificar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos contables y financieras de la institución, en función con las normas internas y gubernamentales vigentes.</li> <li>19. Elaborar el plan tributario y el de cumplimiento de obligaciones de la institución.</li> <li>20. Enviar reportes a organismos de control, calificadoras de riesgo y otras instituciones relacionadas.</li> <li>21. Asegurar la emisión de los estados financieros y anexos, análisis financieros, a fin de proporcionar información de utilidad para el análisis y toma de decisiones.</li> <li>22. Efectuar el control de saldos de efectivo y demás actividades de tesorería.</li> <li>23. Autorizar la asignación y entrega de los recursos disponibles a las oficinas.</li> <li>24. Administrar el proceso de adquisición de bienes, suministros y materiales, resueltos por las instancias correspondientes; procurando la optimización de los recursos y aplicando principios de calidad, utilidad y economía para la institución.</li> <li>25. Coordinar la gestión de Unidad de Inversiones, Sistemas y de Talento Humano</li> <li>26. Supervisar la elaboración de los registros de control de costos a fin de mantener claro los productos y servicios acordes a la realidad del mercado y exigencias legales.</li> <li>27. Analizar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos correspondientes.</li> </ol>

28. Elaborar y desarrollar estrategias para la conformación y administración del portafolio de inversiones dentro de los parámetros de riesgo aprobados por los organismos de control.
29. Coordinar los pagos de impuestos fiscales y de contribución.
30. Participar con la Unidad de Riesgos en la elaboración del plan de contingencia de liquidez y aplicarlo en caso de presentarse situaciones críticas.
31. Realizar el estudio de costos de los productos y servicios de la institución.
32. Coordinar, dirigir, controlar la planificación y ejecución de planes, programas de capacitación y desarrollo personal y estudios de clima organizacional.
33. Verificar que los perfiles de personal se encuentren debidamente archivados y documentado.
34. Verificar y coordinar que los procesos de promoción internas, estén conforme a las necesidades de la institución.
35. Coordinar y supervisar que los procesos de los vínculos, permanencia y desvinculación de personal de la institución, estén conformes a las normativas internas.
36. Supervisar que la elaboración de la nómina del personal cuente con los respaldos necesarios para la aprobación correspondiente.
37. Revisar y verificar la legalización oportuna de los requerimientos de los órganos de control.
38. Gestionar tramites de orden legal y laboral del personal
39. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato superior.

### **PERFIL DEL CARGO**

#### Instrucción Formal:

Título superior de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y Auditoría, Psicología Industrial o afines.

#### Experiencia:

4 años en posiciones similares y en Instituciones Financieras.

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la normativa del Sistema Financiero
- ✓ Normativa de Organismos de Control.
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Gestión por Procesos
- ✓ Análisis Financiero.
- ✓ Gestión tributaria.
- ✓ Legislación Laboral
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional
- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Legislación Laboral
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

### **COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Organización y Planificación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Destreza numérica
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Gestión de conflictos
- ✓ Autocontrol

**Uso de Equipo de trabajo:**

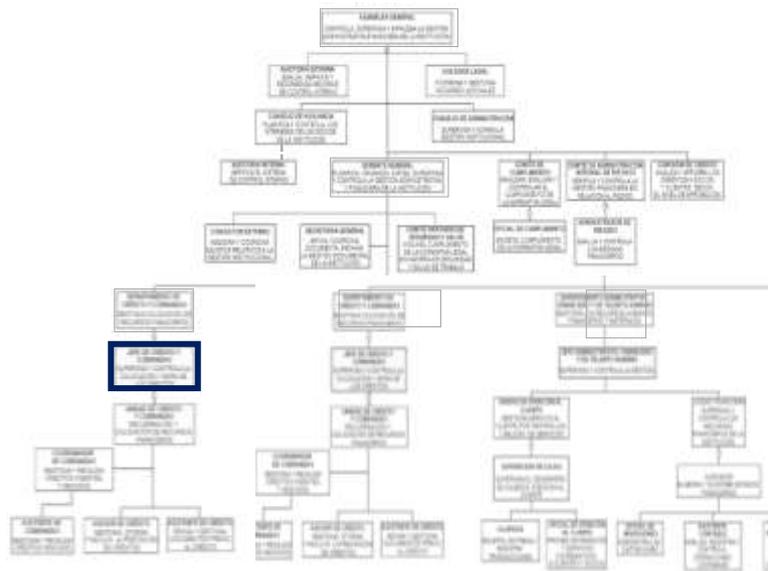
- ✓ Computador de escritorio
- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono convencional
- ✓ Teléfono celular
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>
		8
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Jefe de crédito y cobranzas	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Crédito y Cobranzas	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Gerente General	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Jefes de Agencia.
	INDIRECTA	Todos los cargos competentes al área
RELACIONES	INTERNAS	Gerencia General y Jefaturas departamentales
	EXTERNAS	Organismos de Control, Instituciones Públicas y Privadas. Clientes.

## ORGANIGRAMA



## MISIÓN DEL PUESTO

Brindar soporte operativo a la gestión de crédito y cobranzas de la institución.

## AUTORIDADES

1. Autorizar el otorgamiento de créditos según el nivel de responsabilidad.
2. Supervisar el desempeño individual y colectivo del personal a su cargo.

## RESPONSABILIDADES

1. Conformar y participar en la Comisión de Crédito conforme a lo establecido en el presente Manual.
2. Asignar tareas inherentes a las actividades de crédito al personal a su cargo.
3. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.
4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.
5. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.
6. Fomentar un óptimo ambiente laboral en el área de trabajo bajo su responsabilidad.

## FUNCIONES

1. Evaluar la funcionalidad de la metodología de crédito, conforme a las condiciones del mercado.
2. Supervisar permanentemente el cumplimiento del plan operativo y plan de negocios.
3. Elaborar en coordinación con la Gerencia General el presupuesto anual para el área.
4. Planificar los flujos de caja requeridos mensual y semanalmente para atender la demanda de colocación.
5. Emitir informes conforme a los requerimientos de sus inmediatos superiores y entes de control interno y externo.
6. Establecer flujos periódicos de colocación y recuperación de cartera.

7. Dar seguimiento a las acciones legales emprendidas en aquellos casos de cartera de difícil recuperación.
8. Realizar reuniones de trabajo para analizar la gestión comercial.
9. Controlar las gestiones de cartera realizadas por el personal de cobranzas.
10. Coordinar con el Asesor Legal y Asesores de Crédito, el inicio de los procesos judiciales por cartera vencida.
11. Elaborar conjuntamente con el área Administrativa Financiera el presupuesto del departamento.
12. Apoyar cuando se requiera a Recursos Humanos en los procesos de selección de personal correspondiente al área de Crédito y Cobranzas.
13. Desarrollar e implementar estrategias para evitar riesgos crediticios evaluando y asegurando la recuperación del crédito concedido.
14. Calificar la cartera según las normas establecidas por los entes de control, a fin de determinar el valor requerido para la constitución de provisiones.
15. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su inmediato superior.

**PERFIL DEL CARGO**

Instrucción Formal:

Título superior en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o a

Experiencia

3 años en posiciones similares y en Instituciones Financieras.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la normativa de los Organismos de Control
- ✓ Técnicas de Negociación,
- ✓ Marketing
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Organización y Planificación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Innovación
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono celular y convencional.
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( X ) NO ( )



<b>AUTORIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer, asignar y supervisar el uso adecuado de software, hardware y componentes tecnológicos de propiedad de la institución.</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar, diseñar, actualizar e implementar soluciones tecnológicas que posibiliten mayor eficiencia en la ejecución de procesos, minimizando el riesgo informático y respondiendo oportunamente a las exigencias del crecimiento Institucional.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro del centro de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, proponer y ejecutar el Plan Estratégico y Operativo de Sistemas como parte integrante del Plan Estratégico Institucional.</li> <li>2. Identificar, priorizar, especificar y ejecutar los requerimientos funcionales y técnicos de las áreas o departamentos de la institución, a fin de lograr los resultados esperados de los proyectos del área de Sistemas.</li> <li>3. Implementar, desarrollar, monitorear y evaluar los proyectos informáticos, del área de Sistemas.</li> <li>4. Establecer y mantener una estructura óptima de relación, comunicación y coordinación entre la funcionalidad de la Tecnología Informática y otros usuarios dentro y fuera de la institución.</li> <li>5. Establecer las relaciones y responsabilidades bilaterales con proveedores calificados de servicios tecnológicos especializados, monitoreando la prestación de estos servicios, para la verificación y aseguramiento del cumplimiento de los convenios adquiridos.</li> <li>6. Elaborar conjuntamente con el área Administrativa Financiera el presupuesto del departamento.</li> <li>7. Revisar la correcta elaboración y actualización de los manuales del usuario.</li> <li>8. Proponer y aplicar, normas y políticas competentes al departamento de sistemas y tecnología.</li> <li>9. Planear y organizar el mantenimiento, soporte y asesoría técnica requerida por las áreas de la institución.</li> <li>10. Atender los requerimientos tecnológicos de entes de control interno y externo.</li> <li>11. Administrar la infraestructura tecnológica cuidando su integridad y buen funcionamiento.</li> <li>12. Asegurar el correcto funcionamiento del sistema informático incluyendo los servicios de internet e integrados para transmisión de datos.</li> <li>13. Asegurar la disponibilidad, integridad y protección (respaldos) oportuna de la información de la institución.</li> <li>14. Proponer mejoras en el funcionamiento de los sistemas actuales conforme a los requerimientos institucionales.</li> <li>15. Elaborar y aplicar planes de contingencia orientados al mantenimiento de la continuidad del sistema en el caso de que se presenten emergencias.</li> <li>16. Realizar evaluaciones periódicas del uso y asignación de los activos de la Tecnología Informática.</li> <li>17. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.</li> </ol>

**PERFIL DEL CARGO****Instrucción Formal:**

Título superior en Ingeniería de Sistemas Informáticos.

**Experiencia**

Un año en posiciones similares en Instituciones Financieras.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Administración y manejo de TICs
- ✓ Normativa del Sistema Financiero
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Licencia de Conductor
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Ética profesional
- ✓ Integridad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Pensamiento Estratégico, analítico
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Planificación y Organización
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Excelentes relaciones personales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono celular y convencional.
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( X ) NO ( )

## NIVEL 4 CONTROL INTERNO

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>OFICIAL DE CUMPLIMIENTO</b>
		10
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Oficial de cumplimiento.	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Unidad de Cumplimiento	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Comité de Cumplimiento, Consejo de Administración, Gerencia General.	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Comité de Cumplimiento.
	INDIRECTA	Todos los cargos.
RELACIONES	INTERNAS	Todos los cargos.
	EXTERNAS	Organismos de Control.
<b>ORGANIGRAMA</b>		
		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
<p>Coordinar y vigilar el cumplimiento de Leyes, Reglamentos y normativa respecto a la Prevención de lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos.</p>		
<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>		
<p>1. Exigir el cumplimiento de la normativa legal vigente para las instituciones financieras.</p>		

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar de la gestión de la Unidad de Cumplimiento.</li> <li>2. Participar con voz y voto, así como ser parte activa del Comité de Cumplimiento.</li> <li>3. Verificar que el reporte de transacciones inusuales e injustificadas y su envío a la Unidad de Análisis Financiero UAF se lo realice de manera adecuada y oportuna</li> <li>4. Proponer al Comité de Cumplimiento los mecanismos suficientes y necesarios, para que la institución mantenga su base de datos actualizada y depurada</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>6. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>7. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro de cada uno de los centros de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y actualizar el manual de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, para conocimiento del Comité de Cumplimiento y su posterior aprobación por parte del Consejo de Administración.</li> <li>2. Coordinar con la Gerencia General la elaboración del Plan Operativo para el Control de la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.</li> <li>3. Elaborar y remitir a las autoridades competentes dentro de los plazos establecidos por la ley, el plan de trabajo de la unidad de cumplimiento para el nuevo año, así como el informe de cumplimiento de los objetivos de la institución en materia de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos del año inmediato anterior, debidamente aprobados por el Consejo de Administración</li> <li>4. Verificar el cumplimiento de las disposiciones relacionadas a la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos contenidos en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.</li> <li>5. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación inicial y continua en prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos para los trabajadores/as de la institución.</li> <li>6. Formular las estrategias de la institución para establecer los controles necesarios sobre la base del grado de exposición al riesgo de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.</li> <li>7. Propender que las políticas, procesos y procedimientos respecto de la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos sean adecuados y actualizados.</li> <li>8. Verificar la aplicación de procedimientos específicos para prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos por parte de los trabajadores/as de la institución.</li> <li>9. Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la institución, que todas las transacciones cuenten con los documentos de soporte definidos en la norma establecida por los organismos de control.</li> <li>10. Monitorear permanentemente las transacciones que se realiza en la institución, a fin de detectar las inusuales e injustificadas conforme establece la normativa de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos</li> <li>11. Recibir los informes y realizar el análisis correspondiente de las transacciones económicas inusuales e injustificadas, de acuerdo al mecanismo implementado en el manual de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.</li> <li>12. Presentar al Comité de Cumplimiento, los informes sobre transacciones económicas inusuales e injustificadas, intentadas o realizadas conforme estipula el la Ley de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos. El informe mensual y anual de gestión contendrá como mínimo los resultados de los procesos de cumplimiento y actividades desarrolladas, con sugerencias de acciones de mejoramiento y las estadísticas respectivas</li> <li>13. Emitir el informe sobre los nuevos productos y servicios que vaya a implementar la institución en forma previa a su aprobación por el Comité de Cumplimiento. Dicho informe expresará la</li> </ol>

opinión sobre la suficiencia de las políticas, procesos y procedimientos que se establezca para la aplicación de estos productos y servicios, respecto de las acciones o medidas de identificación y control de los riesgos asociados con el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos

14. Otras que establezcan las instituciones del sistema financiero que coadyuven a prevenir el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos en la institución

15. Remitir a la UAF (UNIDAD DE ANALISIS FINANCIERO), todos los reportes e informes de transacciones requeridas por esta Unidad, dentro de los plazos establecidos.

### **PERFIL DEL CARGO**

#### Instrucción Formal:

Título Superior de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría,

Banca, Finanzas o afines

#### Experiencia:

3 años en posiciones similares en Instituciones del Sistema Financiero.

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la normativa de los Organismos de Control
- ✓ Normativa de Prevención de Lavado de activos
- ✓ Gestión por Procesos
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

### **COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Organización
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

 <p align="center"><b>"CHUCHUQUI" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>ADMINISTRADOR DE RIESGOS</b>
		11

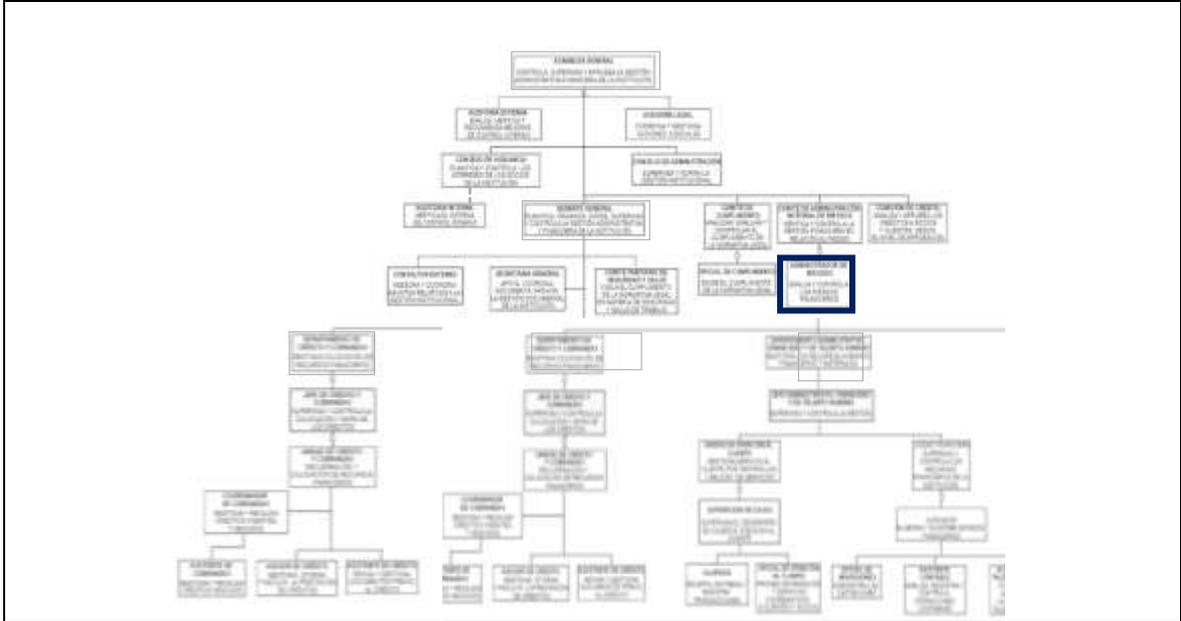
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Administrador de Riesgos
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Área de Riesgos

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Comité Integral de Riesgos, Consejo de Administración, Gerencia General.	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguno
	INDIRECTA	Todos los cargos
RELACIONES	INTERNAS	Todo los cargos
	EXTERNAS	Organismos de Control, Calificadora de Riesgos.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Administrar de manera efectiva la gestión de riesgos financieros de la institución, definidos por la ley.

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
1. Exigir el cumplimiento de la normativa legal vigente para las instituciones financieras.
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la gestión de la Unidad de Riesgos.</li> <li>2. Participar con voz y voto en el Comité Integral de Riesgos.</li> <li>3. Participar de forma proactiva en las actividades de planificación estratégica en la institución.</li> <li>4. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>6. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro de cada uno de los centros de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y Proponer al Comité de Riesgos Integrales, estrategias, políticas, procedimientos metodologías, planes de contingencia y límites para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, conforme a lineamientos que fije al Consejo de Administración.</li> <li>2. Implementar y verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgos establecidos en la institución.</li> <li>3. Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos de conformidad al Organismo de Control.</li> <li>4. Analizar las solicitudes de excesos de límites y excepciones que soliciten las áreas de negocios y sugerir planes de acción para el Comité de Administración Integral de Riesgos o al Consejo de Administración según sea el caso.</li> <li>5. Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros.</li> <li>6. Construir la matriz de riesgo institucional y someter a consideración del Comité Integral de Riesgos.</li> <li>7. Elaborar planes de continuidad del negocio para reestablecer niveles mínimos de la operación en caso de presentarse eventos fortuitos o de fuerza mayor.</li> <li>8. Diseñar un plan de comunicación en todos los niveles de la institución a fin de informar sobre sus responsabilidades con respecto a la Administración integral de riesgos.</li> <li>9. Preparar reportes e informes para el Comité Integral de Riesgos y los organismos de control de manera oportuna.</li> <li>10. Analizar los informes de factibilidad sobre nuevas operaciones y actividades acordes con las políticas de la administración integral de riesgos.</li> <li>11. Analizar el entorno económico y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera.</li> <li>12. Elaborar y proponer al Comité Integral de Riesgos planes de continuidad del negocio para su posterior aprobación por parte del Consejo de Administración u organismo que haga sus veces.</li> <li>13. Convocar al Comité Integral de Riesgos, toda vez que considere necesario, por razones atribuibles al cercano incumplimiento de algún límite preestablecido, cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o por cualquier asunto que en criterio de la unidad de administración integral de riesgos sea necesario tratar en reunión de comité.</li> <li>14. Preparar las actas del Comité Integral de Riesgos, para su conocimiento y aprobación respectiva.</li> <li>15. Las demás que determine el Comité Integral de Riesgos.</li> </ol>

**PERFIL DEL CARGO****Instrucción Formal:**

Título Superior de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría, Banca, Finanzas o afines

**Experiencia:**

Tener conocimiento de análisis financieros, proyecciones y manejos de escenarios financieros probables.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la normativa de los Organismos de Control
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Gestión de Riesgos Financieros
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Organización
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono celular y convencional
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>AUDITOR INTERNO</b>
		12

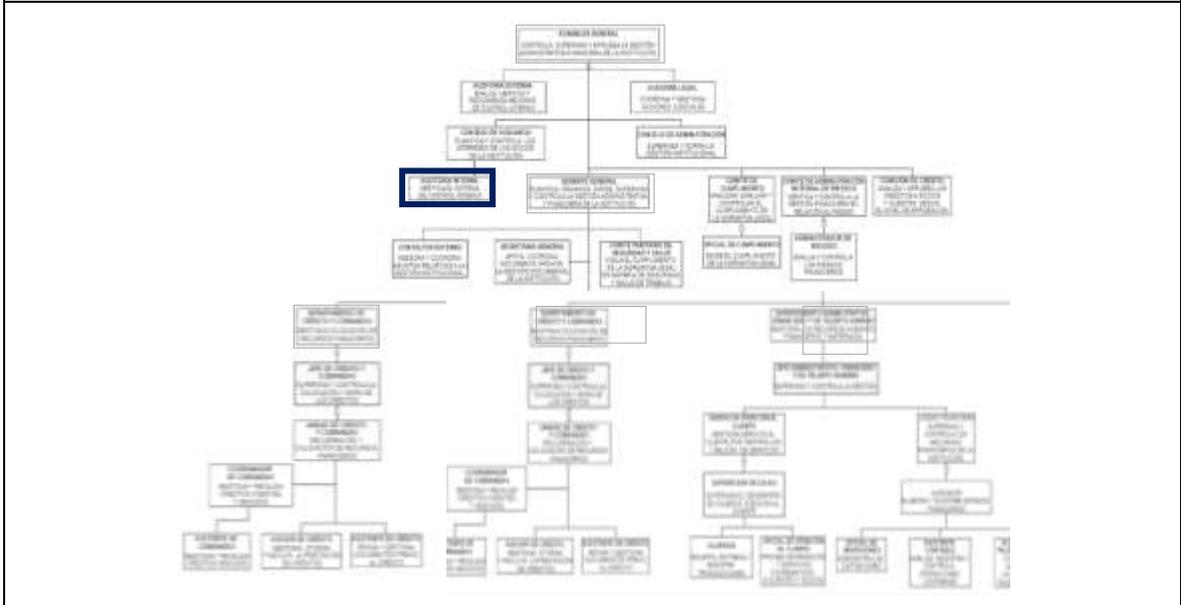
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Consejo de Vigilancia
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavaló- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Auditoría interna

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Consejo de Vigilancia	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguno
	INDIRECTA	Todo el personal
RELACIONES	INTERNAS	Asamblea General, Consejo de Administración
	EXTERNAS	Asamblea General, Consejo de Administración, Organismos de Control, Entidades Gubernamentales, Auditoría Externa, Calificadora de Riesgos.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Controlar las actividades financieras, operativas, comerciales, administrativas y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución, conforme a las normas y procedimientos de auditoría, que establezcan los Organismos de Control nacionales e Internacionales.

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
1. Requerir información y documentación inherente a la misión del puesto.
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la gestión del área de auditoría interna.</li> <li>2. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>3. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>4. Fomentar un ambiente laboral sano y seguro, que motive a sus compañeros a lograr las metas institucionales en forma eficiente y efectiva.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a la ley, a los estatutos, reglamentos internos y manuales de políticas y procedimientos de la institución.</li> <li>2. Vigilar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y la implantación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna y externa, así como también, las de los organismos de control.</li> <li>3. Vigilar el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y Consejo de Administración.</li> <li>4. Elaborar el plan anual de auditoría a ser ejecutado durante el ejercicio económico.</li> <li>5. Elaborar y presentar al Consejo de Vigilancia el informe anual de gestión de sus actividades.</li> <li>6. Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales que establezcan las líneas de: mando, asesoramiento, unidades y comités de apoyo.</li> <li>7. Comprobar la existencia de: políticas, procedimientos, estrategias y metodologías formalmente establecidas para la administración de riesgos y control interno acorde a los requerimientos institucionales; así como su actualización y difusión.</li> <li>8. Verificar que la institución cuente con un plan estratégico y plan operativo anual y realizar el seguimiento respecto de su cumplimiento.</li> <li>9. Aplicar pruebas de auditoría necesarias para confirmar la razonabilidad (transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia) de los estados financieros y la existencia de respaldos de los registros contables.</li> <li>10. Evaluar la correcta selección y aplicación de principios contables en la elaboración de los estados financieros.</li> <li>11. Verificar que las operaciones de las partes vinculadas cumplan con las políticas y procedimientos de la institución.</li> <li>12. Ejecutar exámenes de Auditoría integral y metodológica de cada una de las áreas de la institución conforme a su plan de trabajo.</li> <li>13. Presentación de Informes de auditoría a la gerencia general y Organismos que los requieran.</li> <li>14. Realizar el seguimiento de los informes de auditores externos y de Organismos de control nacional e internacional.</li> <li>15. Supervisar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>16. Aprobar y dar a conocer los informes de auditoría levantados por el personal a su cargo.</li> <li>17. Las demás de responsabilidad que le asigne el Consejo de Vigilancia.</li> </ol>
<b>PERFIL DEL CARGO</b>
<u>Instrucción Formal:</u>
Título Superior de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.
<u>Experiencia:</u>
2 años en posiciones similares

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la Normativa legal inherente a las Instituciones Financieras.
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos.
- ✓ Conocimientos de normativas de organismos de control.
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional
- ✓ Auditorías de Riesgos del Trabajo

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Organización
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.

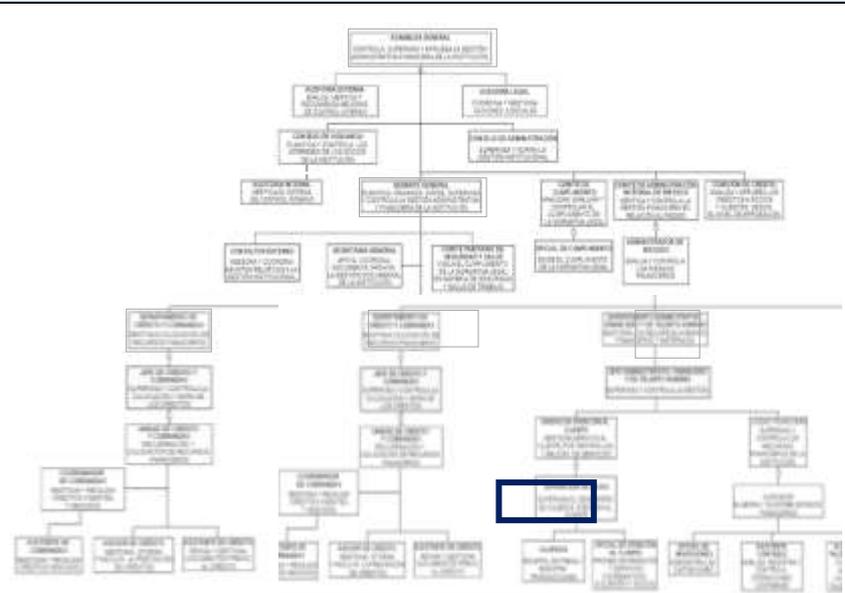
**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono celular y convencional
- ✓ Impresora
- ✓ Scanner

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

## NIVEL 5 ADMINISTRATIVO

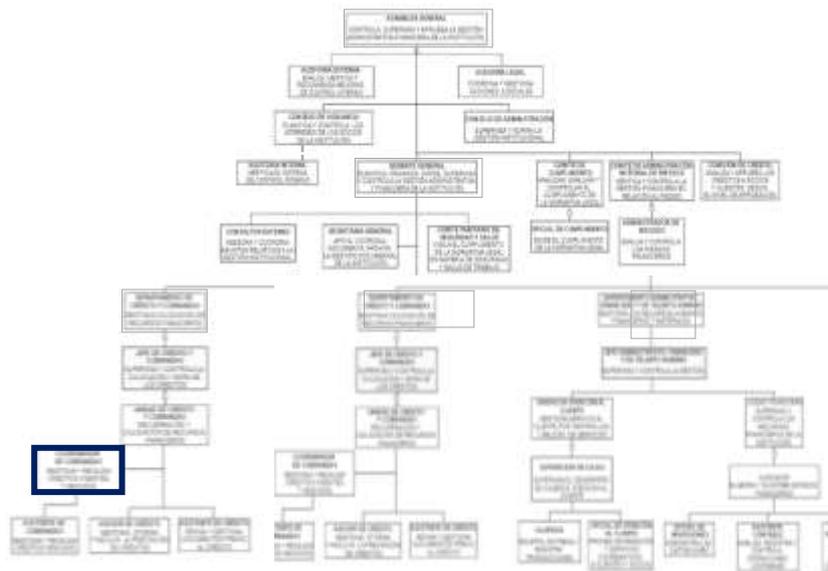
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>
		13
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Contador General	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo Financiero	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Asistente Contable
	INDIRECTA	Jefes departamentales
RELACIONES	INTERNAS	Auditoría interna, Jefaturas de Áreas, Oficial de Cumplimiento, Oficial de Riesgos.
	EXTERNAS	Organismos de Control Interno y Externo, Proveedores y Clientes.
<b>ORGANIGRAMA</b>		
		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Administrar razonablemente y conforme a los principios de contabilidad las cuentas que integran los Estados Financieros Institucionales.		

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suscribir los estados financieros en comunión de acto con el gerente general.</li> <li>2. Suscribir los cheques junto con la firma del gerente general.</li> <li>3. Supervisar el desempeño individual y colectivo del personal a su cargo</li> </ol>
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar los Estados Financieros con la transparencia, consistencia, confiabilidad, dentro de los plazos establecidos conforme a la normativa contable vigente del ente de control.</li> <li>2. Supervisar y apoyar las actividades contables del personal bajo su cargo y de las respectivas oficinas de la institución.</li> <li>3. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>4. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>6. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro del área de trabajo bajo su responsabilidad.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un registro contable oportuno de todas las operaciones económicas.</li> <li>2. Realizar el control previo de las transacciones financieras de la COAC sujeto a las disposiciones de la normativa interna legal vigente.</li> <li>3. Revisar las conciliaciones bancarias y los libros mayores auxiliares.</li> <li>4. Revisar de manera permanente comprobantes contables con sus respectivos documentos de soporte.</li> <li>5. Contar oportunamente con los estados financieros conciliados.</li> <li>6. Realizar las depreciaciones respectivas a los activos fijos de la entidad.</li> <li>7. Disponer los formularios dispuestos por la Superintendencia de cooperativas.</li> <li>8. Preparar y presentar indicadores financieros según lo dispuesto por la superintendencia de cooperativas.</li> <li>9. Mantener de manera oportuna información que requiere auditoria.</li> <li>10. Revisar informes de retenciones y declaraciones.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Título superior de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.</p> <p><u>Experiencia:</u> Un año en posiciones similares y en Instituciones Financieras.</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de utilitarios informáticos</li> <li>✓ Normativa de Organismos de Control</li> <li>✓ Normativa del Sistema Financiero</li> <li>✓ Análisis financiero</li> <li>✓ Gestión tributaria</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>

<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Ética profesional</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Planificación y Organización</li> <li>✓ Pensamiento analítico</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Destreza numérica</li> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>Uso de Equipo de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador portátil</li> <li>✓ Teléfono celular y convencional</li> <li>✓ Impresora</li> </ul> <p><b>Uso de vehículos institucionales:</b></p> <p>SI ( ) NO ( X )</p>

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
 <p><b>"CHUCHUQUI" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>COORDINADOR DE COBRANZAS</b>
		14
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Coordinador de Cobranzas	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Crédito y Cobranzas	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Jefe de Crédito y Cobranzas	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Asistente de Cobranzas
	INDIRECTA	Ninguno
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero, Jefe de Sistemas, Auditoría interna, Contabilidad. Asesores de Crédito.
	EXTERNAS	Clientes, Asesor Legal Externo, Entidades Judiciales.

## ORGANIGRAMA



## MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar la cobranza de cartera de acuerdo a los requerimientos establecidos.

## ACTIVIDADES ESCENCIALES

Gestionar y recaudar créditos vigentes y vencidos.

## RESPONSABILIDADES

1. Realizar la gestión de cobranzas conforme a la normativa legal interna y externa.
2. Mantener la imagen institucional conforme a la normativa interna aplicable a los procesos de cobranza.
3. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.
4. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.
5. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.
6. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de cada uno de los centros de trabajo.

## FUNCIONES

1. Elaborar la agenda de trabajo diario para visitar a los clientes que se encuentran en mora.
2. Generar y entregar a los clientes las notificaciones de cobro.
3. Elaborar informes sobre el avance y estado de la gestión de cobro.
4. Actualizar los expedientes de clientes en relación a las acciones de cobro; así como mantener ordenado y actualizado el archivo de clientes en mora.
5. Proponer estrategias para la gestión de cobranzas.
6. Informar periódicamente a la Jefatura de Crédito y Cobranzas, sobre aspectos relacionados con el trámite de recuperación de cartera vencida y otros que puedan solicitar funcionarios autorizados.
7. Efectuar convenios con dependencias públicas de mediación en los casos que ameriten.

8. Atender a los clientes que se encuentran en proceso de cobranza en la negociación de pagos y plazos.
9. Archivar de las notificaciones y acuerdos de pago en la carpeta del cliente.
10. Coordinar con el Asistente de Cobranzas, el seguimiento a la gestión judicial de los casos que se encuentran en poder del Abogado.
11. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.

**PERFIL DEL CARGO**

Instrucción Formal:

Estudios secundarios o superior intermedio en Administración de empresas, Contabilidad o afines.

Experiencia:

Conocimiento en posiciones similares

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la administración de Crédito y Cobranza
- ✓ Gestión legal en cobranzas
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Licencia de Conductor
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Destreza numérica
- ✓ Habilidad para solución de conflictos
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono celular y convencional
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )



## RESPONSABILIDADES

1. Asignar las actividades del personal a su cargo.
2. Supervisar la administración efectiva de los bienes materiales, documentación de valor y demás información concerniente a Caja.
3. Custodiar y administrar los valores, papeles fiduciarios, cheques y otros documentos de propiedad de la Cooperativa.
4. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.
5. Cumplir con las metas y los presupuestos establecidos por los inmediatos superiores relacionados con el giro del negocio.
6. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.
7. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.
8. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro del área de trabajo a su cargo.

## FUNCIONES

1. Planifica, organiza, controla y supervisa que los valores de caja en efectivo y fiduciarios sean depositados íntegramente o conforme el procedimiento guarda dichos valores en la caja fuerte o bóveda.
2. Recibe diariamente el dinero recaudado por los Cajeros y verifica su exactitud conforme el reporte de cuadro de caja.
3. Recibe diariamente el reporte de cuadro de caja de las ventanillas e Inversiones.
4. Revisa la conformidad de los arqueos y reportes diarios del movimiento de caja con sus respectivos respaldos: papeletas de depósitos, retiro y otros documentos inherentes.
5. Elabora los comprobantes de depósitos bancarios por el valor total de los ingresos recaudados que superan la base reglamentada, y gestiona su depósito en las mismas especies recibidas y entrega a Contabilidad los comprobantes para su registro.
6. Planifica, organiza, dirige, coordina y controla las actividades del área de caja, asegurando un servicio y atención al cliente eficiente.
7. Archiva todos los documentos de respaldo tales como: registros de billetes de USD \$ 100, billetes falsos, autorizaciones de retiro y otros documentos enviados por los clientes / socios.
8. Administra el efectivo de caja general y dispone de recursos económicos para atender los requerimientos de los socios o clientes.
9. Entrega diariamente un fondo rotativo a las cajeras para que realice el manejo de cajas.
10. Realiza los flujos diarios de caja y los remite a su inmediato superior.
11. Elabora notas de débito, crédito y transferencias por cualquier concepto.
12. Reemplaza a las cajeras en los horarios de receso a fin de brindar una atención permanente a los socios.
13. Custodia y envía los Billetes Falsos al Banco Central del Ecuador para su respectiva verificación.
14. Realiza los cuadros diarios de caja general y entrega el arqueo a Contabilidad.
15. Verifica diariamente las recaudaciones en cheques y realiza los depósitos correspondientes.
16. Bloqueo y desbloqueo de los fondos de los socios por diferentes causas.
17. Solución de los problemas de cajas con los socios por transacciones mal realizadas por los cajeros.
18. Autoriza retiros bancarios de acuerdo a los niveles establecidos por la reglamentación interna de la Cooperativa.
19. Elabora informes mensuales de rendimientos financieros de inversiones, formularios de licitud de fondos, cuentas cerradas, viáticos acreditados al personal, cheques emitidos por retiros de ahorros y los demás informes que requieran en otros departamentos.

20. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.

**PERFIL DEL CARGO**

Instrucción Formal:

Estudios secundarios o superior intermedio en Administración de empresas, Contabilidad o afines.

Experiencia:

Un año en posiciones similares y en Instituciones Financieras

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Conocimiento de la normativa de los Organismos de Control
- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Gestión operativa de cajeros bancarios
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Integridad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Capacidad de Gestión
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

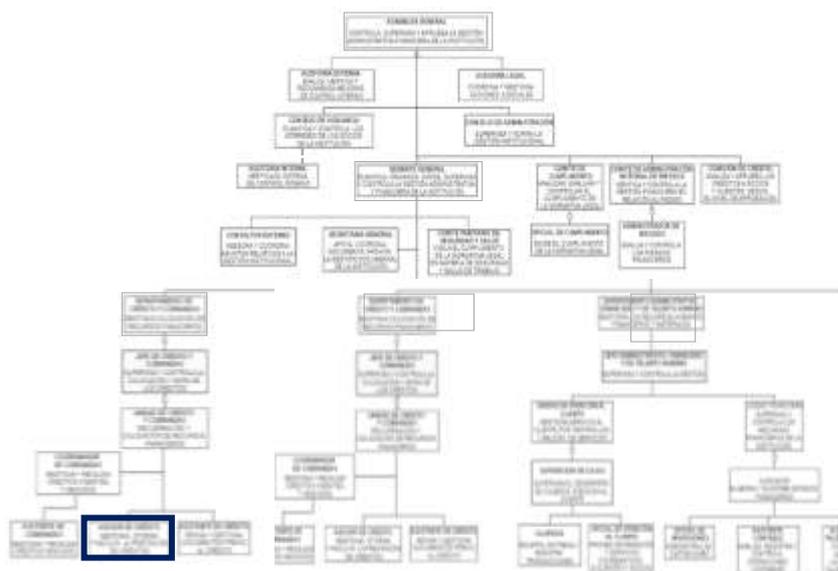
**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil o de escritorio
- ✓ Teléfono celular y convencional
- ✓ Impresoras

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

## NIVEL 6 OPERTATIVO

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>ASESOR DE CREDITO</b>
		16
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente Operativo	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Crédito y Cobranzas	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Jefe de Crédito y Cobranzas	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Jefe de Sistemas, Auditoría Interna, Contabilidad. Asistente de Crédito, Oficial de Cobranzas
	EXTERNAS	Socios y Clientes.
<b>ORGANIGRAMA</b>		
		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Colocar créditos conforme a las normativas internas vigentes.		

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
Gestiona, otorga y faculta la prestación de créditos.
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colocar y administrar de manera efectiva la cartera de crédito a su cargo, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar y promocionar el portafolio de productos y servicios que ofrece la institución a sus clientes.</li> <li>2. Receptar y verificar la vigencia y veracidad de la documentación solicitada al cliente, según la metodología a aplicar en base al manual de crédito.</li> <li>3. Verificar, levantar y referenciar la información económica y familiar del cliente, en su domicilio y negocio para la elaboración de las solicitudes de crédito.</li> <li>4. Realizar el análisis de la capacidad de pago para determinar el monto y plazo de la operación de crédito.</li> <li>5. Ingresar la información del cliente al sistema.</li> <li>6. Presentar informes conforme a los requerimientos del responsable de oficina o jefes inmediatos.</li> <li>7. Participar en el Comité de Crédito, Comité de Mora y otros estamentos resolutivos en que sea requerido.</li> <li>8. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Estudios secundarios o superior intermedio en Contabilidad, Administración de empresas o afines.</p> <p><u>Experiencia:</u> 1 año en posiciones similares o conocimiento en negocios.</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Administración de Crédito y Cobranza</li> <li>✓ Técnicas de Negociación</li> <li>✓ Manejo de utilitarios informáticos</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad de Negociación</li> <li>✓ Destreza numérica</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidad para solución de conflictos</li> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>Uso de Equipo de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador portátil o de escritorio</li> <li>✓ Teléfono convencional y celular</li> <li>✓ Impresora</li> </ul> <p><b>Uso de vehículos institucionales:</b></p> <p>SI ( X ) NO ( )</p>

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
 <p><b>"CHUCHUQUI" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p><b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	<p><b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b></p> <p>17</p>
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de Contabilidad	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Auditorio de la Cooperativa	
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo Financiero y de Talento Humano	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Contador General – Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Auditoría interna, Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Cajeros/as.
	EXTERNAS	Organismos de control, Clientes y proveedores.

## ORGANIGRAMA



## MISIÓN DEL PUESTO

Mantener actualizados los registros contables de las operaciones económicas de la institución.

## ACTIVIDADES ESCENCIALES

Analiza, registra y controla operaciones contables.

## RESPONSABILIDADES

1. Apoyar en la administración del área de contabilidad.
2. Garantizar el correcto análisis e ingreso de la información de registros contables al sistema de contabilidad.
3. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.
4. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.
5. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.
6. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.

## FUNCIONES

1. Mantener al día los registros contables.
2. Elaborar cheques con su respectivo comprobante de egreso para cubrir el pago de adquisiciones de bienes y servicios, necesarios en el giro del negocio.
3. Revisar diariamente el cuadro del Reporte de Efectivo.
4. Registrar diariamente las recuperaciones económicas efectuadas por gestión de cobro, manteniendo al día el registro de las cuentas bancarias de la institución.
5. Controlar el registro de las transacciones de las conciliaciones bancarias.
6. Realizar el cuadro de cuentas de aportes al IESS, beneficios laborales.
7. Elaborar y revisar las pruebas departamentales de validación de cuentas contables.
8. Realizar la conciliación mensual de cuentas bancarias de la institución.
9. Manejar y apoyar en la custodia, el archivo de comprobantes y demás documentación contable.

10. Las demás actividades inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato superior.

**PERFIL DEL CARGO**

Instrucción Formal:

Egresado con estudios superiores en Contabilidad, Auditoría o Finanzas.

Experiencia:

Tener conocimiento en posiciones similares.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Normativa de Organismos de Control
- ✓ Gestión de Tributaria
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Destreza numérica
- ✓ Habilidad para solución de conflictos
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil o de escritorio
- ✓ Teléfono convencional y celular
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>ASISTENTE DE TALENTO HUMANO</b>
		18

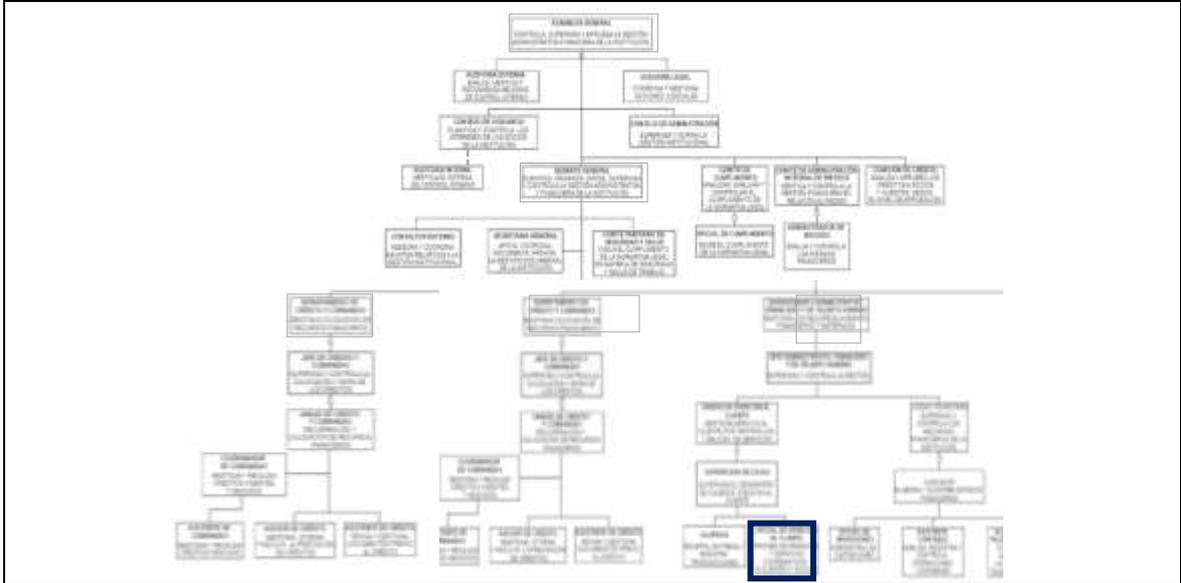
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de talento humano
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativa Financiero y de Talento Humano

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Contador	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	ninguna
	INDIRECTA	Todo el personal
RELACIONES	INTERNAS	Todo el personal
	EXTERNAS	Organismos de control, gubernamentales, clientes y proveedores.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Liderar y administrar de manera efectiva el recurso humano conforme a las normativas internas y externas de los entes de control.

**ACTIVIDADES ESCENCIALES**

- Supervisar la puntualidad y asistencia del personal de la institución.  
Supervisar el cumplimiento de disposiciones legales contenidas en Leyes y reglamentos internos.

## RESPONSABILIDADES

1. Atender y brindar soporte operativo inherente a la gestión de Talento Humano, a los distintos procesos de la Gestión Institucional.
2. Crear estrategias para alcanzar un clima organizacional satisfactorio, y un nivel aceptable de deserción del personal.
3. Proponer las actualizaciones de los reglamentos internos de trabajo y de seguridad ocupacional.
4. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.
5. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.
6. Cumplir y hacer cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.
7. Fomentar un óptimo ambiente laboral dentro del centro de trabajo.

## FUNCIONES

1. Participar en la formulación del Plan estratégico, operativo y presupuesto de la institución.
2. Elaborar el Plan operativo del departamento de Recursos Humanos.
3. Administrar la gestión del recurso humano de la institución y propender al desarrollo personal y profesional.
4. Participar en la elaboración e implementación de políticas y procedimientos de administración de personal.
5. Coordinar la ejecución de planes, programas de capacitación y desarrollo para el personal y estudios de clima organizacional.
6. Mantener los file de personal debidamente archivados y documentado.
7. Sustentar que los procesos de promociones internas, estén conforme a las necesidades de la institución.
8. Respaldo los procesos de vinculación, permanencia y desvinculación de personal de la institución, estén conformes a las normativas internas.
9. Revisar que la elaboración de la nómina del personal cuenten con los respaldos necesarios para la aprobación correspondiente.
10. Participar en la administración del sistema de incentivos monetarios y no monetarios.
11. Realizar la legalización oportuna de los requerimientos de los organismos de control.
12. Desarrollar procesos de evaluación del desempeño al personal en forma anual y emitir los informes de resultados a sus jefes inmediatos.
13. Realizar la legalización oportuna de los contratos de trabajo, afiliación al IESS y finiquitos del personal.
14. Elaborar, proponer y mantener una adecuada estructura y política salarial.
15. Estructurar y proponer los perfiles de cargos de la institución.
16. Establecer un plan de sucesión.
17. Direccionar los requerimientos laborales del personal.
18. Coordinar la realización de eventos sociales y laborales de la institución.
19. Actualizar el Manual de funciones y los demás de bajo su competencia, apoyándose con los Responsables de área.
20. Visitas continuas a las oficinas para supervisar el desarrollo de las actividades del personal.
21. Elaborar el plan anual de capacitación del personal y Directivos.
22. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.

**PERFIL DEL CARGO****Instrucción Formal:**

Título superior de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Contabilidad y Auditoría, Psicología Industrial o afines

**Experiencia:**

Un año en posiciones similares y en Instituciones Financieras.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Normativa legal de instituciones financieras
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Gestión de Conflictos
- ✓ Pensamiento Estratégico, analítico
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Autocontrol
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Excelentes relaciones personales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil
- ✓ Teléfono celular y convencional
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>OFICIAL DE INVERSIONES</b>
		19

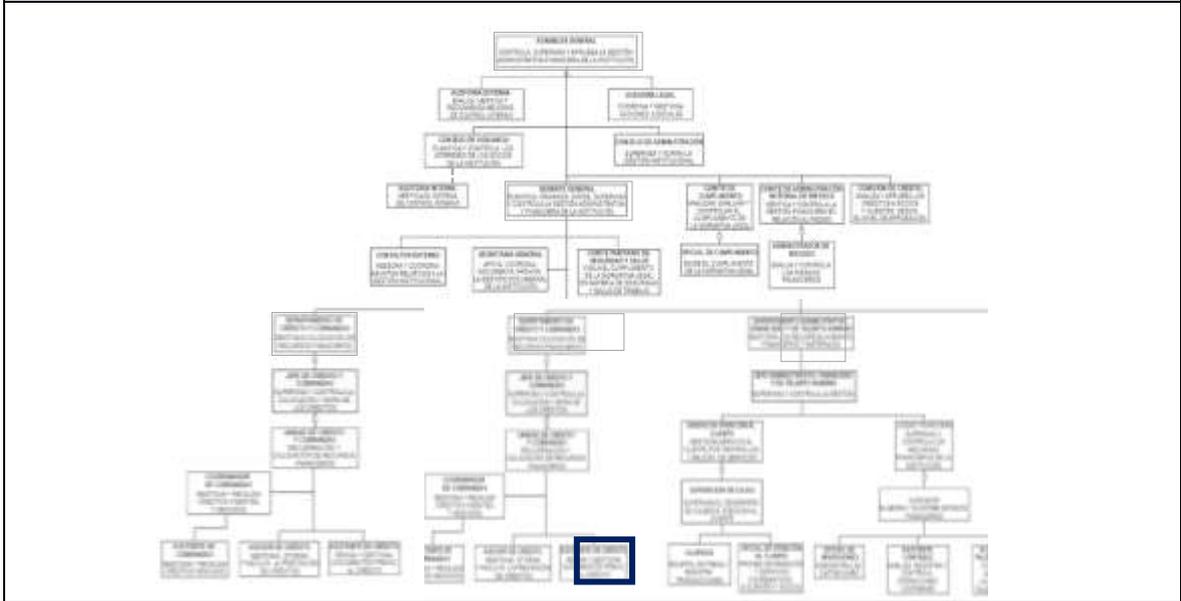
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Oficial de inversiones
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo Financiero y de Talento Humano

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Contador General – Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Auditoría interna, Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Cajeros/as.
	EXTERNAS	Organismos de control, Clientes y proveedores.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Captar los fondos de los socios y clientes, brindando un buen trato, agilidad y seguridad sobre esos fondos y su rentabilidad a fin de mantener la suficiente liquidez y cumplir con las obligaciones de la institución.

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
Administra las captaciones
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la captación de recursos financieros en forma eficiente y efectiva en función de las metas y objetivos institucionales.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar información oportuna y eficiente a los socios y al público en general de los productos financieros que tiene la Cooperativa.</li> <li>2. Realizar captaciones, renovaciones y cancelaciones de los depósitos a plazo fijo.</li> <li>3. Negociar con los socios sobre el plazo y tasas aplicables a las inversiones</li> <li>4. Realizar llamadas a los socios para comunicar sobre los próximos vencimientos de los depósitos a plazos fijos.</li> <li>5. Mantener el archivo de documentos de los depósitos a plazo fijo al día y en orden.</li> <li>6. Imprimir los reportes y anexos de los depósitos a plazo fijo cada fin de mes y validar con los certificados emitidos, posteriormente entregar a contabilidad debidamente cuadrados.</li> <li>7. Coordinar y lograr el cumplimiento de metas de captaciones de los diferentes tipos de ahorros.</li> <li>8. Publicar las tasas de interés vigentes semanalmente</li> <li>9. Realizar informes diarios de depósitos, retiros, pagos de intereses y retenciones realizados por depósitos a plazo fijo y entrega en Contabilidad.</li> <li>10. Elaborar informes mensuales de rendimientos financieros de inversiones y los demás informes que requieran en otros departamentos.</li> <li>11. Analizar y buscar nuevos inversionistas, realizando visitas en sus negocios o domicilio a fin de mantener la liquidez requerida por la Cooperativa.</li> <li>12. Realizar las solicitud de los DPF extraviados, previa presentación de la publicación en el diario</li> <li>13. Reportar los formularios de transacciones superiores a \$10.000 al oficial de cumplimiento.</li> <li>14. Coordinar las gestiones en el proceso de formalización de documentos.</li> <li>15. Mantener buenas relaciones interpersonales con socios, directivos y empleados de la Institución.</li> <li>16. Las demás actividades inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato superior.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Estudios secundarios o superior intermedio en Administración de empresas, Contabilidad o afines.</p> <p><u>Experiencia:</u> 1 año en posiciones similares o conocimiento en negocios.</p>

<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de utilitarios informáticos</li> <li>✓ Normativa de Organismos de Control</li> <li>✓ Gestión de Tributaria</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad de Negociación</li> <li>✓ Destreza numérica</li> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>Uso de Equipo de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador portátil o de escritorio</li> <li>✓ Teléfono convencional y celular</li> <li>✓ Impresora</li> </ul> <p><b>Uso de vehículos institucionales:</b></p> <p>SI ( ) NO ( X )</p>

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
 <p><b>"CHUCHUQUI" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>ASISTENTE DE COBRANZAS</b>
		20
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO		Asistente de Cobranzas
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO		Oficina
ÁREA DE GESTIÓN		Crédito y Cobranzas
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A		Jefe de Crédito y Cobranzas
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Jefe de Sistemas, Auditoría interna, Contabilidad. Asesores de Crédito.
	EXTERNAS	Clientes, Asesor Legal Externo, Entidades Judiciales.

## ORGANIGRAMA



## MISIÓN DEL PUESTO

Apoyar en la gestión de cobranza de cartera de acuerdo a los requerimientos establecidos.

## ACTIVIDADES ESCENCIALES

Gestiona y recauda créditos vencidos.

## RESPONSABILIDADES

1. Realizar la gestión de cobranzas conforme a la normativa legal interna y externa.
2. Mantener la imagen institucional conforme a la normativa interna aplicable a los procesos de cobranza.
3. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.
4. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.
5. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.
6. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de cada uno de los centros de trabajo.

## FUNCIONES

1. Recibir y organizar carpetas de clientes en mora entregados por su inmediato superior.
2. Elaborar la agenda de trabajo diario para visitar a los clientes que se encuentran en mora, para
3. Generar y entregar a los clientes las notificaciones de cobro.
4. Elaborar informes sobre el avance y estado de la gestión de cobro.
5. Informar y recomendar a su inmediato superior sobre los créditos que deben pasar a la acción legal.
6. Actualizar los expedientes de clientes en relación a las acciones de cobro; así como mantener ordenado y actualizado el archivo de clientes en mora.
7. Informar periódicamente al coordinador de cobranzas, sobre aspectos relacionados con el trámite de recuperación de cartera vencida y otros que puedan solicitar funcionarios autorizados.

8. Atender a los clientes que se encuentran en proceso de cobranza en la negociación de pagos y plazos.
9. Archivar de las notificaciones y acuerdos de pago en la carpeta del cliente.
10. Las demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato.

**PERFIL DEL CARGO**

Instrucción Formal:

Estudios secundarios o superior intermedio en Administración de empresas, Contabilidad o afines.

Experiencia:

Conocimiento en posiciones similares.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Administración de Crédito y Cobranza
- ✓ Gestión legal en cobranzas
- ✓ Manejo de utilitarios informáticos
- ✓ Licencia de Conductor
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Destreza numérica
- ✓ Habilidad para solución de conflictos
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil o de escritorio
- ✓ Teléfono convencional y celular
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE E FUNCIONES</b>	<b>OFICIAL DE ATENCION AL CLIENTE</b>
		21

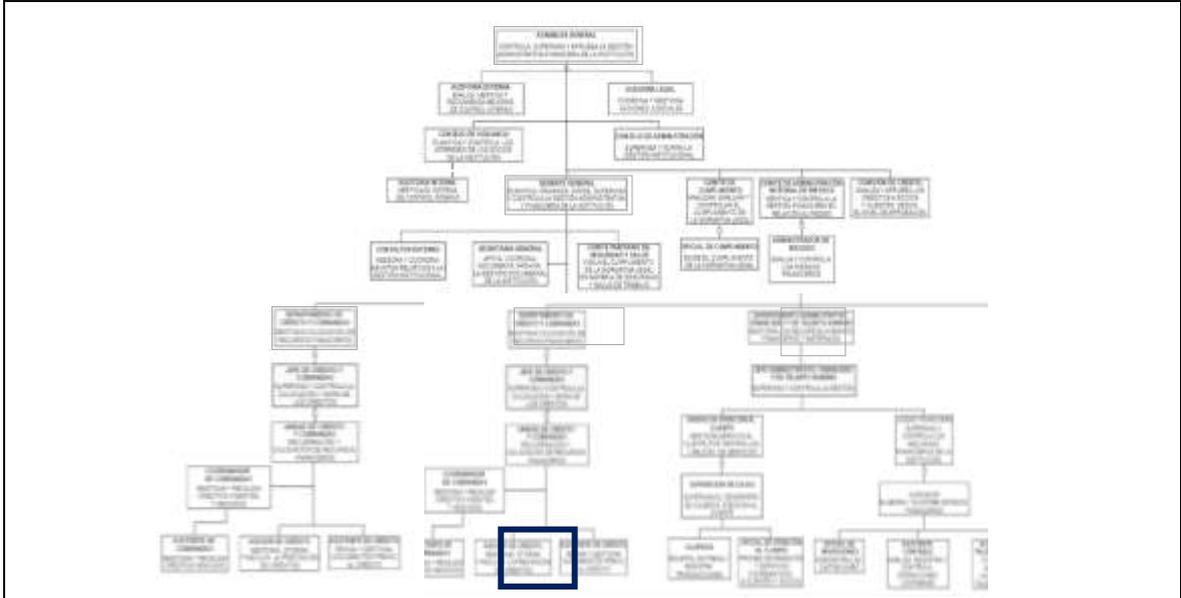
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Oficial de atención al cliente
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo Financiero y de Talento Humano

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Jefe de Cajas	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna.
	INDIRECTA	Ninguna.
RELACIONES	INTERNAS	Todos los cargos
	EXTERNAS	Clientes y/o socios

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Atender al público para la promoción, desarrollo, difusión y publicidad de los productos financieros que brinda la institución.

**ACTIVIDADES ESCENCIALES**

Provee información y servicios cooperativos a cliente y socios.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público, dando toda la información necesaria, buscando incrementar las captaciones de socios.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar cierres de cuenta, devolución y transferencia por cesión de aportes de socios de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>2. Dar información sobre los servicios y productos de la institución.</li> <li>3. Llevar un archivo de formularios de ingreso de Socios e informes.</li> <li>4. Realizar el trámite por perdidas, duplicados y cambios de cartolas.</li> <li>5. Realizar todo cambio de datos personales que el socio solicite.</li> <li>6. Bloquear cuentas por pérdida.</li> <li>7. Emitir certificados bancarios.</li> <li>8. Receptar reclamos de socios y emitir un reporte de solicitudes atendidas.</li> <li>9. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su Jefe inmediato.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Estudios Secundarios o Superior Intermedio en Contabilidad, Administración de Empresas o afines.</p> <p><u>Experiencia:</u> Tener conocimiento en posiciones similares.</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Administración de Crédito y Cobranza</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad de Negociación</li> <li>✓ Destreza manual y numérica</li> <li>✓ Habilidad para solución de conflictos</li> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>Uso de Equipo de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador portátil</li> <li>✓ Teléfono convencional</li> </ul> <p><b>Uso de vehículos institucionales:</b></p> <p>SI ( ) NO ( X )</p>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CAJERA / O</b>
		22

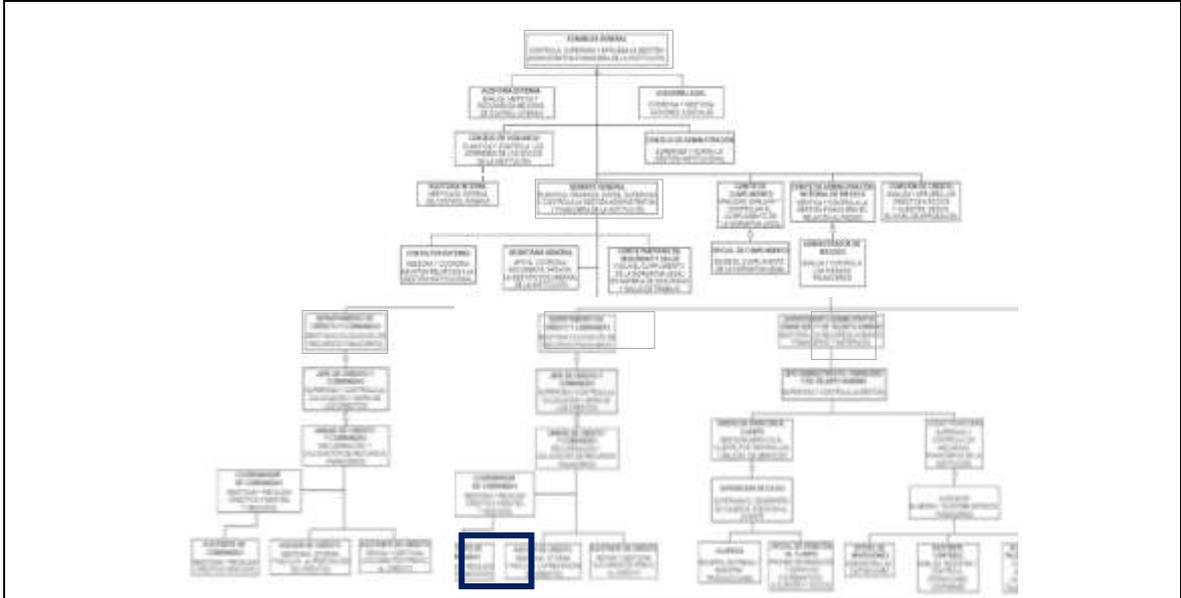
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Cajera/o
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo – Financiero

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Jefe de Caja – Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Auditoría interna, Jefe de Operaciones, Jefe de Agencia, Auxiliar de Contabilidad, Asesor de Crédito.
	EXTERNAS	Clientes y público en general.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Atender por ventanilla los requerimientos de socios y clientes en cuanto a depósitos, retiros, giros, pagos de servicios públicos, actualización de datos en cartillas, cobro de préstamos, liquidaciones, depósitos a plazo fijo y otras operaciones que involucren salida o entradas de dinero por concepto de los servicios que brinda la institución.

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
Verifica y controla la gestión financiera en relación al riesgo.
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custodio y manejo de dinero.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender con amabilidad al público que solicita los servicios de depósitos o retiros de dinero en las respectivas cuentas bancarias.</li> <li>2. Recibir y revisar que los comprobantes de depósito, retiro y documentos de identificación sean, correctos, tanto en la numeración, nombre, fecha, firmas, cantidades y fotografía registrado en el sistema.</li> <li>3. Recibir, contar y verificar la autenticidad de los dólares recibidos y entregados.</li> <li>4. Recibir y verificar la autenticidad de los cheques, firmas y número de cédula.</li> <li>5. Recibir y verificar el fondo inicial de caja.</li> <li>6. Digitar en el sistema de manera efectiva las transacciones requeridas por los clientes</li> <li>7. Recibir, entregar y custodiar dinero y documentos de valor durante las actividades de caja</li> <li>8. Realizar entregas parciales de dinero efectivo al responsable de la bóveda</li> <li>9. Archivar diariamente y custodiar la documentación de las transacciones realizadas</li> <li>10. Efectuar el cuadro final de caja</li> <li>11. Entregar al responsable de bóveda, al cierre de caja el dinero y los recibos de caja</li> <li>12. La demás actividades inherentes al cargo dispuestas por sus jefes inmediatos.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Estudios Secundario o Superiores intermedios en Contabilidad, Administración de Empresas, Bancas, Finanzas o carreras afines.</p> <p><u>Experiencia:</u> 1 año en posiciones similares</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo del Utilitarios informáticos</li> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Cajeros Bancarios</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>

- ✓ Capacidad de Negociación
- ✓ Destreza manual y numérica
- ✓ Habilidad para solución de conflictos
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil o de escritorio
- ✓ Teléfono convencional y celular
- ✓ Impresora
- ✓ Sumadora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>ASISTENTE DE CRÉDITO</b>
		23

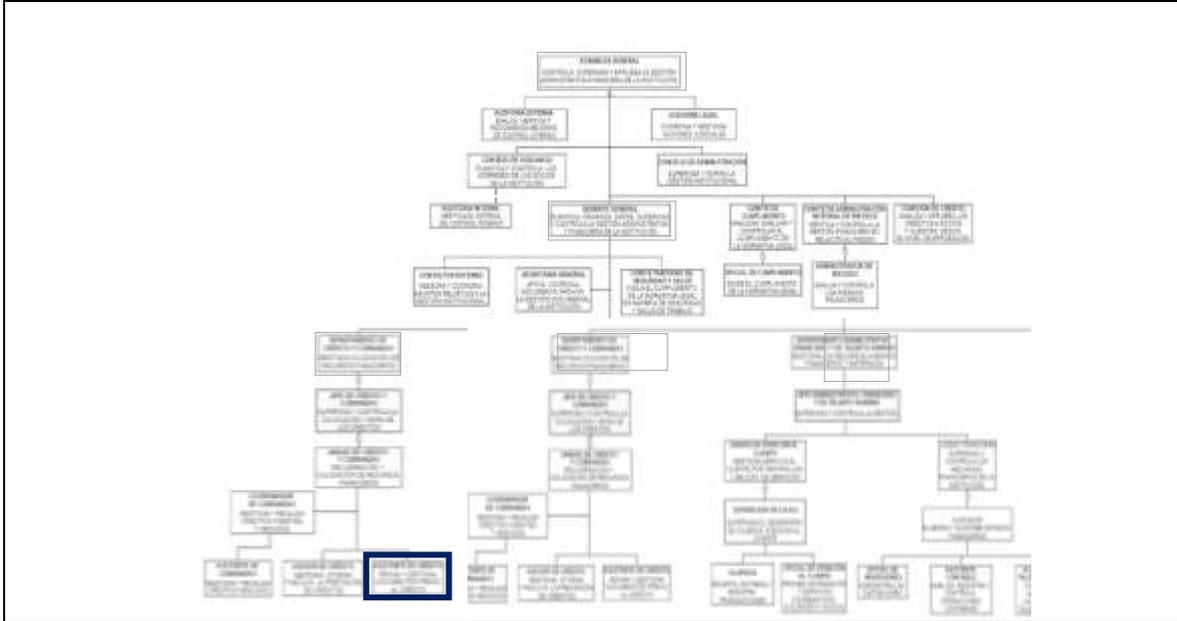
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de crédito
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Crédito y Cobranzas

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Jefe de Crédito y Cobranzas	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Jefe de Sistemas, Auditor/a Interna, Contador/a.
	EXTERNAS	Socios y Clientes.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Apoyar la gestión de crédito

**ACTIVIDADES ESCENCIALES**

Revisa y gestiona documentos previos al crédito.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la administración de la gestión del responsable de oficina conforme a las normativas internas de la institución.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir con la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar y promocionar el portafolio de productos y servicios que ofrece la institución a sus clientes.</li> <li>2. Receptar y verificar la vigencia y veracidad de la documentación solicitada al cliente, según la metodología a aplicar en base al Manual de crédito.</li> <li>3. Verificar, levantar y referenciar la información económica y familiar del cliente, en su domicilio y negocio para la elaboración de las solicitudes de crédito.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Estudios Secundarios o Superior Intermedio en Contabilidad, Administración de Empresas o afines.</p> <p><u>Experiencia:</u> Tener conocimiento en negocios y ventas</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Administración de Crédito y Cobranza</li> <li>✓ Manejo de utilitarios informáticos</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad de Negociación</li> <li>✓ Destreza numérica</li> <li>✓ Habilidad para solución de conflictos</li> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>Uso de Equipo de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador portátil o de escritorio</li> <li>✓ Teléfono convencional y celular</li> <li>✓ Impresora</li> </ul> <p><b>Uso de vehículos institucionales:</b></p> <p>SI ( X ) NO ( )</p>



<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
Coordina y apoya la gestión del área respectivo.
<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la coordinación, gestión y administración en las áreas de operaciones y administrativa.</li> <li>2. Colaborar en los diferentes procesos operativos y desarrollo de todas actividades administrativas, financieras, marketing y operativo.</li> <li>3. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>4. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>5. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>6. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgar soporte permanente al personal interno, externo de la Cooperativa.</li> <li>2. Brindar información estadística para la revisión y análisis de la información presentada por los diferentes departamentos</li> <li>3. Llevar un control actualizado y en orden los archivos de documentos del área Administrativa</li> <li>4. Custodiar valores de caja chica</li> <li>5. Realizar la cancelación de las facturas y pagos menores</li> <li>6. Solicitar al reposición de la Caja Chica oportunamente</li> <li>7. Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Estratégico, Plan Operativo anual y Plan de Marketing.</li> <li>8. Presentar el informe de evaluación de cumplimiento del Plan estratégico, Plan Operativo y Plan de marketing canalizando los Recurso, proponiendo y sustentando los ajustes que se consideren necesarios</li> <li>9. Apoyar el seguimiento y cumplimiento de las observaciones de la Auditoria Interna, Externa y otros organismos de control</li> <li>10. Diseñar propuestas de campañas de publicidad de acuerdo a los tipos de productos y servicios que brinda la Cooperativa, enfocado a la Gestión Social</li> <li>11. Proporcionar a la Cooperativa el apoyo logístico para eventos especiales y conferencias llevadas a cabo dentro y fuera de la Cooperativa.</li> <li>12. Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>13. Generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante</li> <li>14. Apoyar y participar en las acciones estratégicas que orienten al personal de una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la Cooperativa.</li> <li>15. Realizar demás actividades acordes a su cargo requeridas por la Gerencia, los compañeros y demás autoridades de la institución.</li> <li>16. Las demás actividades inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato superior.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Egresado con estudios superiores en Contabilidad, Auditoría o Finanzas.</p> <p><u>Experiencia:</u></p>

Tener conocimiento en posiciones similares.
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Manejo de utilitarios informáticos</li><li>✓ Normativa de Organismos de Control</li><li>✓ Gestión de Tributaria</li><li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li></ul>
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Compromiso</li><li>✓ Responsabilidad</li><li>✓ Integridad</li><li>✓ Trabajo en equipo</li><li>✓ Capacidad de Negociación</li><li>✓ Destreza numérica</li><li>✓ Excelentes relaciones interpersonales</li></ul>
<b>Uso de Equipo de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Computador portátil o de escritorio</li><li>✓ Teléfono convencional y celular</li><li>✓ Impresora</li></ul> <b>Uso de vehículos institucionales:</b>  SI ( <input type="checkbox"/> ) NO ( <input checked="" type="checkbox"/> )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>ASISTENTE DE SISTEMAS</b>
		25

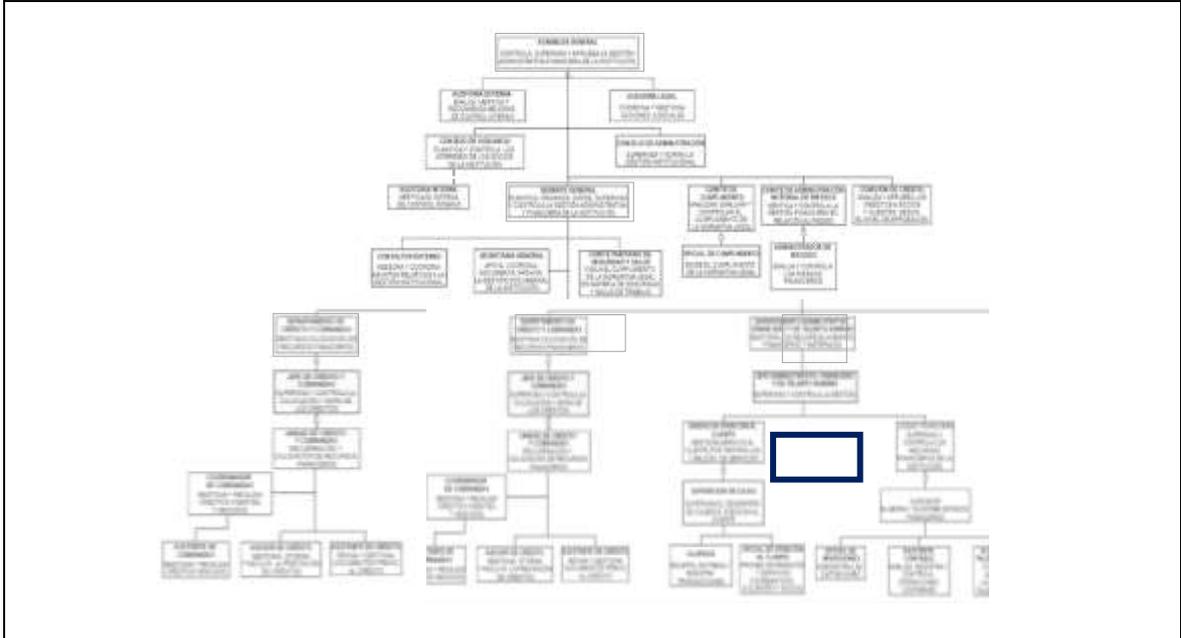
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de sistemas
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Sistemas

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Jefe de Sistemas, Gerencia General, Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano.	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Ninguna
	INDIRECTA	Ninguna
RELACIONES	INTERNAS	Todos los cargos
	EXTERNAS	Organismos de control.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Mantener los recursos, estructuras y procesos tecnológicos actualizados y proporcionar a los usuarios el soporte técnico oportuno.

**ACTIVIDADES ESCENCIALES**

Coordina la gestión informática de la institución.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en la administración del área de sistemas</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en Reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en el seguimiento del Plan Estratégico y Operativo del Sistema como parte integrante del Plan Estratégico Institucional.</li> <li>2. Monitorear y verificar el buen funcionamiento de los equipos de comunicación (router y switch y las líneas RDSI) de las oficinas.</li> <li>3. Apoyar en la administración del Firewall y velar por su buen funcionamiento.</li> <li>4. Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de cómputo de acuerdo al programa anual de mantenimiento.</li> <li>5. Mantener actualizado el inventario de los equipos de cómputo y comunicaciones así como del software instalado en las oficinas de la cooperativa.</li> <li>6. Apoyar en los requerimientos tecnológicos de entes de control interno y externo.</li> <li>7. Apoyar el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas tanto para la seguridad física del personal, instalaciones, equipos, recursos, y contribuir decididamente a la seguridad de la información y recursos informáticos.</li> <li>8. Coordinar con el proveedor de servicios de comunicaciones y transmisión de datos la reanudación de los servicios, en el caso de interrupciones en los enlaces principales y de contingencia.</li> <li>9. Atender los requerimientos de los usuarios en el caso de fallas en el funcionamiento estaciones de la red, tanto en hardware y software.</li> <li>10. Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de cómputo de acuerdo al programa anual de mantenimiento.</li> <li>11. Participar activamente en la implantación, ejecución, prueba y actualización de los planes de contingencia.</li> <li>12. Realizar demás actividades acordes a su cargo requeridas por la Gerencia, los compañeros y demás autoridades de la institución.</li> <li>13. Las demás actividades inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato superior.</li> </ol>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Egresado con estudios superiores en Ingeniería de Sistemas Informáticos, Redes o carreras afines</p> <p><u>Experiencia:</u> Tener conocimiento en posiciones similares.</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración y manejo de TICs</li> <li>✓ Normativa del Sistema Financiero</li> <li>✓ Manejo de utilitarios informáticos</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> </ul>

- ✓ Ética Profesional
  - ✓ Integridad
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Procesamiento Estratégico, analítico
  - ✓ Confidencialidad
  - ✓ Responsabilidad
- Excelentes relaciones interpersonales

**Uso de Equipo de trabajo:**

- ✓ Computador portátil o de escritorio
- ✓ Teléfono convencional y celular
- ✓ Impresora

**Uso de vehículos institucionales:**

SI ( ) NO ( X )

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

 <p align="center"><b>"CHUCHUQUÍ" Ltda.</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>GUARDIA DE SEGURIDAD</b>
		26

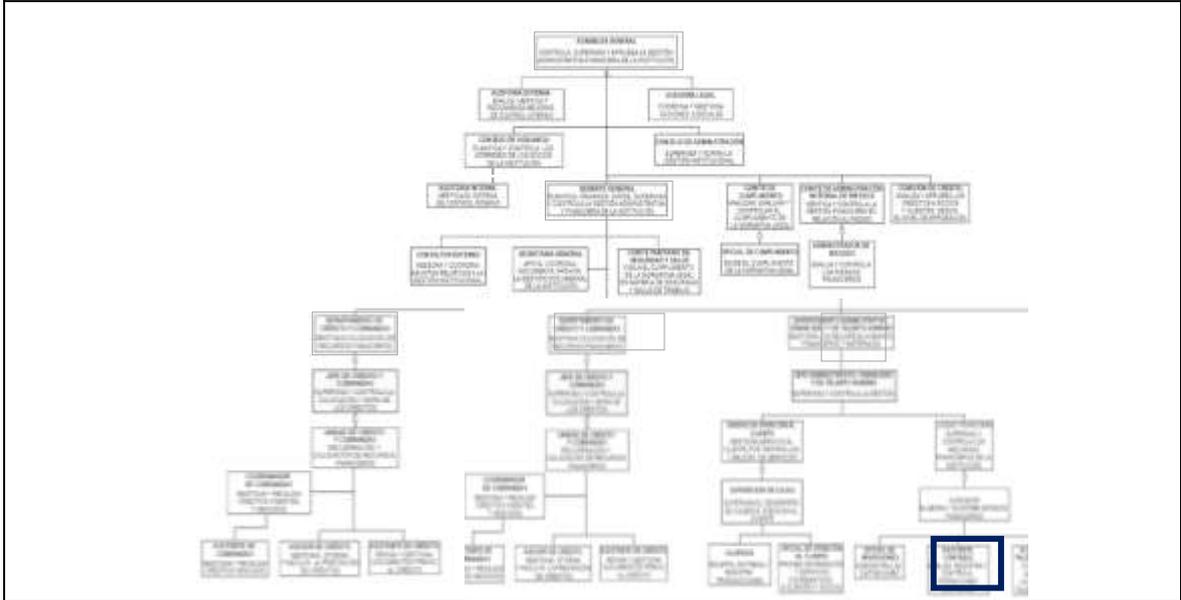
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Guardia de Seguridad
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Administrativo Financiero

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Asistente de Talento Humano	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Asistente de Talento Humano
	INDIRECTA	Gerente general
RELACIONES	INTERNAS	Todos los cargos
	EXTERNAS	Clientes y/o socios

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

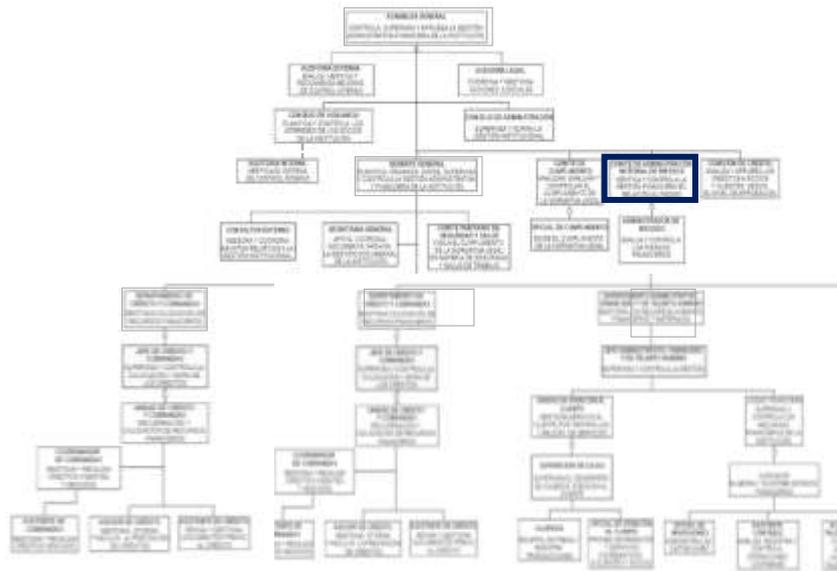
Proporcionar seguridad física a las personas e instalaciones de la institución.

**ACTIVIDADES ESCENCIALES**

Vigila y custodia bienes y personas.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custodio de la seguridad de bienes y personas dentro de la Institución.</li> <li>2. Participar en los organismos de seguridad y salud ocupacional conforme a la ley.</li> <li>3. Cumplir con las disposiciones contenidas en reglamentos, políticas, manuales, instructivos y procedimientos que forman parte de los documentos normativos de la institución, que le sean aplicables al puesto de trabajo.</li> <li>4. Cumplir la normativa técnico-legal en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>5. Contribuir un óptimo ambiente laboral dentro de su área de trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspeccionar diariamente los bienes de la Cooperativa para verificar su existencia y si se encuentran en los sitios que fueron asignados, caso contrario deberá informar inmediatamente del particular surgido.</li> <li>2. Vigilar, poner orden y disciplina cuando el caso lo requiera a los socios y particulares que perturban el normal desenvolvimiento de las actividades de la COAC.</li> <li>3. Orientar y guiar a los socios a ubicar las oficinas de acuerdo a los servicios que necesita.</li> <li>4. Mantener en buen estado las instalaciones, con orden y limpieza, no solo para evitar accidentes, sino también para administrar cuidadosamente la propiedad de la entidad.</li> <li>5. Conservar encendidas las pantallas de cámaras de seguridad para realizar constante vigilancia, a fin de precautelar el cuidado de las propiedades y valores de la entidad.</li> <li>6. Mantener buenas relaciones interpersonales con socios, directivos y empleados de la Institución.</li> <li>7. Asistir a los eventos programados por la Cooperativa.</li> </ol> <p>Realiza las demás actividades que disponga su jefe inmediato.</p>
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p> <p><u>Instrucción Formal:</u> Estudios Básicos Primarios o Secundarios Bachiller.</p> <p><u>Experiencia:</u> Conocimiento en cargos similares en 1 año..</p>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Curso de Guardia de Seguridad</li> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Efectividad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> </ul>
<p><b>Uso de Equipo de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo de protección personal</li> <li>✓ Teléfono convencional.</li> </ul> <p><b>Uso de vehículos institucionales:</b></p> <p>SI ( X ) NO ( )</p>

## NIVEL 7 CORPORATIVO

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>COMITÉ INTEGRAL DE RIESGOS</b>
		27
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Comité integral e riesgos	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Corporativa	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Unidad de Riesgos
	INDIRECTA	Departamento de crédito y cobranzas, Departamento administrativo, financiero y de talento humano, Departamento de sistemas.
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Jefe de Sistemas, Auditoría interna, Contabilidad. Asesores de Crédito.
	EXTERNAS	Asesor Legal Externo, Entidades Judiciales.
<b>ORGANIGRAMA</b>		
		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Medir, controlar y reportar los riesgos derivados de las actividades institucionales, mediante la implementación de políticas, estrategias y procedimientos.		

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>
Verifica y controla la gestión financiera en relación al riesgo.
<b>FUNCIONES</b>
<p>a. Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del Consejo de Administración;</p> <p>b. Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos;</p> <p>c. Proponer al Consejo de Administración los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo;</p> <p>d. Informar oportunamente al Consejo de Administración respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados;</p> <p>e. Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio técnico y con relación a los límites establecidos para cada riesgo;</p> <p>f. Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al Consejo de Administración;</p> <p>g. Proponer al Consejo de Administración la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos;</p> <p>h. Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de límites fijados, y adoptar las acciones correctivas según corresponda;</p> <p>i. Analizar y revisar los Planes de Emergencia y contingencia; y,</p> <p>j. Las demás que determine el Consejo de Administración o que sean dispuestas por la Superintendencia.</p>
<b>CONFORMACIÓN</b>
<p>Estará compuesto por 3 miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un vocal del Consejo de Administración.</li> <li>• El Gerente General.</li> <li>• Administrador de Riesgos.</li> </ul> <p>El nombramiento y los cambios en la nominación de los miembros del Comité electo, deberán ser aprobados por el Consejo de Administración. Se deberá notificar la nómina de miembros del Comité a la SEPS en los siguientes ocho días de su elección.</p>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**

	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>COMITÉ DE CUMPLIMIENTO</b>
		28

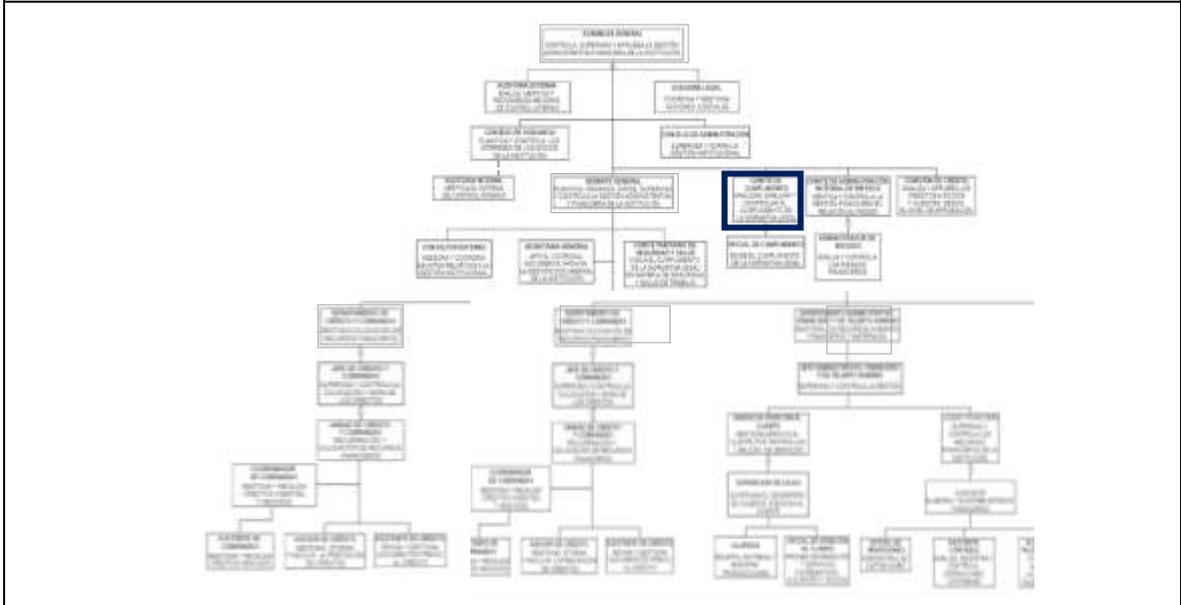
**IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO**

DENOMINACION DEL PUESTO	Comité de Cumplimiento
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina
ÁREA DE GESTIÓN	Corporativa

**NIVEL DE PUESTO**

REPORTA A	Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Unidad de Cumplimiento
	INDIRECTA	Departamento de crédito y cobranzas, Departamento administrativo, financiero y de talento humano, Departamento de sistemas.
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Jefe de Sistemas, Auditoría interna, Contabilidad. Asesores de Crédito.
	EXTERNAS	Asesor Legal Externo, Entidades Judiciales.

**ORGANIGRAMA**



**MISIÓN DEL PUESTO**

Vigilar, coordinar, proponer medidas de control orientadas a prevenir y mitigar los riesgos en la realización de sus transacciones que puedan ser utilizados como instrumento para lavar activos y/o financiar delitos.

<b>ACTIVIDADE ESCENCIAL</b>
Analiza, evalúa y controla el cumplimiento de la normativa legal.
<b>FUNCIONES</b>
<p>a. Asesorar al Consejo de Administración;</p> <p>b. Proponer al Consejo de Vigilancia las políticas generales de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos;</p> <p>c. Someter a aprobación del Consejo de Vigilancia, el manual de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, así como sus reformas y actualizaciones;</p> <p>d. Recibir, analizar y pronunciarse sobre cada uno de los puntos que contenga el informe mensual del Oficial de Cumplimiento y realizar seguimiento a las labores que éste desempeña, dejando expresa constancia en la respectiva Acta;</p> <p>e. Recibir, analizar y pronunciarse sobre los informes de transacciones económicas inusuales e injustificadas reportadas por el Oficial de Cumplimiento, para si fuere del caso, trasladarlos a conocimiento de la Unidad de Análisis Financiero (UAF);</p> <p>f. Prestar eficiente y oportuno apoyo al Oficial de Cumplimiento en el cumplimiento de su gestión o misión;</p> <p>g. Emitir recomendaciones al Oficial de Cumplimiento sobre la aplicación de las políticas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos y efectuar seguimiento al cumplimiento de las mismas;</p> <p>h. Proponer sanciones administrativas internas por el incumplimiento de los procesos de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, previo al proceso correspondiente;</p> <p>i. Presentar al Consejo de Vigilancia la metodología general de la matriz de riesgos de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos y aprobar al menos semestralmente las actualizaciones de los criterios, categorías y ponderaciones de riesgos constantes en la matriz de riesgos;</p> <p>j. Presentar al Consejo de Vigilancia las metodologías, modelos e indicadores cualitativos y cuantitativos para la oportuna detección de las transacciones económicas inusuales e injustificadas; y</p> <p>k. Aprobar los mecanismos suficientes y necesarios para que la Institución mantenga sus bases de datos actualizadas y depuradas, para que puedan ser utilizadas de manera eficiente y oportuna en las labores de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.</p>
<b>CONFORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un miembro del Consejo de Vigilancia</li> <li>• El Gerente General o su delegado</li> <li>• El Auditor Interno</li> <li>• El Oficial de Cumplimiento</li> <li>• El Asesor Legal o su delegado</li> </ul> <p>Los funcionarios/as delegados deben contar con el mismo poder de decisión que los titulares y pertenecer a la misma unidad de su mandante. La delegación no exime al titular de su responsabilidad.</p> <p>Los miembros permanentes del Comité detallados en el inciso anterior tendrán voz y voto, excepto el Auditor Interno que participará únicamente con voz pero sin voto.</p> <p>El Comité de Cumplimiento estará presidido por el miembro del Consejo de Vigilancia y en ausencia de éste, asumirá la Presidencia el miembro del Comité de mayor jerarquía.</p>

El Asesor Legal actuará como Secretario elaborará y llevará las actas de todas las sesiones en forma cronológica y debidamente numeradas, en caso de no contar con un asesor legal de planta el Presidente del Comité de Cumplimiento podrá designar con carácter permanente a un trabajador/a y esta designación deberá ser notificada a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El Comité de Cumplimiento sesionará mensualmente; y, en forma extraordinaria en cualquier fecha a pedido de uno de sus miembros, a fin de tratar temas específicos.

El Comité de Cumplimiento informará a la Asamblea General sobre sus principales actividades, resultados obtenidos, observaciones, recomendaciones y acuerdos adoptados en las sesiones, debiendo dejar constancia en un libro de actas.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.</b>		
	<b>MANUAL DE MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>
		29
<b>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</b>		
DENOMINACION DEL PUESTO	Comité de Seguridad y Salud Ocupacional	
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Otavalo- Imbabura	
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina	
ÁREA DE GESTIÓN	Corporativa	
<b>NIVEL DE PUESTO</b>		
REPORTA A	Gerente General	
SUPERVISACIÓN	DIRECTA	Departamento de crédito y cobranzas, Departamento administrativo, financiero y de talento humano, Departamento de sistemas.
	INDIRECTA	Secretaría
RELACIONES	INTERNAS	Jefe Administrativo Financiero y de Talento Humano, Jefe de Sistemas, Auditoría interna, Contabilidad. Asesores de Crédito.
	EXTERNAS	Asesor Legal Externo, Entidades Judiciales.

## ORGANIGRAMA



## MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar y regular en forma permanente las actuaciones de la Institución en materia de prevención de riesgos laborales.

## ACTIVIDADES ESCENCIALES

Vigila el cumplimiento de la normativa legal en materia de seguridad y salud del trabajo.

## FUNCIONES

De conformidad con la ley se definen las siguientes funciones del Comité:

- a. Actuar como instancia de consulta regular y periódica de la empresa, en materia de prevención de riesgos y de apoyo al desarrollo de los programas de seguridad y salud en el trabajo;
- b. Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales;
- c. Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la empresa. Así mismo, tendrá facultad para, de oficio o a petición de parte, sugerir o proponer reformas al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la Institución;
- d. Realizar la inspección general de edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo, recomendando la adopción de las medidas preventivas necesarias;
- e. Conocer los resultados de las investigaciones que realicen organismos especializados, sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la Institución;
- f. Realizar sesiones mensuales en el caso de no existir subcomités en los distintos centros de trabajo y bimensualmente en caso de tenerlos y extraordinariamente en caso de haber un accidente o cuando solicite la mayoría de sus miembros;
- g. Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos y procurar que todos los trabajadores reciban una formación adecuada en dicha materia;
- h. Analizar las condiciones de trabajo en la empresa y solicitar a sus directivos la adopción de medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo;
- i. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo, las normas y especificaciones técnicas, la legislación vigente, relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo;

- j. Hacer recomendaciones apropiadas para el mejoramiento de las condiciones y el medioambiente de trabajo, velar porque se lleven a cabo las medidas adoptadas y examinar su eficiencia:
- k. Vigilar que todos los nuevos trabajadores/as reciban una formación, instrucción y orientación adecuada sobre prevención de riesgos laborales; y
- l. Vigilar que todos los trabajadores/as estén informados, capacitados y comunicados sobre los reglamentos, instrucciones, especificaciones técnicas de trabajo, avisos y demás materiales escritos o gráficos relativos a la prevención de los riesgos en el lugar de trabajo.

### **CONFORMACIÓN**

El Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional está compuesto por tres (3) delegados/as elegidos por parte de los trabajadores y tres (3) delegados/as por el Empleador, cada uno con sus respectivos suplentes designados por la Gerencia General, siendo en total doce (12) delegados/as. Los miembros electos duran un (1) año en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente en forma alterna, es decir, cuando el Presidente y Secretario son nombrados, el Presidente representará a la parte Empleadora el primer año y la siguiente elección representará a los trabajadores, aplicando este mismo principio para el cargo de Secretario.

- La Gerencia General designará sus representantes principales y suplentes.
- Los trabajadores/as de conformidad con la ley elegirán a sus representantes principales y suplentes.

### **3.9. Manual de gestión del talento humano**

#### **MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

##### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Cooperativa a través de la administración eficiente del Talento Humano.

##### **1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los lineamientos generales para la administración de los subsistemas de administración del Talento Humano.
- Definir las pautas generales que propicien la mejora continua del ambiente laboral.
- Puntualizar las directrices generales para la capacitación, adiestramiento y formación de los trabajadores/as, incluyendo los aspectos de seguridad y salud ocupacional.

##### **1.2 ALCANCE**

El Manual aplica para todo el personal que tiene relación laboral de dependencia con la COAC.

Ningún trabajador/a de la COAC, cualquiera que sea su nivel o jerarquía, está exento de efectuar las obligaciones y responsabilidades que implican el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este Manual.

## **2 ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **DEFINICIÓN DE SUBSISTEMAS**

**VINCULACION** Este subsistema incluye:

- Reclutamiento

- Selección
- Contratación

**PERMANENCIA** Este subsistema se compone de:

- Desarrollo:
  - a. Inducción
  - b. Capacitación
  - c. Información
  - d. Comunicación
- Desempeño y Evaluación:
  - a. Evaluación,
  - b. Plan de Carrera
- Remuneración:
  - a. Política Salarial
  - b. Beneficios Laborales
- Clima Laboral:
  - a. Clima Laboral
  - b. Seguridad y Salud en el Trabajo

**DESVINCULACIÓN** Este subsistema se compone de:

- Terminación laboral

## **2.1 DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Los resultados de la gestión del Talento Humano en la COAC dependerán del desempeño de los siguientes actores:

### **2.1.1 Unidad de Talento Humano**

Su función es conjugar el bienestar laboral de la Institución y el de los trabajadores/as.

### **2.1.2 Niveles de Supervisión**

Todos quienes ejercen niveles de supervisión en la COAC tienen como función dentro del proceso de Talento Humano facilitar el cumplimiento de las normas y políticas institucionales para garantizar un desempeño efectivo de los trabajadores/as bajo su cargo.

### **2.1.3 Trabajadores/as**

Son quienes aportan con su experiencia, conocimientos, competencias y comportamientos a la consecución de los objetivos fundamentales de la COAC.

## **3 SUBSISTEMA DE VINCULACION**

### **3.1 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es el proceso inicial de la gestión del Talento Humano destinado a la búsqueda y captación de candidatos potencialmente calificados para ocupar una posición en la COAC, utilizando los canales de información apropiados, mediante los cuales se divulga la oferta de una vacante en el mercado laboral.

### **3.2 SELECCIÓN**

La selección de personal consiste en la recepción de las ofertas laborales de los candidatos que postulan a cubrir una o varias vacantes de la COAC; en esta etapa se seleccionan los candidatos que cumplen con los requisitos establecidos en el Manual de Funciones de la COAC (perfil del cargo: instrucción formal, experiencia y competencias específicas y comportamentales) y en el Organigrama Funcional (ANEXO 1).

- Los procesos de selección de personal deberán contar con al menos tres candidatos que hayan pasado los parámetros de preselección, esto es el envío de la hoja de vida y la respectiva aspiración salarial; caso contrario se declararán desierto los procesos de selección y se deberá contar con la autorización de la Gerencia General para iniciar con un nuevo proceso.

- La Gerencia General está facultada para, que en los casos que según su criterio considere excepcionales, se pueda contratar, promover y/o autorizar la contratación directa del trabajador/a, siempre y cuando el aspirante cumpla con el perfil establecido en el Manual de Funciones.
- El proceso de selección de personal, puede ser interno o externo.
- Concurso Interno.- Es la primera opción institucional para cubrir una vacante o creación de puesto de trabajo, para lo cual se deberá efectuar el respectivo aviso y notificación a todo el personal de la COAC sobre la vacante requerida y en caso de haber candidatos de entre el personal activo, se efectuará el proceso de selección.

Una vez que se haya calificado la idoneidad de los aspirantes se procederá a evaluarlos según los siguientes factores de ponderación:

#### TABLA DE PONDERACIÓN

*Cuadro N° 28 Tabla de ponderación*

<b>FACTOR</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS</b>		<b>50</b>
Se evaluarán los conocimientos relativos al cargo que vaya a ocupar el aspirante, esta prueba constará de 20 preguntas y un caso práctico el puntaje será de 50 puntos en total. El Jefe de Área será quien elabore dicha prueba y la revisará el Coordinador de Talento Humano.	Excelente	50
	Muy Bueno	40
	Bueno	35
<b>2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL ÚLTIMO AÑO ANTERIOR</b>		<b>20</b>
Excelente	70	20
Muy Bueno	55	15
Bueno	45	10
<b>3. ENTREVISTA PERSONAL</b>		<b>10</b>
Entrevista personal entre el aspirante y la Comisión de Selección: Coordinador de Talento Humano, Jefe de Área y Gerente General o su delegado.	Excelente	10
	Muy Bueno	7
	Bueno	5
<b>4. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ESPECIFICA</b>		<b>10</b>
Estudios de cuarto nivel relacionados con el cargo (concluidos)	DENTRO DEL	10

Diplomados o certificados de competencia superiores a 120 Horas académicas c/u	ULTIMO AÑO	7
Cursos específicos de más de 08 horas con certificado de aprobación c/u		5
<b>5. ASISTENCIA Y DISCIPLINA</b>		<b>05</b>
Sin faltas injustificadas y amonestaciones		05
Con faltas injustificadas y amonestaciones		03
<b>6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL</b>		<b>05</b>
5 años o más		05
3 años		03
1 año		01

El Informe del Concurso Interno elaborado por el Coordinador/a de Talento Humano, aprobado por la Gerencia General y finalmente quien suscribirá la respectiva “Acción de Personal”.

En el caso de que el Concurso Interno se declare desierto por falta de aspirantes, se procederá a efectuar una convocatoria pública para llenar la vacante o creación de puesto de trabajo.

En el caso de existir un solo candidato interno, se lo considerará dentro del grupo de aspirantes a ocupar la vacante en iguales condiciones que los aspirantes externos.

Concurso Externo.- Se adoptará esta modalidad cada vez que se declare desierto un proceso de selección interno, la notificación del proceso de selección externo se efectuará por los medios informativos habituales (web site, prensa, etc.) y de haber oferentes o candidatos se ejecutará el proceso de selección respectivo.

Los factores de ponderación en el Concurso Externo serán:

1.	Requisitos mínimos del cargo	15 PUNTOS
2.	Capacitación específica	10 PUNTOS
3.	Entrevista Personal	25 PUNTOS
4.	Prueba de conocimientos	50 PUNTOS
	<b>TOTAL</b>	<b>100 PUNTOS</b>

El proceso de selección interno o externo estará a cargo de la Unidad de Talento Humano de conformidad con las siguientes directrices:

- Se considerará como aceptable al candidato que alcance una puntuación total mínima de 70/100 PUNTOS.
- Se integrará un Comité de Selección que tomará la decisión final del proceso considerando el Informe Final presentado por el Coordinador de Talento Humano.
- La negociación salarial podrá hacerse hasta el monto máximo permitido por la COAC de conformidad con la Matriz Escalafonaria (ANEXO N°7).
- Integrarán una terna los candidatos mejor puntuados.
- El comité de selección y la gerencia determinarán el candidato ganador de la terna presentada.
- No podrán acceder al proceso de selección los aspirantes/as que hayan trabajado anteriormente en la COAC cuya salida hubiese sido producida por despido con trámite de visto bueno o motivada por cometer acciones en contra de la normativa interna, sea esta de carácter operativo o ético respaldadas en informes de Auditoría Interna o de Talento Humano.
- Para garantizar que la persona seleccionada esté apta físicamente para realizar las tareas relacionadas al puesto de trabajo, deberá realizarse los exámenes médicos de pre empleo. Estos exámenes constatan la adecuación existente entre los requerimientos del puesto y la condición psicofísica del postulante.

### **3.2.1 COMITÉ DE SELECCIÓN**

El Comité de Selección estará integrado por:

Gerente General o su delegado

Jefe de Área o Unidad

Coordinador de Talento Humano

Este Comité será responsable de decidir al que ocupará el puesto vacante de entre los aspirantes o postulantes finalistas o de mejor puntuación.

### **3.3 CONTRATACIÓN**

Se refiere a la formalización de la fase de selección, mediante la cual se establece la relación contractual entre la persona elegida y la COAC, sobre la base la normativa laboral vigente en el país.

- Para poder ingresar a laborar en la Cooperativa el candidato seleccionado previo a la suscripción del contrato de trabajo, deberá presentar copias notariadas de todos los documentos que fueron descritos en la Hoja de vida.
- La Unidad de Talento Humano será responsable de legalizar la contratación del trabajador/a, elaborando el contrato de trabajo y el aviso de entrada en el IESS, en los tiempos establecidos por la ley, tanto en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como en el Ministerio del Trabajo.
- La Unidad de Talento Humano llevará un archivo con los expedientes individuales de todos los trabajadores/as/as activos de la COAC.
- La Cooperativa podrá considerar la reincorporación del personal que se haya retirado voluntariamente, únicamente en aquellos casos en los que el desempeño y la ética del trabajador/a lo ameriten.

#### **3.3.1. Asistencia y Puntualidad**

- La Unidad de Talento Humano será responsable de establecer los mecanismos idóneos y necesarios, a fin de controlar la asistencia y puntualidad del personal de la Cooperativa de conformidad con lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.

- Todos los niveles de Jefatura o Supervisión serán responsables de vigilar por el fiel cumplimiento del horario establecido por la cooperativa y legalmente aprobado por la autoridad competente.
- La asistencia y puntualidad será considerados para la promoción de los trabajadores/as de conformidad con lo establecido en el Subsistema de Permanencia.

### **3.3.2. Tipos de Contratos de Trabajo**

Los contratos de trabajo del personal se realizarán conforme a los requerimientos de la Cooperativa y de acuerdo a lo que establece la normativa legal vigente.

Todo trabajador/a deberá pasar por el término de prueba de 90 días conforme lo establece la legislación laboral vigente.

## **4 SUBSISTEMA DE PERMANENCIA**

### **4.1 DESARROLLO**

**4.1.1 INDUCCION.-** Es el proceso que abarca la ubicación, orientación y supervisión de las funciones del personal recién incorporado a una posición, sea producto de una contratación de personal externo o por efecto de promoción o asenso del personal.

La inducción deberá seguir las directrices que se detallan a continuación:

**Inducción Institucional.-** Involucra temas generales tales como visión, misión, políticas, plan estratégico, objetivos y metas según el área o departamento al cual fue contratado el nuevo trabajador/a; esta inducción será de responsabilidad de la Unidad de Talento Humano

**Inducción a nivel de Cargo.-** Se refiere a temas específicos al cargo, tales como funciones, responsabilidades, salario, horarios, obligaciones y derechos, uso de uniformes, beneficios sociales, entre otros, siendo el responsable de proveer esta capacitación el Jefe inmediato o a quien éste delegue.

**Inducción de Seguridad y Salud en el Trabajo.-** Se refiere a temas específicos como Política empresarial de seguridad, obligaciones y derechos, identificación de riesgos laborales, procedimiento de reporte de accidentes laborales, programa de vigilancia de la salud, equipos de protección individual, plan de emergencia.

El Responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo, se encargará de dar al trabajador recién incorporado este tipo de inducción.

#### **4.1.2 CAPACITACION**

El objetivo primordial de la Cooperativa es facilitar y apoyar la formación y desarrollo de sus trabajadores/as, a fin de potenciar el desempeño del Talento Humano evidenciando en su trabajo, creando así un sistema de aprendizaje continuo, una cultura institucional y un ambiente laboral sano y seguro.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del Talento Humano, a través de la cual se ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la COAC, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los trabajadores/as la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que mejoran sus competencias y aseguran al trabajador/a desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

La cooperativa considera de vital importancia la formación de sus trabajadores/as, la misma que será acorde a sus actividades específicas y estará contemplada mediante un proceso sistemático en el que se plantee modificar su comportamiento, conocimientos, motivación y los factores de riesgo asociados a las actividades que desempeña, con el fin de mejorar la relación entre las características del trabajador y los requisitos del puesto de trabajo.

El proceso de capacitación es obligatorio y está orientado a fortalecer y generar competencias específicas según las necesidades por cada puesto de trabajo; el trabajador deberá sujetarse a la planificación definida por la Unidad de Talento Humano y descrita en el Plan Anual de Capacitación, elaborado por el Coordinador de Talento Humano en coordinación con el Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional (COPASSO) y las Jefaturas departamentales, el mismo que será propuesto a la Gerencia General para su aprobación, deberá comprender aspectos formativos inherentes al desarrollo personal y profesional de los trabajadores/as, adicionalmente se incluirán temas relacionados con Seguridad y Salud Ocupacional, esperando conseguir:

- Resolver problemas en la organización;
- Atender desviaciones en el servicio;
- Cambiar métodos o técnicas de trabajo;
- Manejar cambios de función o de puesto; y
- Evaluar y gestionar los riesgos laborales.

La planeación de la capacitación debe ser sistemática y documentada para todos los niveles a fin de que todo el personal tenga conciencia y conocimiento sobre sus competencias y responsabilidades referentes al tema de seguridad y salud ocupacional; debe brindar contenidos en función de los factores de riesgo en cada nivel.

La capacitación debe tener una secuencia lógica y progresiva, es decir, debe procurar reforzar los conocimientos básicos para ir desarrollando conocimientos y habilidades cada vez más avanzadas. Se debe desarrollar la práctica necesaria para realizar correctamente la tarea.

La capacitación debe estar acompañada con la práctica necesaria para que los trabajadores/as afiancen los conocimientos teóricos aprendidos, la práctica deberá incluir como mínimo:

- Capacitación específica frente a los factores de riesgo identificados, por tanto se instruirá a los trabajadores/as sobre los factores de riesgo generales de la COAC y específicos al trabajo que desempeñan.
- Conocimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Uso y mantenimiento del equipo de protección personal.
- Preparación para emergencias, uso de equipos de lucha contra incendios, brigadas de emergencia, áreas críticas de riesgo y plan de control de emergencias.

El trabajador/a a través de sus representantes en el Comité Paritario podrá proponer la inclusión de temas específicos de capacitación que a criterio del Gerente General podrán ser incorporados dentro de dicho Plan.

La capacitación será obligatoria, por tanto todo trabajador/a que sea convocado con anterioridad, quien no asista sin previa justificación, será sancionado de conformidad al Reglamento Interno de Trabajo.

A fin de conseguir un alto desarrollo laboral, la Entidad identificará el progreso de su personal en los distintos niveles, y cubrirá la totalidad de los costos de capacitación, incluyendo pasantías, inducciones y/o eventos especiales que podrían ser a nivel Nacional o Internacional.

Los trabajadores beneficiarios del Plan de Capacitación deberán aprobar el o los cursos a los que asistan, siempre y cuando dichos eventos sean bajo la modalidad de aprobación, en caso de que no los aprueben deberán cancelar a la Entidad el costo total del curso.

La capacitación será considerada como un factor de evaluación del desempeño de conformidad con lo que se establece en el numeral 4.2 referente al tema.

#### **4.1.2.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Se establecen las siguientes directrices para el diagnóstico de las necesidades de capacitación:

- Talento Humano levantará mediante encuestas a los mandos medios y/o los trabajadores/as un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación para todos los trabajadores/as de la COAC.
- La evaluación del desempeño es una herramienta que permitirá detectar necesidades específicas de capacitación.
- La oferta de servicios externos de capacitación será una opción alternativa para los trabajadores/as, quienes en forma optativa podrán solicitar la inclusión de aspectos formativos relacionados con las funciones que desempeña.

#### **4.1.3 INFORMACION – COMUNICACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

##### **4.1.3.1 Información interna sobre Factores de Riesgo**

Periódicamente deberá informarse por cualquier medio como: afiches, charlas, entre otros a todos los trabajadores/as, socios, clientes, contratistas, proveedores y visitantes, sobre los factores de riesgos laborales a los que están expuestos dentro del centro de trabajo y se les deberá comunicar sobre las medidas preventivas a fin de advertir, minimizar y eliminar los riesgos identificados, medidos y evaluados dentro del centro de trabajo.

##### **4.1.3.2 Información Periódica sobre Puesto de Trabajo**

Los trabajadores/as que ingresen a laborar en la cooperativa deben ser informados periódicamente sobre las especificaciones del puesto de trabajo, los riesgos a los que están expuestos y las medidas preventivas. Esta información periódica es parte del Plan de Capacitación que debe implementar la COAC a fin de reforzar los conocimientos y habilidades de los trabajadores/as para el buen desempeño de sus actividades.

#### **4.1.3.3 Información externa sobre emergencias**

Es un recurso estratégico que se refiere a la capacidad de la organización para responder adecuadamente en situaciones de crisis y adaptarse a las condiciones particulares de cada contexto.

Esta información deberá ser impartida a los trabajadores/as a través de medios electrónicos de comunicación, dispositivos de comunicación portátiles, así como también por medio de la comunicación directa por parte de los jefes inmediatos.

Los trabajadores/as deberán saber exactamente qué hacer en caso de emergencia, se les deberá instruir sobre cuándo y cómo deberán suspender sus actividades, en caso de siniestro o accidentes mayores.

#### **4.1.3.4 Comunicación interna/ externa**

La comunicación deberá ser:

- Vertical hacia los trabajadores/as frente a la Política, Organización y responsabilidades relativos a la seguridad y salud en el trabajo, normas y procedimientos para la efectiva gestión de riesgos laborales.
- Ascendente desde los trabajadores/as referente a factores personales, de trabajo, condiciones o acciones sub estándar u otras causas de accidentes, enfermedades ocupacionales o periódicas.

#### **Comunicación Interna**

La cooperativa garantizará, a través de todos los medios posibles, que los riesgos de las áreas de trabajo sean efectivamente comunicados a los trabajadores/as, contratistas y visitantes. Dicho esto, se recomienda colocar en las áreas de trabajo, una cartelera con información y avisos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional donde se exponga a través del mapa de riesgo, todos los eventos a los que están expuestos las personas. En reuniones internas se informará periódicamente lo expuesto en la cartelera.

Se comunicará además mediante charlas, el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional a todos los trabajadores/as de la cooperativa a fin de que conozcan sus deberes y obligaciones.

### **Comunicación externa**

La cooperativa garantizará la efectividad de la comunicación con los organismos de rescate y socorro en caso de una emergencia. Es decir, qué tan rápido puede actuar para que se obtenga el inmediato apoyo de ambulancia, bomberos, policía, entre otros cuando se presente algún caso de gravedad. Para esto, se publicarán en los lugares de mayor tránsito de las instalaciones de la cooperativa, letreros dónde se expongan con un flujo sencillo la forma de actuación en caso de una emergencia y los números de teléfono del jefe de seguridad, el médico ocupacional, ambulancia, cuerpo de bomberos y policía.

#### **4.1.3.5 Adiestramiento**

El adiestramiento permite a los trabajadores/as de la cooperativa, mejorar sus capacidades y habilidades en aspectos específicos relacionados con las actividades rutinarias y no rutinarias inherentes a su puesto de trabajo; la identificación de condiciones y acciones subestándar en áreas que presenten riesgos asociados a la actividad propia de la COAC o a la deficiencia en la organización del trabajo, será la base para la formulación de objetivos de Adiestramiento, que deberá incluirse en el Plan de Capacitación.

## **4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **4.2.1 EVALUACION AL PERSONAL**

La Evaluación del Desempeño es la apreciación cualitativa y cuantitativa de los resultados laborales individuales y la calificación de las características relacionadas con el desempeño en el trabajo, en un período dado y en función del cumplimiento de los objetivos Institucionales.(Anexo N°8)

La Cooperativa buscará realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores/as en los aspectos relacionados con la eficiente ejecución de sus funciones, al menos una vez al año.

#### **4.2.1.1 Objetivos Específicos**

- Estimar el potencial de desarrollo de sus trabajadores/as
- Estimular la productividad individual
- Fomentar el auto perfeccionamiento de los trabajadores/as
- Estimulo salarial al mejor desempeño
- Identificar oportunidades de mejora para el evaluado, el evaluador y la entidad
- Detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento
- Retroalimentación del evaluado

El método a utilizarse en la evaluación del desempeño será la de escala de calificación conforme al formato establecido para el efecto (ANEXO N°6 Matriz Escalafonaria), para lo cual se deberá observar lo siguiente:

- El Coordinador de Talento Humano será el responsable de diseñar los formularios para evaluar el desempeño del personal.
- Todos los trabajadores/as que ejerzan funciones de jefatura tienen la obligación de supervisar de manera permanente el desempeño de las funciones del personal a su cargo.
- El Coordinador de Talento Humano deberá generar una matriz de resultados de las evaluaciones del personal para el análisis y toma de acciones pudiendo ser: promoción Escalafonaria y ratificación del cargo, promoción o terminación de la relación laboral de conformidad con la ley.

- El Coordinador de Talento Humano una vez que obtenga los resultados de la evaluación del desempeño, estructurará juntamente con cada Jefe inmediato el Plan de mejoramiento del desempeño.
- La evaluación realizada al trabajador/a, deberá ser retroalimentada al evaluado, y archivada en su respectivo file, siendo validada con las firmas respectivas conforme al formato establecido.
- Previo informe del Jefe inmediato, se determinará la necesidad de realizar o no la evaluación de desempeño a los 60 días cuando se trate de personal nuevo en periodo de prueba.
- Si un trabajador/a obtiene en forma consecutiva durante dos años una puntuación inferior a 70 Puntos, será sancionado como falta grave de conformidad con el Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa.

#### **4.2.2 PLAN DE CARRERA**

Es un proceso a través del cual se planifica el desarrollo personal y profesional de los trabajadores/as, creando de esta manera oportunidades de crecimiento laboral que permitan alcanzar un punto de equilibrio y apoyo entre el trabajador y el empleador.

El desarrollo del Plan de Carrera es el enfoque formal de la Cooperativa para identificar y promover a los trabajadores/as, que se encuentren en condiciones apropiadas para desempeñarse en cargos que demanden mayor responsabilidad tanto personal como profesional, tomando en cuenta lo siguiente:

- La Cooperativa apoyará la promoción interna, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos para el cargo y las consideraciones establecidas dentro de los procesos de selección:

Para el efecto la COAC establece la Matriz Escalafonaria (Ilustración N°2 org. funcional) cuya estructura está definida conforme el Nivel Jerárquico (Posición Vertical) y un Plan de Carrera (Posición Horizontal) en veinte categorías.

### DESCRIPCION DE LA MATRIZ ESCALAFONARIA

NIVEL 1	GERENCIAL
	Gerente General
NIVEL 2	DIRECTIVO
	Jefe Administrativo Financiero
	Jefe de Crédito y Cartera
	Jefe de Sistemas
NIVEL 3	CONTROL INTERNO
	Oficial de Cumplimiento
	Oficial de Riesgos
	Auditor Interno
NIVEL 4	ADMINISTRATIVO
	Contador General
	Coordinador de Talento Humano
	Coordinador de Cobranzas
	Supervisor de Cajas
NIVEL 5	OPERATIVO
	Asesor de Crédito
	Asistente Contable
	Asistente de Cobranzas
	Asistente de Servicio al Cliente/Socio
	Asistente de Inversiones
	Asistente de Crédito
	Cajera/o
	Guardia de vigilancia

- Movimientos Horizontales.- Se producen por efecto de la evaluación anual del desempeño; son aquellos que no implican un ascenso pero si un cambio de categoría con las mismas funciones y con distinta remuneración.
- Movimientos Verticales.- Se producen cada vez que un trabajador es ascendido de Nivel y esto implica cambio de función y de remuneración.

### **Disposiciones Generales:**

- La Evaluación del Desempeño será anual, se ejecutará en el mes de noviembre de cada año y una vez aprobado el informe final entrará en vigencia a partir del uno de enero de cada año.
- Todo trabajador con contrato de trabajo indefinido será evaluado anualmente en su desempeño.
- Todo trabajador/a que tenga un contrato de trabajo de un año, treinta días antes de su vencimiento deberá obligatoriamente ser evaluado en su desempeño, en el caso de que su puntuación sea mayor o igual a 70 puntos se le renovará el contrato de trabajo por el mismo plazo de un año.
- Los trabajadores/as que se encuentren en término de prueba serán evaluados treinta días antes del vencimiento de los noventa días; en el caso de que su puntuación sea mayor o igual a 70 puntos continuará laborando hasta la culminación del contrato de plazo fijo.
- La Unidad de Talento Humano elaborará y presentará el Informe Anual de Evaluación del Desempeño para la aprobación de la Gerencia General.
- El crecimiento del trabajador/a se dará en función de la matriz escalafonaria y en base al cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos del cargo, analizando su desempeño individual y colectivo.
- La promoción del trabajador/a se efectivizará al mes siguiente de la aprobación de la Gerencia General y el incremento salarial no tendrá efecto retroactivo.
- La Unidad de Talento Humano será responsable de realizar las Acciones de Personal para la promoción del cargo.

### **4.3 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS**

#### **4.3.1 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

La Cooperativa con el fin de reconocer económicamente la labor del trabajador/a, ha establecido un sistema de remuneración directamente vinculado a la evaluación del desempeño, por ende a la Matriz Escalafonaria que es parte del presente Manual.

Los incrementos salariales estarán regulados por la Matriz Escalafonaria cada vez que se produzca un ascenso o una promoción por vacante o evaluación del desempeño respectivamente.

#### **4.3.2 BENEFICIOS Y OBLIGACIONES LABORALES:**

La Cooperativa contempla el cumplimiento del Código del Trabajo con el propósito de garantizar un ambiente laboral con las mejores condiciones de trabajo que propicien la productividad; el cumplimiento de todas las obligaciones laborales será parte de la cultura organizacional.

##### **4.3.2.1 VACACIONES DEL PERSONAL**

Todo trabajador de la COAC que haya cumplido un año de trabajo tendrá derecho a disfrutar de sus vacaciones anuales en los términos previstos en el Código del Trabajo y Reglamento Interno, esto es de 15 días calendario de vacaciones remuneradas, para los trabajadores/as que hayan laborado por más de cinco años, tendrán derecho a un día adicional por cada año extra hasta un máximo de 30 días.

- El plan de vacaciones anuales será elaborado por la Unidad de Talento Humano hasta el 15 de enero de cada año el mismo que será aprobado por la Gerencia General.
- Todo trabajador deberá hacer uso de sus vacaciones de manera anual para precautelar su estado físico y emocional.

- La solicitud de vacaciones deberá ser presentada para su aprobación con 15 días de anticipación y remitida en forma inmediata a la Unidad de Talento Humano.
- El formulario de vacaciones deberá ser conocido por la Unidad de sistemas para proceder a la inactivación de claves.
- El trabajador/a de ser posible deberá contar con un reemplazo por el lapso que dure su ausencia.
- El uso de sus vacaciones de los trabajadores/as que pertenezcan a la misma área deberá ser alternado, de tal forma que no interrumpa las actividades operativas y administrativas.
- Las vacaciones pueden ser acumuladas o fraccionadas previo acuerdo entre el trabajador/a y el empleador.
- En el caso de no hacer uso de las vacaciones, se aplicará lo que para el efecto estipula el Código de Trabajo y el Reglamento Interno.
- Se les garantizará la estabilidad laboral a los trabajadores/as que hagan uso de sus vacaciones, o que se encuentren en períodos de:
  - Trámites médicos.
  - Observación médica.
  - Subsidio y pensión temporal/provisional por parte del IES-SGRT.

#### **4.3.2.2 PERMISOS**

El presente Manual permite normar y delimitar los permisos y licencias solicitados por el trabajador/a con el fin de facilitar el tiempo necesario para atender asuntos personales y/o familiares, aplicados de acuerdo al Código de Trabajo, Reglamento interno.

- Los permisos concedidos al personal serán compensados con cargo a vacaciones o con reposición de tiempo.

- Los permisos deben ser autorizados por el Jefe Inmediato, conocidos por Gerente de Área y registrados por Talento Humano en el formulario para el efecto.
- Los permisos por enfermedad requerirán la presentación del certificado médico, sellado y firmado.
- Los permisos que sobrepasan las cuatro horas serán con cargo a sus vacaciones.
- En casos de emergencia, deberá comunicar de manera inmediata a su jefe superior, debiendo legalizar el permiso de acuerdo a lo establecido en este manual.
- Para todo permiso no justificado se aplicará la sanción de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo y Código de Trabajo.

#### **4.3.2.3 LICENCIAS:**

La COAC concederá licencias por situaciones de maternidad, paternidad, fallecimiento, y calamidad doméstica de acuerdo al Código de Trabajo y Reglamento Interno.

Los días complementarios que pudiese requerir el trabajador se considerarán como permiso con cargo a vacaciones salvo las anuales, previo aviso a su jefe inmediato.

#### **4.3.2.4 REEMPLAZO TEMPORAL O ENCARGO TEMPORAL DE FUNCIONES**

El encargo de funciones está relacionado a la delegación de las obligaciones que se otorga a un trabajador para sustituir al titular de esas funciones.

Encargo temporal de funciones: Es la designación de funciones que se delega a un trabajador por un tiempo mayor a 30 días y menor a 180 días, para lo cual se requiere la autorización de la Gerencia General.

Reemplazo temporal de funciones: Constituye el cumplimiento de las funciones por parte de un trabajador designado por su Jefe inmediato para realizarlas ante la ausencia del titular, por un periodo de hasta de 30 días.

- El pago por el encargo o reemplazo de funciones se encuentra establecido en el Código de Trabajo y corresponde a la diferencia de sueldo que tiene derecho por reemplazar al titular en la parte proporcional por los días trabajados; que serán reconocidos a partir del cuarto día consecutivo y pagados en el rol del mes.
- El reemplazo o encargo temporal de funciones debe darse a través de una comunicación escrita elaborado por el jefe inmediato o Gerente de Área dirigido a la Gerencia General y autorizado por ésta.
- Es de responsabilidad del trabajador reemplazante asumir las funciones encomendadas en el encargo o el reemplazo.
- Será responsabilidad de la Gerencia General, Gerente de área, Jefes departamentales y demás posiciones encargar las funciones de su puesto hasta por tres días de ausencia, la misma que debe ser comunicada al departamento de Talento Humano y Seguridad Informática para la asignación de roles respectivos de sistemas.
- El titular deberá informar al reemplazante de las actividades pendientes a ejecutar.
- El Trabajador que reemplace deberá informar al titular de actividades desarrolladas o pendientes al final del periodo.
- El reemplazo temporal o encargo temporal de funciones no implica que el trabajador reemplazante sea promovido al cargo referido.
- La Gerencia General deberá dejar el encargo de sus funciones por escrito.

#### **4.3.2.5 CAMBIO O REUBICACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO.**

Los trabajadores/as que por motivos de accidente de trabajo, enfermedad profesional o enfermedad catastrófica contemplados dentro de la legislación laboral aplicable a la cooperativa, estén incapacitados para realizar las funciones para las que fueron contratados, se le reubicará a un puesto de trabajo acorde a sus condiciones actuales, hasta

que puedan cumplir con sus obligaciones habituales; caso contrario se le reubicará indefinidamente a un puesto de trabajo acorde a sus condiciones psicofísicas.

#### **4.3.2.6 UNIFORMES/ ROPA DE TRABAJO**

La imagen Institucional también se ve reflejada en la apariencia y seguridad de sus trabajadores/as, por lo que proveerá de Uniformes y Ropa de trabajo, que contribuyan a mantener una adecuada presentación y prevención de riesgos laborales.

Los Uniformes se entregarán una vez al año y para el control de uso deberán cumplir con las siguientes directrices:

- El uso del uniforme es de carácter obligatorio y se utilizará de acuerdo a las instrucciones para el uso del mismo.
- El Jefe inmediato será el responsable de supervisar que los trabajadores/as cumplan con las instrucciones de uso de uniformes.
- Todo trabajador/a de la Cooperativa, tendrá derecho a que se le suministre su uniforme o ropa de trabajo según corresponda al puesto de trabajo.
- En caso de terminar la relación laboral, el trabajador tiene la obligación de entregar sus uniformes en buenas condiciones.

#### **4.3.2.7 EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL**

Los Equipos de Protección Personal (EPP) comprenden todos aquellos dispositivos, accesorios y vestimentas de diversos diseños que emplea el trabajador para protegerse contra posibles lesiones, dependiendo de las funciones que ejecuta.

Los elementos de protección personal usados en los lugares de trabajo, deberán cumplir con las normas y exigencias de calidad que rijan a tales artículos según su naturaleza.

- Es responsabilidad del trabajador el correcto uso y buen trato de los equipos de protección personal.

- Los trabajadores/as que por su función se trasladen al campo y utilicen motocicleta, deberán utilizar los equipos e implementos de seguridad correspondientes.
- Los trabajadores/as que realicen funciones de limpieza deberán utilizar los implementos de seguridad para la ejecución de sus tareas.
- Las herramientas de seguridad serán revisados anualmente por el Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional y Asistente Administrativo para comprobar su vida útil.
- Será responsabilidad de trabajador la restitución de los EPP en caso pérdida y mal uso de estos.

#### **4.3.3 INCENTIVOS INSTITUCIONALES**

La Cooperativa considerará incentivos o reconocimientos al trabajador/a que se haya destacado durante el año fiscal en el cumplimiento de los objetivos en materia de seguridad y salud ocupacional, para lo cual establece lo siguiente:

**INCENTIVOS PECUNIARIOS.-** Son bonificaciones económicas que se entregan por el excelente desempeño en la prestación del servicio en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, que correspondan al desempeño extraordinario de sus funciones o sean ejecutadas dentro de la jornada laboral como respuesta a un acto eficiente del cumplimiento de obligaciones como brigadista o prevencionista.

Otorgamiento de incentivos pecuniarios:

Todo trabajador/a que cumpla con los siguientes requisitos serán potenciales acreedores al incentivo:

- Que lleve al menos 3 meses desempeñando su cargo.
- Que no haya sido sancionado ni amonestado en los últimos 3 meses.

- Que haya asumido otras responsabilidades eficientemente y que no formen parte de su trabajo cotidiano.
- Que haya participado en forma voluntaria activamente en la formulación, evaluación y ejecución de planes y programas del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.
- Que haya participado destacadamente en procesos de investigación de accidentes.
- Quien haya realizado actos en defensa de la vida de sus compañeros o de la empresa, y que haya dado aviso oportuno a las autoridades de la empresa.

Los incentivos pecuniarios se otorgarán en la reunión anual de la empresa en el mes de diciembre, dependiendo de la disponibilidad de recursos con que cuente el departamento financiero de la Cooperativa, previa solicitud escrita del Jefe del área de Talento Humano y la aprobación por parte de Gerencia General.

**INCENTIVOS NO PECUNIARIOS.-** Son reconocimientos a los trabajadores/as por su largo desempeño y fidelidad con la Institución.

Otorgamiento de incentivos no-pecuniarios:

Este tipo de incentivos se los hará en forma mensual a los trabajadores/as con el propósito de estimular su desempeño y su compromiso con la Institución.

- Reconocimiento a los trabajadores/as el día de su cumpleaños, que consiste en un acto social conmemorativo.
- Reconocimiento simbólico o Exaltación pública anual, por Servicios a la Institución.
  1. Por su destacada trayectoria:
    - a. Publicación de foto y exaltación por los medios de comunicación interna o institucional.

2. Reconocimiento por su integralidad y aporte al cumplimiento de objetivos:
  - a. Felicitación escrita con copia a la hoja de vida del Trabajador, postulado por el Jefe de Operaciones y/o Talento Humano.
3. Reconocimiento por antigüedad.
  - a. Exaltación mediante resolución motivada con copia a la hoja de vida, en acto público anual a los Trabajadores/as que hayan cumplido cinco (5) años o más al servicio de la Institución.

Será responsabilidad de Talento Humano, destacar, comprobar y sugerir la aprobación de incentivos o compensaciones del personal, que se hayan destacado en sus funciones, así como en el cumplimiento y mejoramiento de la Calidad, Seguridad Física, Seguridad y Salud en el trabajo de la Institución.

Será responsabilidad de Talento Humano gestionar ante Gerencia General por la acreditación de incentivos para el personal que sea merecedor a un reconocimiento, para lo cual se procederá de la siguiente forma:

- a) Los reconocimientos económicos serán efectuados una vez cumplido el tiempo de trabajo y pagados en el rol de pagos
- b) La Institución tendrá la potestad de otorgar al trabajador cuando lo considere, un determinado reconocimiento por su aporte extraordinario en beneficio institucional.

#### **4.4 CLIMA LABORAL**

El clima laboral radica en crear un ambiente óptimo que brinda la Institución para que el trabajador desarrolle sus actividades de manera efectiva basada esencialmente en las excelentes relaciones interpersonales dentro de la institución.

Para establecer un ambiente laboral adecuado, es importante realizar un diagnóstico interno a fin de conocer la situación actual institucional que nos permita plantear una

estrategia de cambio en base a los principios institucionales y alcanzar los objetivos personales y corporativos.

#### **4.4.1 ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL**

Para el análisis del clima laboral, es importante entre otros tomar en consideración los siguientes elementos:

**4.4.1.1 CREDIBILIDAD.-**Es la confianza mutua existente entre todos los integrantes de la Institución, basada en los siguientes preceptos:

- **Visión:** Se espera que la Cooperativa tengan una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la empresa y como lograrlo.
- **Honestidad:** los jefes deben demostrar a sus trabajadores/as acciones que denoten ética y conducta profesional.
- **Confiabilidad:** Los trabajadores/as esperan que sus jefes sean personas íntegras que trasmitan confianza y seguridad.
- **Información:** necesidad de informar oportunamente a los trabajadores/as sobre aspectos institucionales.
- **Accesibilidad:** habilidad de escuchar las preocupaciones, inquietudes de los trabajadores/as a fin de evitar rumores y especulaciones.
- **Coordinación:** capacidad que demuestra el jefe para coordinar personas y Recursos de forma efectiva.
- **Delegación:** claridad para reconocer las fortalezas de sus trabajadores/as, que le permitan realizar una correcta delegación de funciones.

**4.4.1.2 RESPETO.-** Es la consideración mutua que debe existir entre quienes conformamos la institución.

- **Desarrollo:** brindar las oportunidades para que el trabajador pueda desarrollarse de manera personal y profesional.

- **Reconocimiento:** valorar y motivar al trabajador en función de sus logros y esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones.
- **Participación:** crear oportunidades para que el trabajador exponga sus ideas, sugerencias y aportes en favor de la COAC.
- **Ambiente de trabajo:** proporcionar las condiciones necesarias para que el trabajador desarrolle sus actividades de manera efectiva y considerando la normativa de prevención de riesgos laborales.
- **Vida Personal:** El trabajador espera de sus jefes consideración y respeto en el uso de su tiempo laboral y personal.

**4.4.1.3 IMPARCIALIDAD.-** Es la demostración de igualdad, equidad, justicia, sin favoritismos a ningún trabajador.

- **Equidad en la Remuneración:** es la compensación económica en relación a las funciones del trabajador en la escala salarial respectiva.
- **Equidad en el trato:** los trabajadores/as tienen derecho a un trato equitativo sin depender de la posición que ocupe ni discriminación, como raza, sexo, edad, condición socioeconómica u orientación sexual.
- **Ausencia de favoritismo:** los trabajadores/as esperan que sus promociones sean equitativas basándose en sus aptitudes y actitudes.

**4.4.1.4 RELACIONES INTERPERSONALES.-** Es la interacción entre los integrantes de la institución de manera cordial y con el respeto que cada persona se merece.

- **Fraternidad:** crear las condiciones necesarias para los trabajadores/as puedan desenvolverse con tranquilidad en su lugar de trabajo, promoviendo la integración institucional.
- **Condiciones físicas:** considerar que el sitio de trabajo sea acogedor y seguro para que el trabajador desarrolle sus actividades con tranquilidad.

- **Calidez:** brindar un trato amable a los trabajadores/as en cada una de las oficinas de la Entidad.
- **Trabajo en equipo:** consolidar las capacidades y habilidades de los trabajadores/as en la consecución de objetivos comunes.

**4.4.1.5 PERTENENCIA.-** es el empoderamiento que siente el trabajador hacia la Institución.

- **Pertenencia al trabajo:** Es el sentimiento de satisfacción del trabajador por su cargo y las funciones que realiza.
- **Pertenencia al equipo de trabajo:** Es el sentimiento de satisfacción del trabajador por el equipo humano de su departamento área u oficina.
- **Pertenencia de la empresa y su imagen externa:** Es el sentimiento del trabajador hacia la Institución con énfasis al servicio a la comunidad.

#### **4.4.2 EVALUACION DE CLIMA INSTITUCIONAL**

- El Departamento de Recursos Humano realizará una Evaluación general de Clima Institucional aplicada a todo el personal que labora en la Cooperativa, se efectuará al menos una vez al año, de ser necesario se contratará los servicios de una consultora externa.
- La información que se obtenga de las evaluaciones será de carácter confidencial.
- El Departamento de Recursos Humano deberá establecer planes de mejoramiento del Clima Institucional en base a los resultados obtenidos, los mismos que serán puestos a consideración y aprobación de la Gerencia General, para su cumplimiento.
- Los resultados de la evaluación de Clima laboral servirán para establecer el ambiente Institucional de manera general y por oficinas.

- Socializar los resultados y establecer de manera conjunta compromisos y líneas de acción para conseguir un ambiente laboral óptimo.

#### **4.5 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

La Seguridad y Salud en el Trabajo está orientada a crear las condiciones favorables para que el trabajador desarrolle sus actividades de manera efectiva, para prevenir riesgos, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud o integridad, en base a un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos laborales.

El Manual del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales se desarrollará en base a las disposiciones legales vigentes para la materia y en sujeción a los siguientes elementos:

Gestión Administrativa

Gestión Técnica

Gestión de Talento Humano

Procedimientos y Programas Operativos Básicos

### **5 DESVINCULACION**

#### **5.1 GENERALIDADES**

Es la acción de carácter administrativo aplicada al trabajador que deja de formar parte de la institución al dar por terminada la relación laboral.

La Desvinculación de personal podrá suscitarse en forma:

- **VOLUNTARIA.-** Es la voluntad propia del trabajador de terminar la relación laboral con la Institución conforme al Código de trabajo y Reglamento interno.
- **INVOLUNTARIA.-** Es la decisión por parte la Cooperativa de dar por terminada las relaciones laborales con el trabajador conforme al Código de trabajo y Reglamento interno.

- **ESPECIAL.-** La muerte del trabajador trae como consecuencia la terminación de la relación laboral, se aplicará conforme al Código de trabajo.

Cualquiera que fuere la desvinculación del trabajador/a una vez producida se seguirá las siguientes directrices:

- El trabajador/a deberá realizar la entrega de los bienes, uniformes y demás activos que le hayan sido asignados para el cumplimiento de su trabajo, mediante la suscripción de un Acta de recepción y entrega.
- El Coordinador de Talento Humano deberá informar a las áreas involucradas sobre la desvinculación del trabajador/a.
- El Coordinador de Talento Humano efectuará el cálculo de la liquidación, conforme a lo establecido en el Código de Trabajo y la respectiva legalización en el Ministerio del Trabajo.
- El Coordinador de Talento Humano realizará el Aviso de Salida en el ente de control gubernamental correspondiente.

## **5.2 DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

La rotación de personal es definida por la relación entre los trabajadores/as que ingresan y que salen de la Institución. Se expresa a través de un indicador porcentual, en el transcurso del tiempo, sea en índices mensuales o anuales para establecer comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

El índice de rotación determina la capacidad que tiene la Institución para retener al personal; este indicador tiene una relación inversamente proporcional con la retención con el trabajador es decir:

A menor índice de rotación mayor retención del personal.

A mayor índice de rotación menor retención del personal.

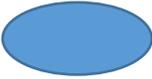
No existe un índice ideal de rotación, por cuanto este depende desino una situación específica para cada Institución en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

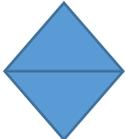
### **3.10. Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos registrará los procesos administrativos en forma adecuada, conforme a las normas internacionales de información financiera, que bajo una oportuna organización y control de tareas, generará mayor productividad y calidad en el servicio que brinda la cooperativa, optimizando recursos humanos y materiales.

### 3.10.1. Índice de Figuras

#### SIMBOLOGÍA

Símbolo	Nombre	Acción
	Conector	Conexión entre dos símbolos y la dirección del flujo
	Inicio y fin	Identifica el inicio y el final
	Proceso	Define proceso, acción o una función. Debe incluir un verbo.
	Documento	Entrada o salida de documento
	Decisión	Indica preguntas, se utiliza para tomar una decisión
	Documento con varias copias	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y con varias copias
	Retardo	Significa que pasara un tiempo antes de que el flujo continúe
	Datos	Representa cualquier tipo de datos
	Preparación	Modificar algo antes de proceder

	Sub-rutina o proceso predefinido	Proceso definido previamente
	Entrada manual	Proceso que se realiza manualmente
	Conector de páginas	Indica una referencia cruzada de este proceso con otro proceso en otra página.
	Clasificar	Indica que en esta etapa se genera una lista que organiza elementos en un orden determinado.
	Base de datos	Información estructurada que permite investigación y clasificación
	Comentario o nota	Agrega comentarios necesarios dentro de un rango específico, junto al contexto

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora.

### 3.10.2. Manual de procedimientos de la COAC “Chuchuquí” Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.		
	<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>
		1
<b>1. PROPÓSITO</b> <p>Seleccionar al candidato para el reclutamiento del personal administrativo y operativo, con el perfil requerido mediante los procesos establecidos.</p>		
<b>2. ALCANCE</b> <p>Aplica a todos aquellos potenciales candidatos administrativos y financiero que forme parte de la COAC.</p>		
<b>3. RESPONSABILIDAD</b> <p>El encargado de llevar a cabo este proceso es el Jefe de Talento Humano y su asistente.</p>		
<b>4. METODOLOGÍA</b> <p>El proceso de gestión de talento humano comprende los siguientes subsistemas de vinculación, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Manual de Talento Humano capítulo II del reglamento interno de la COAC. Este sub subsistema incluye: Reclutamiento, Selección y Contratación.</p>		
<b>4.1. VINCULACIÓN</b>		
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detección de necesidades</li><li>• Definición del perfil del candidato</li><li>• Convocatoria o búsqueda : Anuncio en medios de comunicación<ul style="list-style-type: none"><li>- Promoción interna, busca al mejor candidato de los trabajadores que laboran dentro de la misma entidad para ocupar el cargo vacante.</li><li>- Por medio de su página web: <a href="http://www.coopchuchuqui.fin.ec">http://www.coopchuchuqui.fin.ec</a> señala el perfil y cada uno de los requisitos que debe de cumplir para ser apto al puesto vacante.(Anexo N°6 )</li><li>- En el periódico de la misma manera se dará a conocer los requisitos necesarios para ser apto al puesto que la cooperativa requiera.</li></ul></li></ul>		

## **PRESELECCIÓN**

Se realiza una primera selección de los mejores 10 candidatos de acuerdo a su currículum.

## **SELECCIÓN**

- Selección

Los candidatos que han sido seleccionados continúan a la siguiente fase de entrevista una vez realizadas las pruebas pertinentes: psicotécnicas, profesionales y físicas.
- Informe de candidatos
  - Se recopila todos los datos de cada uno de los postulantes y se hace la respectiva revisión detallada y se realiza un informe de los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos
- Toma de decisiones
  - La toma de decisiones es el momento de elegir a uno de todos los candidatos presentados, donde la empresa opta por el mejor postulante de acuerdo al análisis realizado.

## **CONTRATACIÓN**

- Contratación
  - Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada.

### **4.2. PERMANENCIA**

## **DESARROLLO PROFESIONAL**

- Inducción
  - Se realiza la incorporación del empleado que deberá pasar por un periodo de prueba antes de realizar el respectivo contrato. En esta fase. El encargado de talento humano deberá presentarlo a sus compañeros a fin de que el nuevo componente se familiarice con las actividades y funcionamiento del cargo al que ha sido contratado y conocer sobre el manejo de los servicios que brinda la cooperativa.
- Capacitación
  - De igual forma el nuevo integrante deberá realizar algún proceso de formación adaptado al servicio empresarial, a fin de conocer la metodología del trabajo que debe desempeñar.
- Información
  - Una vez inmerso en el campo, el jefe encargado deberá realizar una constante comunicación del desarrollo que desempeña en su cargo
- Comunicación y seguimiento
  - Se realizara el seguimiento respectivo a los trabajadores con el fin de evaluar su desempeño.



## DESCRIPCIÓN

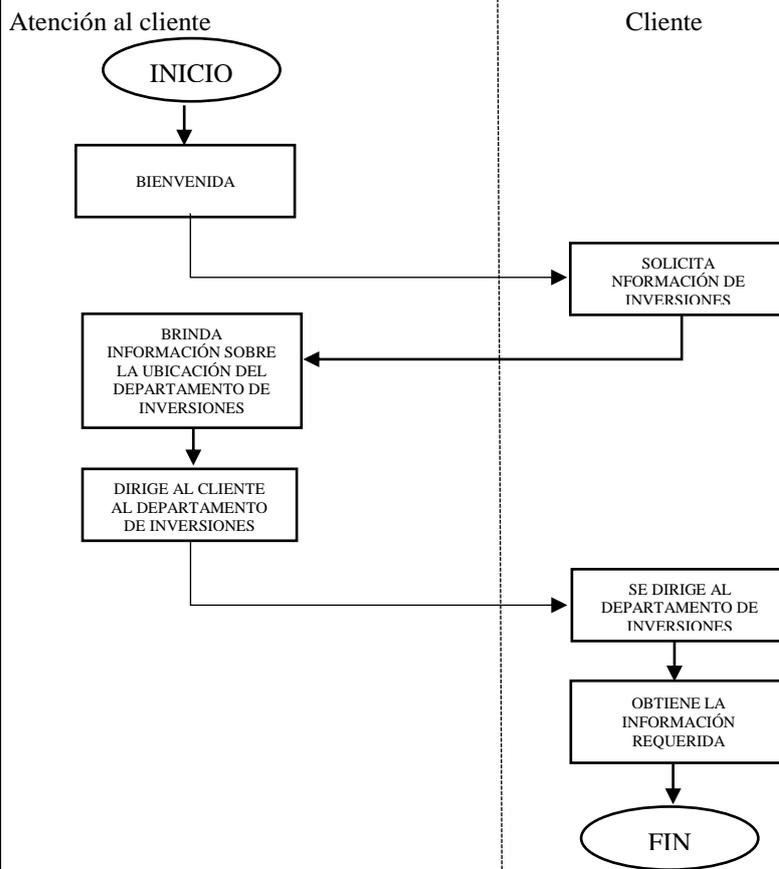
Primeramente se analiza la necesidad que la entidad presenta, de acuerdo a esto se define el perfil del candidato y se procede con la búsqueda mediante distintos medios de comunicación, en este caso la cooperativa cuenta con una página web donde pone al tanto a sus socios de varias noticias que respectan a la cooperativa, en este caso el requerimiento de nuevo personal, de otra manera, también se realiza la promoción interna, es decir, se busca al mejor candidato de entre sus mismos trabajadores viendo quien de ellos es el más apto para cubrir el puesto que se necesita. En la fase de selección se recopila todos los datos de los postulantes y de acuerdo a los resultados el jefe encargado de talento humano procede a tomar una decisión de elegir a la persona más apta para ocupar la vacante y contratarla. Una vez escogida a la persona, es necesario que pase por un periodo de dos meses de prueba, por ello se la incorpora dentro del ámbito laboral, poniendo en conocimiento de sus compañeros que dicha persona formará parte de la institución para que puedan incluirla y enseñarle sobre las actividades que se realiza. Además es necesario conocer el nivel de capacitación con el que cuenta el nuevo integrante, y deberá cursar una capacitación que fortalezcan sus conocimientos, una vez inmerso en el campo deberá sujetarse a la jerarquía y normativa que establezca delimitación de actividades de acuerdo a su cargo y deberá mantener constante comunicación con el jefe encargado para gestionar su desarrollo y así poder mantener un adecuado seguimiento.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.		
	<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN INFORMACIÓN DE INVERSIONES</b>	<b>PROCESO OPERATIVO</b>
		2
<b>1. PROPÓSITO</b> Dar atención a los requerimientos del cliente, buscando satisfacer de manera eficiente sus necesidades.		
<b>2. ALCANCE</b> Clientes, socios y toda persona que requiera información referente a servicios institucionales.		
<b>3. RESPONSABILIDAD</b> Es responsabilidad del oficial de atención al cliente supervisar que en el departamento se logre: <ul style="list-style-type: none"><li>- Escuchar al cliente activamente atendiendo sus necesidades</li><li>- Asesoramiento</li><li>- Responder sobre los beneficios que brindan los productos y servicios que la COAC brinda.</li><li>- Responder todas sus inquietudes</li><li>- Aclarar dudas</li><li>- Ofrecer la garantía de que la información brindada ayudara al cliente a tomar la mejor decisión.</li><li>- Lograr una buena impresión a fin de fidelizar al cliente.</li></ul>		

#### 4. METODOLOGÍA

- **ATENCIÓN**
  - Bienvenida
  - Conocimiento de la necesidad del cliente
- **INFORMACIÓN**
  - Proporcionar información sobre inversiones
- **ACCIÓN**
  - Atención al requerimiento
- **SATISFACCIÓN**
  - Calificación de nivel de satisfacción del cliente.

#### FLUJOGRAMA



#### DESCRIPCIÓN

Se brinda una cordial bienvenida al socio, se requiere conocer cual es la inquietud o necesidad que tiene el cliente, si requiere información detallada sobre los servicios de inversiones que brinda la cooperativa, el socio es dirigido al respectivo departamento de inversiones para que pueda cubrir todas las inquietudes que la persona pueda tener, una vez satisfecho, el socio se retira de la cooperativa con todas las inquietudes claraas.



**1. PROPÓSITO**

Garantizar el responsable proceso de operaciones de ahorro y custodia de dinero a fin de lograr la recaudación de ingresos para la COAC.

**2. ALCANCE**

Aplica a todos aquellos socios quienes tienen una cuenta en la entidad.

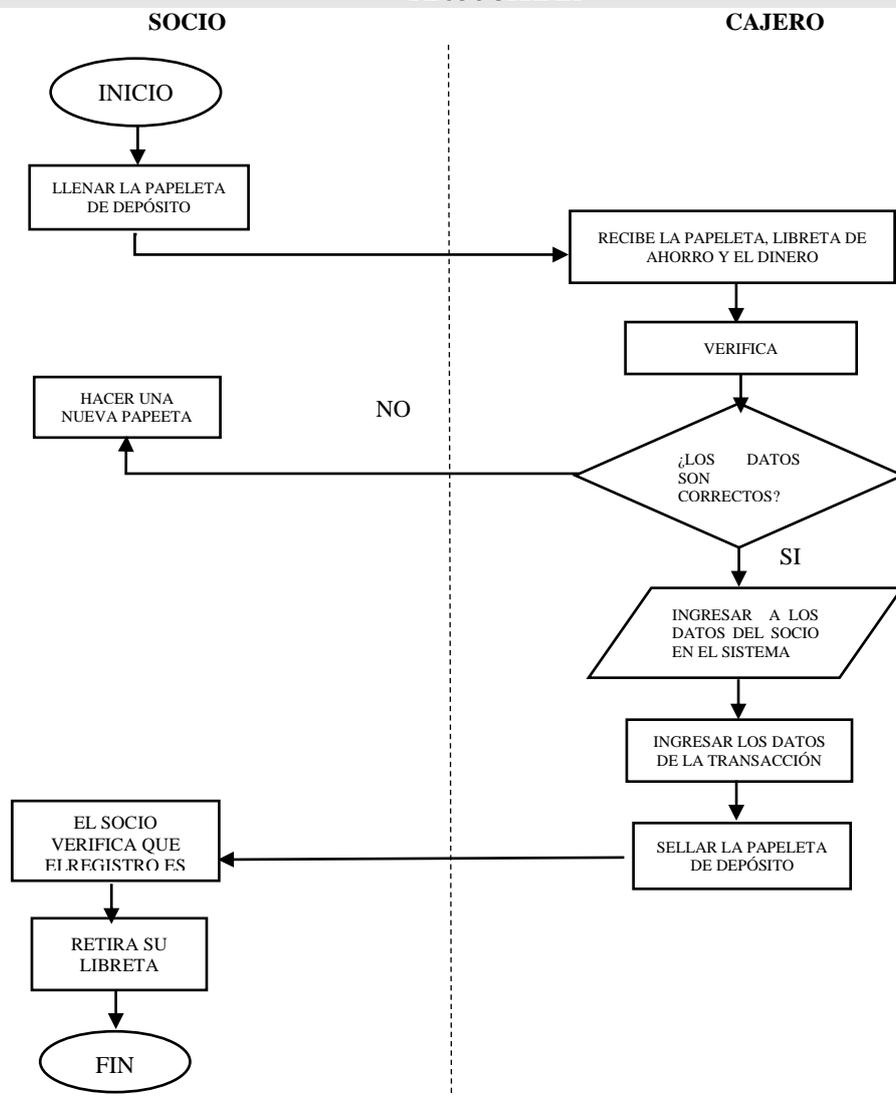
**3. RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad del cajero.

**4. METODOLOGÍA**

El procedimiento de depósito de ahorros se realiza de acuerdo a las actividades establecidas en el flujo grama.

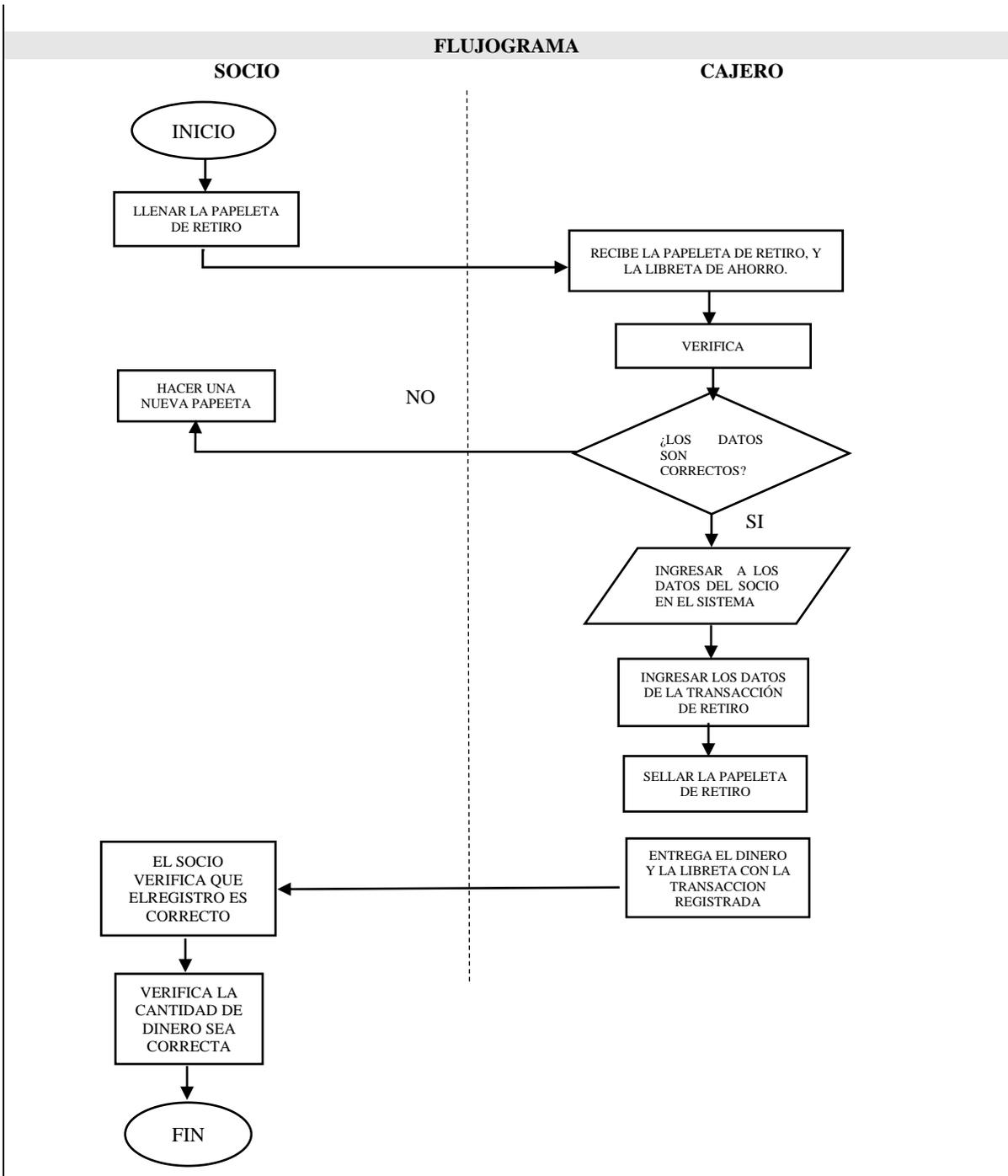
**FLUJOGRAMA**



**DESCRIPCIÓN**

Inicialmente el socio deberá llenar la papeleta de depósito con los datos que la misma requiere, una vez completo, se dirigirá hacia caja, donde el o la cajera recibe la papeleta llena, la libreta de ahorro y el dinero y se procede a verificar los datos de la papeleta, en caso de tener alguna falta en los datos, el socio deberá hacer una nueva papeleta, si no existen inconvenientes el cajero ingresará los datos del socio en el sistema y procederá con la impresión del valor en la libreta y la sellará y se entregará la libreta al socio.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.		
	<b>PROCEDIMIENTO DE RETIRO DE AHORROS</b>	<b>PROCESO FINANCIERO</b>
		4
<b>1. PROPÓSITO</b> Garantizar el responsable proceso de operaciones de ahorro y custodia de dinero a fin de lograr la recaudación de ingresos para la COAC.		
<b>2. ALCANCE</b> Aplica a todos aquellos socios quienes tienen una cuenta en la entidad.		
<b>3. RESPONSABILIDAD</b> Es responsabilidad del cajero: Verificar la constancia de los datos del socio, que coincida con los datos registrados en el sistema.		
<b>4. METODOLOGÍA</b> El procedimiento de depósito de ahorros se realiza de acuerdo a las actividades establecidas en el flujo grama.		



**DESCRIPCIÓN**

El socio llenará la papeleta de retiro con los datos que requiere la misma, registrada la cantidad de dinero que requiere retirar de su cuenta, una vez completo, se dirigirá hacia caja, donde el o la cajera recibe la papeleta de retiro llena y la libreta de ahorro y se procede a verificar los datos de la papeleta, en caso de tener alguna falta en los datos, el socio deberá hacer una nueva papeleta, si no existen inconvenientes el cajero ingresará los datos del socio en el sistema y procederá con la impresión del valor de retiro en la libreta y la sellará y se entregará la libreta al socio junto con la cantidad de dinero requerida, el socio al recibir el dinero verificará si la cantidad está bien y si todo está correcto, el socio procede a retirarse del lugar.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS "CHUCHUQUI" LTDA.**



**PROCEDIMIENTO DE CONCESION DE CRÉDITOS**

**PROCESO FINANCIERO**

5

**1. PROPÓSITO**

Otorgar créditos a quienes cubran los requisitos pre-establecidos.

**2. ALCANCE**

Aplica a todos aquellos socios que cumplan los requerimientos estipulados.

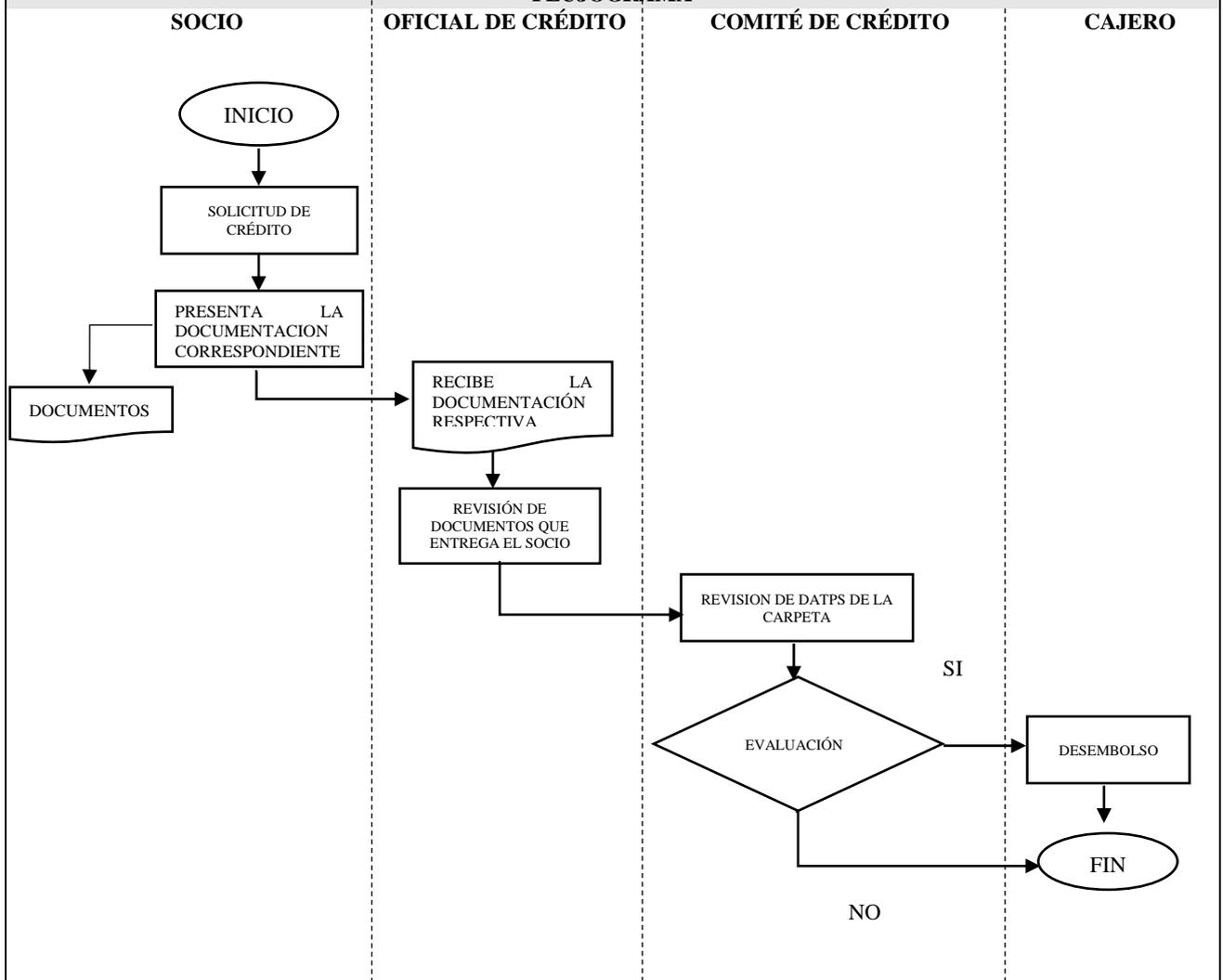
**3. RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad de los créditos otorgados recae sobre el jefe de crédito y cobranza.

**4. METODOLOGÍA**

- Evaluación y visita de los solicitantes
- Requisitos
  - Condiciones del financiamiento
  - Análisis de la información financiera y capacidad de pago
  - Determinación de la voluntad de pago
- Decisión de aprobación
- Seguimiento y recuperación

**FLUJOGRAMA**

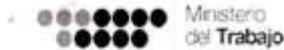


**DESCRIPCIÓN**

El cliente se acerca al departamento de crediticio a solicitar una cantidad de acuerdo a sus necesidades, para ello, la institución establece un número de requisitos que el socio debe cumplir, una vez que el tenga todos los requerimientos, el oficial de cumplimiento recibe la carpeta y la analiza de acuerdo a los estándares preestablecidos y una vez aprobada la fase, la información continúa al poder del comité de crédito, mismos que realizan un análisis y evaluación de todos los datos de la carpeta, si no cumple con lo solicitado, su petición es negada y si es aprobado, deberá acercarse a caja, donde se realizará el desembolso del dinero.

### 3.11. Reglamento Interno de la Empresa

<http://192.168.1.179/RegistroDocumento/pages/documento/Listado>



#### DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE IBARRA

#### Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MDT-DRTSP1-2017-0773-R2-LR

Ibarra, 11 de abril de 2017

#### CONSIDERANDO:

Que el artículo 64 del Código del Trabajo establece: *"Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones (...)".*

Que el Acuerdo Ministerial N° MDT-2017-0052 vigente desde el 1ro de abril de 2017, reformó el ESTATUTO ORGANICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, estableciéndose como atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales de Trabajo y Servicio Público entre otras, las de: " v) Validar técnicamente los reglamentos internos de trabajo presentados por las entidades en el ámbito de su competencia; y) Validar técnicamente la resolución sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales (...)".

Que el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE INDIGENAS CHUCHUQUI LTDA.** domiciliado en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, fue presentado para su aprobación por intermedio de su representante legal debidamente legitimado.

Que el analista jurídico del Ministerio de Trabajo mediante análisis contenido en el **Informe Técnico No. 0213-RI-MDT-2017-LR**, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo de **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE INDIGENAS CHUCHUQUI LTDA.** por reunir los requisitos reglamentarios y legales pertinentes.

En ejercicio de las atribuciones que le confieren las normas antes invocadas;

#### RESUELVE:

**Art. 1.-** Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE INDIGENAS CHUCHUQUI LTDA.** domiciliado en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura.

**Art. 2.-** Las disposiciones del Código del Trabajo, así como las estipulaciones contenidas en el contrato colectivo, en caso de haberlo, quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo aprobado mediante la presente resolución, las mismas que prevalecerán en todo caso.

**Art. 3.-** Todo lo que se contraponga a los principios y garantías establecidas en la Constitución de la República, a los Tratados y Convenios Internacionales en materia laboral ratificados, al Código del Trabajo y a normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales del Ecuador se entenderá como nulo.

**Art. 4.-** La presente Resolución junto al Reglamento Interno de Trabajo deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del lugar del trabajo.

**Art. 5.-** Se deja constancia que la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.



*Melva Alvina Guarderas Guarderas*

**MELVA ALVINA GUARDERAS GUARDERAS**

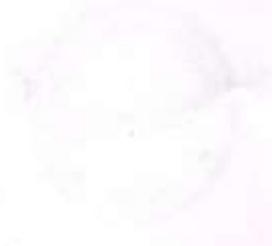
**DIRECTORA REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE IBARRA**



[Faint, illegible text]

**RESUMEN**

[Faint, illegible text]



## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS “CHUCHUQUÍ” LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda. en cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo vigente y con el fin de regular en forma armoniosa las relaciones laborales, de conformidad con la disposición contenida en el Art. 64 inciso final del Código del Trabajo, así como lo dispuesto en el Artículo 69 del Reglamento Interno de Trabajo vigente y existiendo una reforma legal al antes mencionado cuerpo legal a través de la Ley de Justicia Laboral emitida en el Registro Oficial N° 540 del 10 de julio de 2015; considerando además que se han producido cambios administrativos y tecnológicos sustanciales en la Gestión de Talento Humano, resuelve reformar proponer ante el Señor Director Regional del Trabajo de la Provincia de Imbabura el presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, el mismo que entrará en vigencia y se constituirá en norma obligatoria para el empleador y los empleados/as una vez que esté debidamente aprobado por la autoridad competente.

### **CAPÍTULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**ARTÍCULO 1.- DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO.-** El presente

Reglamento Interno de Trabajo, tiene el propósito de regular las relaciones laborales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., con sus empleados/as sujetos al Código del Trabajo.

Para efectos de la aplicación del presente instrumento legal, al referirse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” se usará la palabra “Institución”; en tanto que para referirse al personal bajo su dependencia se utilizará la palabra “empleados/as”.

**ARTÍCULO 2.- DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS “CHUCHUQUI” LTDA.-** La Institución tiene como actividad económica el realizar actos de intermediación financiera de conformidad con la ley.

Con domicilio principal en la ciudad y cantón de Otavalo provincia de Imbabura, el presente Reglamento tendrá aplicación en la Oficina Matriz y de ser el caso en las sucursales que a futuro sean abiertas por la Institución a nivel nacional de conformidad con la ley.

**ARTÍCULO 3.- DE LOS RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DEL REGLAMENTO.-** El Gerente General será el encargado de controlar y vigilar el cumplimiento del presente Reglamento, la ejecución de las disposiciones contenidas en el antes referido cuerpo legal es responsabilidad directa del Responsable de Talento Humano o de la persona a la que se delegue formalmente su ejecución.

**ARTÍCULO 4.- DE LOS REGULADOS.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo regula a todos los empleados/as de la Institución, quienes quedan sujetos a lo descrito en el presente instrumento jurídico, por lo tanto su desconocimiento no excusa a persona trabajadora alguna de la sanción por incumplimiento.

## CAPÍTULO II

### DE LA CONTRATACIÓN Y CONDICIONES DE ADMISIÓN

**ARTÍCULO 5.-** El Proceso de Gestión de Talento Humano comprende los subsistemas de vinculación, permanencia y retiro del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., su ejecución se llevará a cabo de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Manual de Talento Humano M-TH-01 que se encuentra vigente y de conformidad con el siguiente esquema:

**VINCULACION** Este subsistema incluye:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

**PERMANENCIA** Este subsistema se compone de:

- Desarrollo Profesional:
  - a. Inducción
  - b. Capacitación
  - c. Información
  - d. Comunicación
- Desempeño y Evaluación:
  - a. Evaluación,
  - b. Plan de Carrera
- Remuneración:
  - a. Política Salarial

- b. Beneficios Laborales
- Clima Laboral:
  - a. Clima Laboral
  - b. Seguridad y Salud en el Trabajo

**DESVINCULACIÓN** Este subsistema se compone de:

- Proceso de terminación laboral.

**ARTÍCULO 6.- DEL PROCESO DE VINCULACIÓN.-** Todo aspirante a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., deberá someterse a los exámenes y pruebas de admisión establecidos:

1. Examen Médico Pre-ocupacional
2. Prueba de Conocimientos específicos al puesto.
3. Pruebas Psicotécnicas.

En caso de que un aspirante no sea seleccionado para el puesto de trabajo vacante, no tendrá derecho a reclamo de ninguna naturaleza, ni a obtener certificación sobre el resultado del examen, pruebas psicotécnicas, entre otras, ni a exigir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., explicaciones por su determinación.

**ARTÍCULO 7.- DE LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA CONTRATACIÓN.-** Toda persona que se incorpore a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., una vez que haya sido seleccionado para ocupar un cargo vacante deberá presentar la siguiente documentación:

- a. Hoja de Vinculación;
- b. Hoja de Vida;

- c. Cédula de ciudadanía;
- d. Certificado de votación del último sufragio;
- e. Dos fotografías actualizadas tamaño carné;
- f. Certificado de afiliación al IESS;
- g. Certificado médico de aptitud laboral;
- h. Copias simples a color de Títulos profesionales o certificados de estudios;
- i. Copias simples de Certificados de asistencia a cursos y seminarios de capacitación;
- j. Copias simples de Certificados de trabajos anteriores y del último empleador con quién haya trabajado en donde conste tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el último salario devengado, en caso de no haber trabajado nunca, presentar referencia escrita otorgada al menos por dos personas de reconocida honorabilidad;
- k. Partida de matrimonio en caso de ser casado o declaración juramentada de unión de hecho;
- l. Partidas de nacimiento de los hijos, en caso tenerlos; y,
- m. Otros documentos que la Institución, solicite en casos específicos, siempre y cuando no atente con la integridad, privacidad y derechos constitucionales del trabajador/a.

**ARTÍCULO 8.- CONTRATOS DE TRABAJO ESCRITOS.-** Los contratos individuales de trabajo serán celebrados siempre por escrito con sujeción a las normas del Código del Trabajo y a las disposiciones establecidas en el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**ARTÍCULO 9.- REINGRESO DE EMPLEADOS/AS.-** Los ex empleados/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., podrán reingresar a la Institución siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Que se haya separado voluntariamente;
- b. Que durante el transcurso de la relación laboral haya demostrado eficiencia en el desempeño de sus funciones y ésta sea certificada por el Área de Talento Humano o por el Gerente General;
- c. Que no haya recibido ningún tipo de valores económicos o indemnizaciones adicionales a lo establecido por la ley;
- d. Que se cumpla con los requisitos establecidos en el Art. 6 del presente Reglamento;
- e. Que no haya interpuesto ningún tipo de juicio o proceso en contra de la Institución;
- f. Que no mantenga deudas de ninguna naturaleza con la Institución; y,
- g. Que no se encuentre en litigio legal con la Institución, ya sea como demandante o demandado, salvo el caso de haber tenido sentencia exculpatoria.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LAS PASANTÍAS Y CONTRATOS CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

**ARTÍCULO 10.- DE LAS PASANTÍAS.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., podrá realizar contratación de personal, aplicando la Ley de pasantías en el sector empresarial, observando sus particularidades, limitaciones y alcances, en conformidad al Acuerdo Ministerial MDT-2017-0109

**ARTÍCULO 11.- DE LOS CONTRATOS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., cuando supere los 25 empleados/as contratados en su nómina, deberá contratar al menos el 4% del total de empleados/as o el porcentaje que se determine en la normativa vigente, a personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.

El responsable de Talento Humano deberá establecer los mecanismos para asegurar que siempre se mantenga al menos el porcentaje señalado en este artículo.

Toda persona con discapacidad que ingrese a laborar en la Institución deberá presentar el respectivo carné de discapacidad, otorgado por el CONADIS o por el organismo del Estado que los otorgue de conformidad con la ley.

El contrato laboral deberá celebrarse por escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

**ARTÍCULO 12.- DE LOS CONTRATOS DE EMPLEO JUVENIL.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., promoverá el Empleo Juvenil de conformidad con la Ley Orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo; así como, con lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial MDT-2016-0158.

## **CAPÍTULO IV**

### **PERÍODO DE PRUEBA**

#### **ARTÍCULO 13.- CONTRATOS LABORALES CON PERÍODO DE PRUEBA.-**

Todo empleado/a que ingrese a prestar servicios lícitos y personales con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., deberá ser contratado estableciéndose un periodo de prueba que no excederá de (90) días contados a partir de la fecha en que inicie la prestación del servicio de conformidad con la ley, con el objeto de que la Institución pueda evaluar sus conocimientos y capacidades de acuerdo con las labores para las cuales se le ha contratado, una vez transcurrido el periodo de prueba el contrato de trabajo se constituye en contrato de trabajo a tiempo indefinido.

**ARTÍCULO 14.- DE LAS CONDICIONES DEL CONTRATO CON PERÍODO DE PRUEBA.-** El período de prueba deberá constar por escrito en el contrato de trabajo. Durante dicho lapso cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato de trabajo unilateralmente, sin previo aviso y sin responsabilidad, ni pago de indemnización alguna por concepto de terminación intempestiva del contrato. Pero si expirado el periodo de prueba el empleado/a continuare al servicio de la Institución, con el consentimiento expreso o tácito de la misma, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a ésta, se consideraran regulados por las normas generales del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los empleados/as en periodo de prueba, gozan de todas las prestaciones de cualquier trabajador en general.

La Institución no podrá mantener simultáneamente empleados/as con período a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de su nómina.

## **CAPÍTULO V**

### **EMPLEADOS/AS EVENTUALES, OCASIONALES Y DE TEMPORADA**

**ARTICULO 15.- DE LOS CONTRATOS EVENTUALES, OCASIONALES Y DE TEMPORADA.-** Son empleados/as con contratos eventuales, los que se ocupen en labores, que satisfagan exigencias circunstanciales de la Institución, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad; o por atención de incremento de trabajo motivado por una mayor demanda de producción o servicio, y cuya duración no excederá de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de treientos sesenta y cinco días.

Son empleados/as con contratos ocasionales, los que se ocupen en de atención de necesidades emergentes o extraordinarias no vinculadas con la actividad habitual de la empresa, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son empleados/as con contratos de temporada, los que se ocupen en realizar trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, en conformidad al Art. 17 del Código de Trabajo.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LAS OBLIGACIONES, DERECHOS, Y PROHIBICIONES**

**Art. 16.- OBLIGACIONES DE EMPLEADOR.-** Además de las expresamente estipuladas en el Art.42 del Código del Trabajo, en los contratos de trabajo u otro pacto que se suscriba, son obligaciones especiales del Empleador las siguientes:

- a. Colocar a disposición de los empleados/as, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos e implementos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de sus labores;
- b. Asegurar y garantizar un ambiente de trabajo sano y seguro de conformidad con la normativa legal en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- c. Suministrar a los empleados/as, los equipos de protección personal y colectivos, para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud ocupacional;
- d. Informar oportunamente sobre los riesgos laborales a los que están expuestos su empleados/as, así como sobre sobre los riesgos derivados del uso y consumo de drogas, incluido el alcohol y el cigarrillo, a fin prevenir, mitigar y eliminar el abuso de estas sustancias adictivas;
- e. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad; para el efecto el Empleador mantendrá lo necesario según la reglamentación de las autoridades sanitarias;
- f. Pagar la remuneración pactada, en las condiciones, periodos y lugares convenidos;
- g. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal de los empleados/as, así como a sus creencias políticas y religiosas; y propiciar un ambiente laboral libre de discriminaciones conforme lo estipula la Constitución de la República, así como velar porque este mismo respeto se observe entre todos los empleados/as a su servicio. En cumplimiento de esta obligación, el empleador dentro de los términos legales, convencionales o reglamentarias y aun oficiosamente, adelantará los trámites correspondientes cuando tenga conocimiento o reciba quejas fundadas de cualquier empleado/a que hubiere sido irrespetado, injuriado u ofendido en su dignidad personal, creencias o preferencias; y aplicará al empleado/a que resultare responsable

o autor de la ofensa, injuria o irrespeto, la sanción disciplinaria del caso, o el despido si a ello hubiere lugar;

- h. Conceder al empleado/a las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en este Reglamento; y,
- i. Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento Interno de Trabajo y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

**ARTÍCULO 17.- DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS/AS.-** Son obligaciones de los empleados/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., además de las establecidas en el Código de Trabajo, contratos laborales, los establecidos en los manuales, políticas y procedimientos legítimos, dispuestos por el Gerente General, en cumplimiento de las obligaciones exigidas por los organismos de control público que regulan a las Instituciones Financieras, las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir las leyes del Sistema Financiero, laborales, los Reglamentos, Manuales, Políticas, Procedimientos, Instructivos entre otras disposiciones y/o documentos normativos vigentes para la Institución, siempre y cuando estas últimas no contravengan el ordenamiento jurídico vigente;
- b. Cumplir con la normativa de seguridad y salud ocupacional, vigente y aplicable a la Institución;
- c. Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las funciones del cargo asignado de acuerdo con las disposiciones de sus superiores jerárquicos;
- d. Guardar confidencialidad absoluta sobre la información de la Institución que en razón de las funciones que desempeña tenga acceso directo o indirecto;
- e. Observar una conducta ética intachable en todos sus actos y relaciones con socios y/o compañeros de trabajo;

- f. Actuar mientras dure la relación laboral con la Institución con honestidad, probidad, imparcialidad y respeto;
- g. Responsabilizarse por la conservación de los activos, documentos y bienes en general confiados en su custodia, realizando una correcta administración y utilización;
- h. Cumplir con la jornada de trabajo establecida en la Institución de acuerdo al Código de Trabajo y al presente Reglamento Interno;
- i. Mantener en forma permanente la consideración y cortesía en sus relaciones con el público, compañeros de trabajo, superiores y sub alternos;
- j. Informar y comunicar a sus superiores los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daños a los bienes y a las personas que forman parte de la Institución;
- k. Registrar el ingreso y salida de la Institución, de conformidad con el procedimiento establecido por el Área de Talento Humano;
- l. Informar y reportar las salidas o ausentismo del puesto de trabajo por asuntos personales de conformidad con el procedimiento establecido para el efecto;
- m. Portar permanentemente y en un lugar visible la tarjeta de identificación de la Institución durante la jornada de trabajo;
- n. Reemplazar en forma temporal, cuando la Institución lo requiera, a otros compañeros y realizar las funciones que le asignen los jefes inmediatos, siempre y cuando no implique cambio de funciones;
- o. Acudir al cumplimiento de sus funciones con el uniforme otorgado por la Institución, de acuerdo al calendario establecido;
- p. Asistir a los eventos de capacitación programados por la Institución a los que fuere designado, cumpliendo con las jornadas y horarios establecidos en los mismos en forma puntual;

- q. Cumplir con la delegación por comisión de servicio en caso que así lo disponga la Institución;
- r. Cumplir con la normativa establecida por la Institución para el uso de internet, servicio telefónico y vehículos;
- s. Firmar oportunamente los roles mensuales de pago así como de todos los valores que reciba en calidad de décimos, utilidades y demás beneficios de ley cancelados por la Institución;
- t. Someterse periódicamente a los exámenes médicos que la Institución establezca;
- u. Someterse periódicamente a evaluaciones del desempeño establecidas por la Institución;
- v. Entregar en forma oportuna al término de la relación laboral por el motivo que fuere, la información, documentos y bienes que le fueron entregados para el cumplimiento de sus funciones;
- w. Suscribir las Actas de entrega recepción de bienes y Actas de Finiquito de Relaciones laborales ante la autoridad competente; y,
- x. Reportar inmediatamente al área de Talento Humano cualquier cambio producido sobre:
  - 1. Estado civil, aumento o disminución de cargas familiares por nacimientos de hijos.
  - 2. Cambio de estado civil de los hijos, cuando los hijos cumplan la mayoría de edad, defunciones u otras causas,
  - 3. Adquisición de parentesco, matrimonio, unión libre con los vocales de los Consejos de Administración o de Vigilancia, la Gerencia General o con otros empleados/as de la Institución.
  - 4. Dirección domiciliaria,

5. Número de teléfono propio y/o de referencia,
6. Otros datos informativos que estableciere internamente la Institución.

**ARTÍCULO 18.- DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS/AS RESPONSABLES DE MANEJO DE DINERO O VALORES.-** A más de las obligaciones establecidas en el artículo que antecede, los empleados/as de la Institución responsables de manejar, custodiar o administrar dinero o valores, tendrán las siguientes obligaciones:

- a. Efectuar diariamente el cuadro de valores recibidos y depositarlos en la bóveda o caja fuerte interna destinada para el efecto según los procedimientos y políticas establecidos por la Institución;
- b. Verificar la exactitud entre los documentos bancarios y el efectivo recibido o entregado;
- c. Verificar la autenticidad del dinero recibido antes de efectuar la transacción u operación bancaria;
- d. Verificar la identidad de las personas que efectúan transacciones u operaciones bancarias; y,
- e. Asegurar los documentos, valores o dinero a su cargo cada vez que por cualquier circunstancia tenga que abandonar su puesto de trabajo durante la jornada laboral.

**ARTÍCULO 19.- DE LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS/AS.-** Son derechos de los empleados/as de la Institución, los siguientes:

- a. Recibir remuneración mensual establecida para el puesto que desempeña con todos los beneficios establecidos en el Código del Trabajo y leyes pertinentes dentro de los plazos establecidos;

- b. Hacer uso de sus vacaciones anuales, de acuerdo con el calendario anual de vacaciones aprobado por la Gerencia General o sus delegados conforme a las disposiciones contenidas en este Reglamento y a las políticas y procedimientos establecidos por la Institución siempre y cuando no atente al ordenamiento jurídico vigente;
- c. Gozar de las licencias y permisos en los siguientes casos:
  - 1. Por enfermedad justificada con certificado médico.
  - 2. Muerte de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
  - 3. Accidentes o enfermedades graves que requieran de la hospitalización de los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
  - 4. Todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre.
  - 5. Enfermedades graves del cónyuge conviviente o hijos que requieran de la compañía del empleado/a.

El Gerente General autorizará licencia con sueldo en los siguientes casos:

- 1. En aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del empleado/a.
- 2. Por maternidad, por el tiempo que establezca la ley.
- 3. Por lactancia dos horas diarias, al principio o al final de cada jornada diaria de labor, durante 9 meses posteriores al parto.
- 4. Por paternidad conforme lo establezca la ley.
- 5. Por calamidad doméstica debidamente justificadas.

- a. Hacer uso de las prestaciones legales de acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo;
- b. Gozar de estabilidad laboral en sus puestos de trabajo, sólo podrá ser separado de la Institución por causa legal justa, prevista en el Código del Trabajo y en este Reglamento:
- c. Apelar ante la Gerencia General en forma motivada cuando considere que alguna decisión o resolución lo vaya a perjudicar;
- d. Recibir capacitación en forma periódica, para elevar los niveles de eficiencia y productividad, con la evaluación correspondiente en el desempeño de sus funciones;
- e. Recibir información permanentemente sobre los efectos y consecuencias por el abuso en el consumo de drogas incluidos el alcohol y el cigarrillo; así como recibir tratamiento y/o rehabilitación en caso de ser diagnosticado como consumidor dependiente de drogas incluido el alcohol y el cigarrillo;
- f. Desarrollar sus actividades en un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso;
- g. Recibir el uniforme, de conformidad con la ley y la política establecida para el efecto siempre y cuando no atente al ordenamiento jurídico vigente; y,
- h. Recibir al término de la relación laboral la liquidación correspondiente ante el Inspector del Trabajo o debidamente legalizada conforme a la normativa vigente.

**ARTÍCULO 20.- PROHIBICIONES A LOS EMPLEADOS/AS.-** Además de las prohibiciones constantes en el Código del Trabajo a los empleados/as les está particularmente prohibido:

- a. Efectuar actividades particulares ajenas al ejercicio de sus funciones durante las jornadas de trabajo, en las oficinas de la Institución;
- b. Demorarse injustificadamente a entrar a la Institución o a su puesto de trabajo, una vez registrado el ingreso;

- c. Hacer uso indebido del uniforme dentro o fuera de la Institución;
- d. Descuidar la buena conservación y aseo personal, de su lugar de trabajo, materiales y otros recursos asignados para el cumplimiento de sus tareas;
- e. Recibir durante las horas de trabajo visitas particulares de vendedores, familiares u otros que no sean socios o clientes de la Institución, de manera que interfieran el normal desarrollo de las actividades laborales;
- f. Permanecer en las oficinas de la Institución después de las horas laborales y/o durante los días feriados y efectuar actividades ajenas a su labores cotidianas, se exceptúan los casos en que exista la necesidad de servicio y el o los empleados sean autorizados por escrito para tal efecto por su inmediato superior con el visto bueno de la Gerencia General;
- g. Intervenir, tramitar o resolver asuntos no relacionados con la Institución y que son distintos a los intereses de la misma, función que desempeña y/o en los que están personalmente inmersos;
- h. Retardar injustificadamente el despacho de los asuntos de prestación de servicios al que están obligados de acuerdo con las funciones del puesto;
- i. Entregar o difundir información de la Institución, clasificada como reservada o restringida, o información personal de los socios o clientes, sin cumplir con los procedimientos y limitaciones establecidas en la normativa vigente;
- j. Recibir o solicitar obsequios, comisiones, recompensas de cualquier clase que se les ofrezca como retribuciones para cumplir con sus obligaciones;
- k. Aprovecharse de cargo que ocupa para concretar negocios, trabajos o servicios profesionales con terceras personas, para beneficio personal o familiar;
- l. Atentar contra el prestigio de la Institución y de sus integrantes; participando en actividades inmorales;

- m. Entregar las llaves de los vehículos, oficinas, equipos, y otros sistemas de acceso a las instalaciones o bienes de la Institución, a personas no autorizadas sin que exista orden superior disponiendo dicha acción;
- n. Utilizar vehículos, bienes, máquinas, equipos y otros bienes de la Institución, en actividades distintas a la prestación de servicios de la Institución y fuera de las horas laborales, exceptuando los automotores que pueden hacer su uso para control y mantenimiento de este;
- o. Realizar o participar en el horario de trabajo cualquier tipo de juegos de azar, o de otra naturaleza que son prohibidos por ley;
- p. Provocar altercados en el lugar de trabajo, entre compañeros o con los socios;
- q. Fomentar la indisciplina, el desorden, actividades distractoras o el incumplimiento de normas o disposiciones en horas de trabajo;
- r. Irrespetar el orden jerárquico establecido por la Institución para la presentación de reclamos o la obtención de permisos;
- s. Arrogarse funciones y/o la representación de la Institución para dirigir o realizar cualquier acto o comentario que comprometa la imagen institucional;
- t. Negarse o no firmar oportunamente cuando le requiera la Institución, los roles de pagos de sus retribuciones mensuales y de beneficios de ley;
- u. Concurrir al trabajo en estado de embriaguez, bajo los efectos de drogas y/o consumir dentro de las instalaciones o en su puesto de trabajo licor, cigarrillo y/o sustancias estupefacientes o psicotrópicas;
- v. Ofertar, almacenar, intermediar, distribuir, comprar, vender, enviar, transportar, comercializar, tener o poseer en el centro de trabajo sustancias estupefacientes y psicotrópicas o preparados que las contengan, el trabajador/a que incurra en esta falta

- será sancionado de conformidad con el presente instrumento legal, sin perjuicio de las sanciones de tipo penal establecidas en el Código Orgánico Integral Penal;
- w. Utilizar la denominación del cargo, oficinas de la Institución para hacer proselitismo político o de otro tipo;
  - x. Ordenar la asistencia a actos públicos del estado, partidista o afiliación política de cualquier naturaleza o utilizar con este fin los vehículos y otros bienes de la Institución;
  - y. Abandonar los vehículos, equipos y otros materiales en sitios no asignados por la Institución y donde no existe las seguridades respectivas;
  - z. Alterar las tasas de interés u otorgar créditos incumpliendo los reglamentos y manuales internos, consignar datos falsos en informes, reportes, así como suplantar firmas y/o alterar los controles de los registros de asistencia;
  - aa. Autorizar créditos para beneficio propio o de familiares, sea de manera directa o indirecta;
  - bb. Violar el secreto de la correspondencia, documentos, datos técnicos, contables financieros u otros que pertenezcan a la Institución tanto físico o magnético;
  - cc. Divulgar información calificada como reservada o restringida, ya sea información personal de los socios o clientes, o información de la Institución inobservando las disposiciones establecidas en la normativa vigente;
  - dd. Incumplir con las resoluciones de la Asamblea General de socios, Consejo de Administración y de la Gerencia General;
  - ee. Provocar por cualquier motivo la paralización de las actividades normales de la Institución;

- ff. Faltar o ausentarse en forma injustificada, aunque sea por la primera vez y por esta causa se ocasionare daño grave o perjuicio considerable a las máquinas, instalaciones, bienes o intereses de la Institución;
- gg. Intentar o cometer fraude contra los intereses de la Institución mediante la presentación de recibos, certificados y otros documentos falsos;
- hh. Asesorar a otras instituciones financieras, en base a los datos y conocimientos institucionales, perjudicando a la Institución;
- ii. Impedir o negarse a abrir las instalaciones de la Institución en el horario establecido de atención al público, cuando sea de su responsabilidad;
- jj. Ofender, amenazar, utilizar malos términos, coaccionar o agredir de palabra a los Directivos, Representantes de la Asamblea General de socios, Gerente General, Socios y/o, compañeros de trabajo dentro de las dependencias de la Institución; y,
- kk. Todas las demás acciones u omisiones que signifique indisciplina, falta de lealtad, abuso de confianza, fraude e intriga con los representantes de la Asamblea General, Gerente General, Socios y/o empleados/as.

**ARTÍCULO 21.- DE LOS CERTIFICADOS DE TRABAJO.-** El empleado/a solicitará las certificaciones de trabajo de manera personal y escrita, puesto que los documentos del expediente laboral son confidenciales, una vez que ésta sea revisada se le otorgará el respectivo certificado emitido por el área de Talento Humano.

## **CAPITULO VII**

### **DE LA JORNADA DE TRABAJO**

**ARTÍCULO 22.- DE LA JORNADA DE TRABAJO.-** La jornada de trabajo se determinará de acuerdo al Código del Trabajo y se especificará ya sea en los contratos de

trabajo de cada empleado/a, en los adendums o en las acciones de personal debidamente aceptados por las partes.

Los horarios de trabajo serán de lunes a viernes de 08H30 a 17H30 con un receso de una hora a partir de las 12H30 a las 13H30; se exceptúa del horario de receso al personal de atención al cliente y cajeros quienes deberán tomar este descanso en forma alternada de tal forma que no se interrumpa el servicio; de conformidad con la ley se garantiza el descanso obligatorio en sábado y domingo.

En ningún caso la jornada laboral podrá exceder de las cuarenta horas semanales; caso contrario se reconocerá el pago de las horas extraordinarias o suplementarias que se causen por efectos de lo establecido en este artículo y éstas se pagarán dentro del mismo período en que se causaron.

En el caso de que por necesidad del servicio se tenga que establecer turnos para trabajos especiales, estos serán determinados y aprobados por el Gerente General, y aprobados por la Dirección Regional de Trabajo; y, serán informados al personal involucrado con la debida anticipación para su respectiva aplicación.

**ARTÍCULO 23.- DE LAS HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS.-** El personal que labora en el área de atención al cliente y en atención de cajas, así como quienes por razones de prestación de servicios tengan que trabajar la media jornada del día sábado en horario de 08h30 a 12h30 la Institución pagará la remuneración con los recargos previstos en el Art. 55 del Código del Trabajo, según corresponda.

**ARTÍCULO 24.- DEL CONTROL.-** El Gerente General, el Responsable de Talento Humano y Jefes inmediatos, se responsabilizarán del control de la asistencia, permanencia, puntualidad de los empleados/as.

El Gerente General, por intermedio del área de Talento Humano deberá revisar el control de las novedades de asistencia en coordinación con los Jefes de área, quienes mensualmente deberán remitir esta información para la elaboración de roles de pagos y ejecutar las correspondientes sanciones si existieran, cumpliendo así con la política de control del personal siempre y cuando no atente al ordenamiento jurídico vigente.

**ARTÍCULO 25.- DE LAS SANCIONES ESPECÍFICAS POR INASISTENCIAS Y ATRASOS.-** Se aplicarán sanciones para los siguientes casos de inasistencia y atrasos:

a. El empleado/a que no registre la hora de entrada 08H30 y de salida 17H30 en el reloj biométrico será sancionado con amonestación escrita y en caso de reincidencia será sancionado pecuniariamente;

b. Los atrasos a la hora de entrada de un máximo de treinta minutos que no hayan sido justificados, se procederá a descontar el 1% de la remuneración total del mes vigente al que tienen derecho los empleados/as, por cada día de atraso; y,

c. En caso de detectar abandono del puesto de trabajo por parte de un empleado/a, el Jefe de área o quien haga sus veces, comunicará por escrito de este particular al área de Talento Humano indicando el tiempo de abandono, a fin de que se aplique las sanciones correspondientes conforme a este Reglamento y de conformidad a lo establecido en el Art. 172 numeral 1 del Código del Trabajo.

**ARTÍCULO 26.- DE LA JUSTIFICACIÓN POR INASISTENCIA HASTA POR TRES DÍAS.-** La ausencia del empleado/a por enfermedad será justificable hasta por el tiempo de tres días, únicamente con la presentación de un certificado médico otorgado por las unidades médicas del Instituto de Seguridad Social y a falta de éstos por un profesional médico debidamente autorizado o avalado por el IESS.

**ARTÍCULO 27.- DE LA FALTA DE JUSTIFICACIÓN DE INASISTENCIA.-** Para casos superiores a los tres días de inasistencia y que no se presente ningún justificativo se observará lo determinado en el Código del Trabajo con el trámite de Visto Bueno.

**ARTÍCULO 28.- DE LOS TIPOS DE JUSTIFICACIÓN DE INASISTENCIA.-** La inasistencia al trabajo, por casos de fuerza mayor, caso fortuito o calamidad doméstica, deberán ser justificadas en forma escrita por el empleado/a al jefe o encargado del área de Talento Humano.

Se entiende por fuerza mayor al imprevisto que no es posible resistir, hechos por el hombre, tales como: guerra, actos emanados de una autoridad, explosión, accidentes de tránsito, apresamiento de enemigos, plagios, robo con fuerza que supere lesión más de 3 días, etc.

Caso fortuito, es un evento ajeno a la voluntad del hombre, que no ha podido preverse o evitar, causas meramente naturales, como: inundación, terremotos, naufragio, desastres naturales, etc.

Calamidad doméstica, es todo suceso imprevisto y desgraciado que cause grave perjuicio material o moral, como ser destrucción de la casa donde se viva, por efecto de fuerza violenta; robo de pertenencias en gran escala, extravío de un hijo infante, incendio,

fallecimiento de cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

**ARTÍCULO 29.- DE LOS PERMISOS A LOS EMPLEADOS/AS.-** Todo empleado/a que requiera ausentarse de su puesto de trabajo dentro de la jornada de trabajo, deberá registrar la solicitud de permiso que será autorizada por el Jefe inmediato superior y remitido al área de Talento Humano.

Todo permiso deberá tener la justificación adecuada para cada caso a satisfacción total de la Institución, dicha justificación deberá ser presentada por el empleado/a en máximo 48 horas laborables de suscitado el hecho que generó su ausencia al trabajo.

El registro y control de las asistencias de los empleados/as se realizará a través de los medios técnicos e idóneos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., considere adecuados para este tipo de control.

**ARTÍCULO 30.- DE LA EFECTIVIDAD DE LA JORNADA DE TRABAJO.-** La jornada de trabajo es de labor efectiva, principiará en el momento señalado para iniciar las labores y terminará a la hora señalada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., para tal efecto de acuerdo con las modalidades y sitios de trabajo.

No se incluye en la jornada de trabajo el tiempo empleado en llegar al lugar de trabajo y el permitido para el almuerzo diario.

No se consideran comprendidos dentro de las horas de trabajo, los descansos concedidos durante la jornada de trabajo, ni el tiempo otorgado al empleado/a para tomar la alimentación.

El trabajador deberá realizar las actividades a él encomendadas, dentro de la jornada laboral evitando distraerse o distraer a sus compañeros en otras actividades.

**ARTÍCULO 31.- DEL LUGAR DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.-** El sitio de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., será el señalado expresamente en cada contrato de trabajo.

Sin perjuicio de lo antes señalado, de mutuo acuerdo, las partes podrán determinar lugares de trabajo, diferentes al establecido en el contrato, debiendo existir constancia escrita de dicho cambio y la respectiva aceptación por parte del empleado/a.

**ARTÍCULO 32.- DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO.-** La jornada de trabajo podrá ser continua o distribuirse en dos lapsos de tiempo similar, según la conveniencia del servicio y a juicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda.

**ARTÍCULO 33.- DE LA CONTINUIDAD DEL TRABAJO.-** El empleado/a que en el receso destinado para el almuerzo deba laborar en las áreas de atención al cliente, deberán hacerlo en forma rotativa y alterna garantizando la continuidad del servicio, por lo tanto no podrá abandonar su trabajo mientras no llegue el empleado/a que haya de reemplazarlo, en caso de no presentarse su replazo deberá informar al jefe inmediato si aquel no se presentare.

**ARTÍCULO 34.- HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., pagará las horas suplementarias y extraordinarias a los empleados/as que tengan este derecho, de conformidad con la ley.

Las horas suplementarias y extraordinarias deberán ser previamente autorizadas por el Gerente General y/o el Jefe inmediato superior del empleado/a, únicamente en casos excepcionales; en forma escrita, se detallará las razones para extender la jornada de trabajo y la forma como se demostrará el trabajo realizado; quien haya autorizado la extensión de la jornada laboral, será responsable de controlar la ejecución del trabajo adicional y será quien solicite se hagan los pagos respectivos.

**ARTÍCULO 35.- DE LAS HORAS DE COMPENSACIÓN.-** Las horas de trabajo suplementarias o extraordinarias para que sean reconocidas como tales deberán contar con la respectiva autorización de la Gerencia General o el área de Talento Humano, en este caso se liquidarán y cancelarán de conformidad con la ley.

Por tanto no se considerará como trabajo suplementario o extraordinario el que tuviere que realizarse en horas posteriores a la jornada normal o habitual de trabajo, como resultado de errores de desempeño por parte del empleado/a, por negligencia o abandono de sus labores, que traigan como consecuencia el retraso de sus labores o actividades rutinarias.

No se considerará horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada normal o habitual de trabajo, en días de descanso obligatorio o días feriados, cuando dicho trabajo tenga como objetivo el de compensar el tiempo perdido ya sea por permiso para estudios o permiso para atender asuntos personales con cargo a tiempos de compensación.

**ARTÍCULO 36.- TRABAJO DE EMPLEADOS/AS CON FUNCIONES DE CONFIANZA.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., de conformidad con lo dispuesto en el Art. 58 del Código del Trabajo no considerará

como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LOS DESCANSOS OBLIGATORIOS Y VACACIONES**

**ARTÍCULO 37.- DE LOS DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO Y FERIADOS.-** Serán días de descanso obligatorio remunerado los sábados, domingos y días de fiesta los reconocidos como tales de conformidad con la ley.

Son días de descanso obligatorio remunerado según la ley, los que establezca el Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo o los que dispongan las autoridades competentes.

**ARTÍCULO 38.- DIAS ESPECIALES DE DESCANSO.-** El trabajo o servicio desempeñado en días de descanso obligatorio que sea determinado por la ley como día de trabajo normal, se cumplirá conforme lo establezca la autoridad competente y no será sobre remunerado en forma alguna.

**ARTÍCULO 39.- DE LAS VACACIONES ANUALES.-** Los empleados/as tendrán derecho a 15 días de vacaciones anuales, que obligatoriamente tienen que hacer uso en el año correspondiente y de conformidad con el Código del Trabajo.

El calendario de vacaciones debe ser informado a los empleados/as por la Institución a inicios del año siguiente en que deban concederse, este derecho se aplicará oficiosamente o a petición del empleado/a, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

**ARTÍCULO 40.- DEL PROCEDIMIENTO PARA EL GOCE DE VACACIONES.-** Para hacer uso de las vacaciones, los empleados/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., deberán sujetarse a las disposiciones del Código del Trabajo y las siguientes directrices:

- a. El empleado/a que haya trabajado doce meses consecutivos en la Institución, solicitará su derecho a vacaciones, para lo cual coordinará mutuamente con la persona que deberá quedar en reemplazo quien deberá firmar como reemplazo en la solicitud de vacaciones en responsabilidad absoluta hasta el retorno del titular del puesto luego de hacer uso de sus vacaciones;
- b. Esta solicitud de vacaciones será aprobada por el Jefe inmediato y gestionada por el área de Talento Humano, o Gerente de conformidad con la planificación anual de vacaciones elaborada por el área de Talento Humano; y
- c. El empleado/a entregará la solicitud por lo menos con 30 días laborables de anticipación previa aprobación del Jefe inmediato.

**ARTÍCULO 41.- DE LA SUSPENSIÓN DE VACACIONES.-** El derecho al goce de vacaciones anuales sólo se podrá suspender únicamente por necesidades del servicio y se procederá de acuerdo a lo establecido en el Art. 74 y 75 del Código de Trabajo.

**ARTÍCULO 42.- DESCUENTO DE ANTICIPO DE VACACIONES.-** Al empleado/a que se le haya otorgado uso anticipado de sus vacaciones, al momento de efectuar el cómputo de días de vacaciones se le deberá descontar los días correspondientes.

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LOS PERMISOS Y LICENCIAS**

**ARTÍCULO 43.- DE LOS PERMISOS Y LICENCIAS.-** Por motivos justificados podrán los empleados/as solicitar permisos o licencias para no asistir al trabajo o ausentarse del mismo. En estos casos la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., podrá conceder permisos o licencias sin remuneración, a excepción de los casos previstos en el Código de Trabajo.

También concederá licencias y/o permisos para el desempeño de cargos oficiales, transitorios, de forzosa aceptación, para el ejercicio del derecho de sufragio y en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; se concederá permiso para asistir al entierro de los compañeros de trabajo, siempre que se informe a la Institución y se solicite el respectivo permiso con la debida oportunidad, el número de personas trabajadoras que se ausenten para este caso no afectará el funcionamiento de la Institución.

**ARTÍCULO 44.- DEL PROCEDIMIENTO PARA CONCEDER LICENCIAS O PERMISOS.-** Para la concesión de la licencia o permiso con o sin remuneración, se requiere:

- a. Que se solicite permiso o licencia al Jefe inmediato con una antelación no inferior a ocho (8) horas hábiles, salvo el caso de grave calamidad doméstica, en el cual se dará aviso con la debida oportunidad según lo permitan las circunstancias;
- b. Que el permiso o licencia tenga la autorización correspondiente, salvo caso de calamidad doméstica comprobada; y

- c. Que el permiso para concurrir al servicio médico deberá ser justificado por el empleado/a mediante la presentación de la constancia de haber asistido al Centro Médico del Instituto Ecuatoriano Seguro Social o a la Empresa de Salud autorizada por la Institución.

**ARTÍCULO 45.- DE LA SUSPENSIÓN DEL CONTRATO POR PERMISO O LICENCIA.-**

Mientras el empleado/a esté haciendo uso de permiso o licencia temporal no remunerada, el contrato de trabajo queda suspendido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., solo asumirá las obligaciones que le imponga la ley durante dicha suspensión.

**ARTÍCULO 46.- DE LA LICENCIA POR MATERNIDAD.-** Toda empleada tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales de conformidad con la ley.

La ausencia al trabajo por maternidad se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional facultado para el efecto; en el certificado médico debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

**ARTÍCULO 47.- LICENCIAS ESPECIALES.-** La empleada que haga uso del descanso remunerado en la época previa al parto y en el caso de parto prematuro con criatura no viable o aborto, se otorgará la licencia de acuerdo con la indicación del médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o del Ministerio de Salud Pública.

**ARTÍCULO 48.- DE LA LACTANCIA.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., está en la obligación de conceder a la empleada, durante los doce (12) meses posteriores al parto, dos horas de lactancia para amamantar a su hijo, dentro de la jornada normal de trabajo, sin descuento alguno del salario por dicho concepto.

**ARTÍCULO 49.- DE LA LICENCIA POR PATERNIDAD.-** El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.

En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración, por ocho días más y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional.

En caso de fallecimiento de la madre durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso, de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre si no hubiese fallecido.

**ARTÍCULO 50.- LICENCIA PADRES ADOPTIVOS.-** Los padres adoptivos tendrán derecho a licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o el hijo le fueren legalmente entregado.

**ARTÍCULO 51.- LICENCIA CON SUELDO A LAS EMPLEADOS/AS PARA EL TRATAMIENTO MÉDICO DE HIJAS O HIJOS QUE PADECEN DE UNA ENFERMEDAD CATASTRÓFICA.-** La trabajadora y el trabajador tendrán derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija o hijo hospitalizados o con patologías degenerativas; licencia que podrá ser tomada en forma conjunta o alternada.

La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el facultativo especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.

**ARTÍCULO 52.- PERMISOS CON REMUNERACIÓN.-** A demás se considera permisos con remuneración en los siguientes casos:

1. Permisos con remuneración completa por tres días, en caso de enfermedad o accidentes graves del cónyuge o unión de hecho, padres e hijos. La enfermedad o accidentes graves se justificarán con el respectivo certificado médico.
2. Permisos con remuneración completa por tres días, por el fallecimiento del cónyuge o unión de hecho, padres e hijos, abuelos, nietos, hermanos, yernos, nueras.
3. Permiso con remuneración hasta por un día o de acuerdo a la calamidad por casos de fuerza mayor: terremotos, inundaciones, accidentes de tránsito, bloqueó de vías, etc.

**ARTÍCULO 53.- PERMISOS PARA ESTUDIOS.-** La Gerencia General podrá conceder permisos a los empleados/as para que puedan realizar estudios regulares en universidades, escuelas politécnicas, institutos, etc. hasta por una hora diaria, siempre y

cuando no vaya contra los intereses de la Institución y ese tiempo sea recuperado, sin derechos a remuneración adicional, según los siguientes requisitos:

- a. Constancia de conocimiento y autorización del Jefe de Área;
- b. Horarios de clase y certificado de asistencia por cada período o semestre; e
- c. Informe favorable del área de Talento Humano.

El beneficiario del permiso para estudios, en caso de terminación, abandono, vacaciones, suspensión temporal de los estudios o clases, obligatoriamente deberá comunicar al área de Talento Humano del particular y cumplir inmediatamente con el horario normal de su jornada de trabajo.

Por concurrir a seminarios, reuniones, congresos, conferencias, visitas de observación, comisiones u otros eventos de capacitación que sean de interés para la Institución y se realice en el país o en el exterior, por el tiempo que dure el mismo, pero no pueden exceder de 30 días, éstos deberán ser calificados por el coordinador de talento humano y aprobados por el Gerente General, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., acordará con el empleado/a, el compromiso de que la capacitación recibida se revierta y multiplique en beneficio de la Institución.

## **CAPÍTULO X**

### **DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

**ARTÍCULO 54.- DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.-** La evaluación de desempeño del personal se hará mediante la calificación sistemática del rendimiento de los empleados/as en el ejercicio de sus funciones.

El área de Talento Humano, preparará y administrará el sistema de evaluación del desempeño de los empleados/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., de conformidad con el Manual de Talento Humano. (Anexo N° 7)

**ARTÍCULO 55.- DE LA EVALUACIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL.-** La evaluación del Gerente

General lo efectuará el Consejo de Administración y la evaluación de los Jefes Departamentales lo realizará el Gerente General conjuntamente con el Coordinador de Talento Humano. La evaluación del Coordinador de Talento Humano lo realizará directamente el Gerente General.

**ARTÍCULO 56.- DE LA REVISIÓN DE LAS EVALUACIONES.-** El empleado/a que tuviere razones debidamente fundamentadas podrá solicitar la revisión de su evaluación a un Comité Evaluador que estará integrado por:

- a. Gerente General o su delegado;
- b. Coordinador de Talento Humano; y,
- c. Jefe inmediato que calificó su desempeño.

Este Comité realizará la verificación del proceso de evaluación y determinará si el mismo cumplió o no con los parámetros técnicos establecidos, teniendo la facultad de otorgar la calificación que corresponda conforme a los sustentos presentados.

El informe que presente el Comité no podrá ser apelado por el empleado/a reclamante, por tanto se considerará como cosa juzgada.

## **CAPÍTULO XI**

### **DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 57.- DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.-** El área de Talento Humano aplicará el proceso en lo referente a la selección de personal, en coordinación con Gerencia General o Jefes de área, cuando se produzca un cargo vacante o haya necesidad de crear uno nuevo, de conformidad con lo establecido en el Manual de Talento Humano.

**ARTÍCULO 58.- DEL PROCESO DE SELECCIÓN.-** Para llenar el puesto vacante se podrá promover los ascensos del personal por medio de concurso interno entre empleados/as, para lo cual se tomará en cuenta:

- a. Antecedentes personales del postulante;
- b. estudios afines al puesto;
- c. evaluación de desempeño del último año; y
- d. el tiempo que labora en la Institución.

Estos factores beneficiarán al aspirante interno con un puntaje adicional en la calificación final, que podrá ir de uno a dos puntos de acuerdo a la revisión de su carpeta.

Salvando lo anterior quienes se presenten a optar por un cargo dentro de la Institución deberán competir en las mismas condiciones que los aspirantes externos al cargo y seguir el procedimiento de Talento Humano para la selección de personal.

El área de Talento Humano será responsable del seguimiento y aplicación de todo el proceso.

**ARTÍCULO 59.- DE LA EQUIDAD DE OPORTUNIDADES.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., garantizará que sus empleados/as tengan igualdad de oportunidades en los procesos de selección, evaluación y promoción para cubrir un puesto vacante; por ende se prohíbe todo tipo de discriminación de conformidad con la ley.

## **CAPÍTULO XII**

### **CESACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL**

**ARTÍCULO 60.- DE LAS CAUSAS DE TERMINACIÓN LABORAL-** Los empleados/as de la

Institución cesarán definitivamente en sus funciones por las siguientes causas:

- a. Por renuncia voluntaria, formalmente aceptada;
- b. Por Visto bueno;
- c. Por retiro con pensión jubilar del IESS;
- d. Por invalidez total; y
- e. Por fallecimiento.

## **CAPÍTULO XIII**

### **DEL DERECHO A LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

**ARTÍCULO 61.- PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN.-** El área de Talento Humano preparará el Plan Anual de Capacitación destinado al personal de empleados/as,

el mismo será aprobado por el Consejo de Administración o Gerencia General de acuerdo a las políticas institucionales.

La capacitación y adiestramiento de los empleados/as comprenderá aspectos relacionados al desarrollo de competencias, así como aspectos relacionados a la seguridad y salud ocupacional, así como sobre la prevención del uso y consumo de drogas incluido el alcohol y el cigarrillo.

Los empleados/as están obligados a participar en los procesos de capacitación y adiestramiento programados por la Institución, excepto los casos debidamente justificados.

La Institución contratará los servicios profesionales de personas o instituciones especializadas en capacitación o formación continua de conformidad con los objetivos y la temática planteada en el Plan Anual de Capacitación.

**ARTÍCULO 62.- DE LOS BENEFICIARIOS DE LA CAPACITACIÓN.-** Para determinar a los empleados/as beneficiarios del Plan Anual de Capacitación se realizará un diagnóstico de necesidades de competencias, el cual deberá contar con la opinión de jefes y subalternos.

**ARTÍCULO 63.- DE LOS EMPLEADOS/AS BENEFICIARIOS DE BECAS.-** Para el caso de empleados/as beneficiarios de becas de estudios dentro o fuera del país, se observará lo determinado en el Código del Trabajo, éstos estarán sujetos a recibir viáticos, subsistencias y transportes según lo establecido.

## **CAPÍTULO XIV**

### **DE LAS SUBROGACIONES, REMPLAZOS Y COMISIÓN DE SERVICIOS**

**ARTÍCULO 64.- DE LAS SUBROGACIONES.-** La subrogación aplica entre un nivel jerárquico superior y otro inferior.

El empleado/a que subrogare a un superior jerárquico, tendrá derecho al pago de sueldo del subrogado, más los beneficios de ley y los adicionales que conceda la Institución, por el tiempo que dure la subrogación. La subrogación será dispuesta por el Gerente General por escrito.

En caso de subrogación de la Gerencia General se procederá a la mencionada subrogación previa Resolución del Consejo de Administración.

Para todos los casos, el empleado/a subrogante tendrá derecho al pago de remuneración desde el primer día de subrogación.

**ARTÍCULO 65.- DE LOS REMPLAZOS.-** El remplazo aplica entre niveles jerárquicos similares, siempre y cuando no implique cambio de funciones.

El empleado/a que remplace a un empleado/a del mismo nivel jerárquico en caso de existir diferencia salarial recibirá igual remuneración que el remplazado.

El remplazo será notificado a las partes involucradas en forma escrita por parte del área de Talento Humano.

**ARTÍCULO 66.- DE LOS CASOS DE SUBROGACIÓN O REMPLAZO.-** La subrogación o el remplazo, se realizará ante ausencia temporal o definitiva de la persona a quien se subroga o remplace en los siguientes casos:

- a. Vacaciones;
- b. Enfermedad;
- c. Comisión de servicios;
- d. Capacitaciones;
- e. Traslado de funciones;
- f. Permisos o licencias.

**ARTÍCULO 67.- DE LOS GASTOS EN COMISIONES DE SERVICIO.-** A los empleados/as que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., les asigne la realización de una comisión de servicios para efectuar tareas específicas en una ciudad distinta a la de su trabajo habitual, dentro o fuera del país, recibirán un valor destinado para sufragar los gastos de transporte, alimentación y alojamiento de ser necesario, que fueren ocasionados durante el transcurso de la comisión, estos rubros por concepto de subsistencias y movilización serán cancelados o reembolsados conforme a los procedimientos internos establecidos por la Institución.

## **CAPÍTULO XV**

### **DE LAS SANCIONES**

**ARTÍCULO 68.- DE LAS SANCIONES.-** Los empleados/as que contravengan las disposiciones legales, reglamentarias u órdenes de autoridades superiores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., serán sancionados de acuerdo al presente Reglamento y/o con las disposiciones del Código del Trabajo, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pueda originar el hecho.

**ARTÍCULO 69.- DE LA APLICACIÓN DE LAS SANCIONES.-** Atendiendo a la gravedad de la falta, y siempre que en el presente Reglamento Interno, se establezca una

sanción específica respecto de las obligaciones y prohibiciones del empleado/a, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., podrá aplicar a sus empleados/as, una de las siguientes sanciones, sin que la presente descripción suponga necesariamente orden de aplicación:

- a. Por primera vez una sanción consistente en una llamada de atención verbal;
- b. Por segunda vez una sanción consistente en una llamada de atención escrita, con copia a la hoja de vida;
- c. Por tercera vez una sanción consistente en una multa de hasta el equivalente al 10% de la remuneración mensual, la cual será descontada de su respectivo rol; y,
- d. Terminación de las relaciones laborales, previo el visto bueno otorgado por la autoridad del trabajo.

**ARTÍCULO 70.- CASOS DE AMONESTACIÓN VERBAL.-** Sin perjuicio de aplicación de lo dispuesto en los artículos anteriores, se sancionará a los empleados/as con amonestación verbal, por las siguientes causas:

- a. Efectuar en las oficinas de la Institución y durante las jornadas de trabajo actividades particulares ajenas al ejercicio de sus funciones;
- b. Demorarse injustificadamente a entrar a la Institución o a su puesto de trabajo, una vez registrado el ingreso;
- c. Hacer uso indebido del uniforme dentro o fuera de la Institución;
- d. Descuidar la buena conservación y aseo personal, de su lugar de trabajo, materiales y otros recursos asignados para el cumplimiento de sus tareas;

- e. Recibir visitas particulares (vendedores, familiares, otros), durante las horas de trabajo de manera que interfieran el normal desarrollo de las actividades laborales; y,
- f. Permanecer en las oficinas de la Institución después de las horas laborales y/o durante los días feriados y efectuar actividades ajenas a su labores cotidianas, se exceptúan los casos en que exista la necesidad de servicio y el o los empleados sean autorizados por escrito para tal efecto por su inmediato superior con el visto bueno de la Gerencia General.

**ARTÍCULO 71.- DE LAS CAUSALES DE AMONESTACIÓN ESCRITA.-** Se podrá sancionar a los empleados/as con amonestación escrita, por las siguientes causas:

- a. Reincidir en lo determinado en el artículo anterior;
- b. El incumplimiento a cualquiera de las disposiciones tipificadas en los Artículos 16 y 17 del presente Reglamento;
- c. Negarse a recibir notificaciones, memos o comunicaciones escritas o firmar el recibo de los mismos;
- d. Intervenir, tramitar o resolver asuntos no relacionados con la Institución y que son distintos a los intereses de la misma, función que desempeña y en los que están personalmente inmersos;
- e. Retardar injustificadamente el despacho de los asuntos de prestación de servicios al que están obligados de acuerdo con las funciones del puesto; y,
- f. Entregar o difundir información de la Institución, clasificada como reservada o restringida o información personal de los socios o clientes, sin cumplir con los procedimientos y limitaciones establecidas en la normativa vigente.

## **ARTÍCULO 72.- DE LAS CAUSALES QUE SE SANCIONAN CON MULTA.-**

Se podrá sancionar a los empleados/as con multa de hasta el equivalente al 10% de la remuneración mensual, la cual será descontada de sus sueldos respectivos en los siguientes casos:

- a. Incumplir y no hacer cumplir las leyes del Sistema Financiero, laborales, los Reglamentos, Manuales, Políticas, Procedimientos, Instructivos entre otras disposiciones legales y/o documentos normativos vigentes para la Institución, siempre y cuando estas últimas no contravengan el ordenamiento jurídico vigente;
- b. Recibir o solicitar obsequios, comisiones, recompensas de cualquier clase que se les ofrezca como retribuciones para cumplir con sus obligaciones;
- c. Aprovecharse de cargo que ocupa para concretar negocios, trabajos o servicios profesionales con terceras personas, para beneficio personal o familiar;
- d. Atentar contra el prestigio de la Institución y de sus integrantes; participando en actividades inmorales;
- e. Entregar las llaves de los vehículos, oficinas, equipos, y otros sistemas de acceso a las instalaciones o bienes de la Institución, a personas no autorizadas sin que exista orden superior disponiendo dicha acción;
- f. Utilizar vehículos, bienes, máquinas, equipos y otros bienes de la Institución, en actividades distintas a la prestación de servicios de la Institución y fuera de las horas laborales, exceptuando los automotores que pueden hacer su uso para control y mantenimiento de este;
- g. Realizar o participar en el horario de trabajo: cualquier tipo de juegos de azar, o de otra naturaleza que son prohibidos por ley;
- h. Provocar altercados en el lugar de trabajo, entre compañeros o con los socios;

- i. Fomentar la indisciplina, el desorden, actividades distractoras o el incumplimiento de normas o disposiciones en horas de trabajo;
- j. Irrespetar el orden jerárquico establecido por la organización para la presentación de reclamos o la obtención de permisos;
- k. Arrogarse funciones y/o la representación de la Institución para dirigir o realizar cualquier acto o comentario que comprometa la imagen institucional;  
y,
- l. Negarse o no firmar oportunamente o cuando le requiera la Institución los roles de pagos de sus retribuciones mensuales y de beneficios de ley;

Todas estas causales deberán ser previamente comprobadas por el área de Talento Humano y autorizadas por Gerencia General, previa aplicación de la sanción.

**ARTÍCULO 73.- DE LAS CAUSALES DE VISTO BUENO.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., a más de lo dispuesto en el Código del Trabajo establece como causales para solicitar el VISTO BUENO, cuando un empleado/a incurra en las siguientes faltas:

- a. Concurrir al trabajo en estado de embriaguez, bajo los efectos de drogas y/o consumir dentro de las instalaciones o en su puesto de trabajo licor, cigarrillo y/o sustancias estupefacientes o psicotrópicas;
- b. Ofertar, almacenar, intermediar, distribuir, comprar, vender, enviar, transportar, comercializar, tener o poseer en el centro de trabajo sustancias estupefacientes y psicotrópicas o preparados que las contengan, el trabajador/a que incurra en esta falta será sancionado de conformidad con el presente instrumento legal, sin perjuicio de las sanciones de tipo penal establecidas en el Código Orgánico Integral Penal;

- c. Utilizar la denominación del cargo, oficinas de la Institución para hacer proselitismo político o de otro tipo;
- d. Ordenar la asistencia a actos públicos del estado, partidista o afiliación política de cualquier naturaleza o utilizar con este fin los vehículos y otros bienes de la Institución;
- e. Abandonar los vehículos, equipos y otros materiales en sitios no asignados por la Institución y donde no existe las seguridades respectivas;
- f. Alterar las tasas de interés u otorgar créditos incumpliendo los reglamentos y manuales internos, consignar datos falsos en informes, reportes, así como también suplantar firmas o alterar los controles de los registros de asistencia;
- g. Autorizar créditos para beneficio propio o de familiares, sea de manera directa o indirecta;
- h. Violar el secreto de la correspondencia, documentos, datos técnicos, contables financieros u otros que pertenezcan a la Institución tanto físico o magnético;
- i. Divulgar información calificada como reservada o restringida, ya sea información personal de los socios o clientes, o información de la Institución inobservando las disposiciones establecidas en la normativa vigente;
- j. Incumplir con las resoluciones de la Asamblea General de socios, Consejo de Administración y de la Gerencia General;
- k. Provocar por cualquier motivo la paralización de las actividades normales de la Institución;
- l. Faltar o ausentarse en forma injustificada, aunque sea por la primera vez y por esta causa se ocasionare daño grave o perjuicio considerable a las máquinas, instalaciones, bienes o intereses de la Institución;

- m. Intentar o cometer fraude contra los intereses de la Institución mediante la presentación de recibos, certificados y otros documentos falsos;
- n. Suspender o amenazar suspender sea por descuido o negligencia de parte del empleado/a, los servicios que presta la Institución y que puedan poner en peligro la salud o la salubridad de la comunidad;
- o. Asesorar a otras instituciones financieras, en base a los datos y conocimientos institucionales, perjudicando a la Institución;
- p. Impedir o negarse a abrir las instalaciones de la Institución en el horario establecido de atención al público, cuando sea de su responsabilidad;
- q. Ofender, amenazar, utilizar malos términos, coaccionar o agredir de palabra a los Directivos, Representantes de la Asamblea General de socios, Gerente General, Socios y/o, compañeros de trabajo dentro de las dependencias de la Institución; y,
- r. Todas las demás acciones u omisiones que signifique indisciplina, falta de lealtad, abuso de confianza, fraude e intriga con los representantes de la Asamblea General, Gerente General, Socios y/o empleados/as.

**ARTÍCULO 74.- DE LAS SANCIONES POR ATRASOS Y FALTAS INJUSTIFICADAS.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., a más de lo determinado en la normativa vigente, establece las sanciones por atrasos y faltas con el siguiente detalle:

- a. Los atrasos o llegada tarde por más de treinta (30) minutos de la hora de ingreso, sin justificación suficiente a juicio de Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., por primera y segunda vez se aplicará una sanción disciplinaria consistente en un sanción pecuniaria del 1% de su remuneración mensual; y por tercera vez se aplicará multa de hasta el

10% de su remuneración mensual; en caso de presentarse en un mes de labores, más de tres atrasos injustificados, se podrá aplicar el proceso de visto bueno para la terminación del contrato;

- b. Las ausencias injustificadas al trabajo por un (1) día, serán sancionadas así: por primera vez, con una llamada de atención escrita y el respectivo descuento del valor de la jornada diaria de labor; la segunda vez se aplicará una multa de hasta el 10% de su remuneración mensual y si existe una tercera ausencia en un mes, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas “Chuchuquí” Ltda., podrá realizar el trámite de visto bueno.

**ARTÍCULO 75.- DEL RESPETO AL DERECHO A LA DEFENSA Y AL DEBIDO PROCESO.-**No podrán hacerse efectiva las sanciones a los empleados/as sin antes proporcionarle la oportunidad a la legítima defensa ante el área de Talento Humano o ante el Gerente General.

En caso de apelación se procederá en segunda y definitiva instancia ante el Gerente General, previo informe del área de Talento Humano.

**ARTÍCULO 76.- DE LA IMPOSICIÓN DE SANCIONES.-** A ningún empleado/a se le podrán imponer dos sanciones por la misma falta, ante la pluralidad de las faltas se sancionará por la más grave, sin perjuicio de las acciones civiles, administrativas o penales a que haya lugar.

**ARTÍCULO 77.- DE LOS AUTORIZADOS A IMPONER SANCIONES.-** La aplicación de las sanciones establecidas en este Reglamento Interno tendrá los siguientes niveles de aplicación:

- a. Las amonestaciones verbales, escritas y multas de hasta el 5% de la remuneración mensual las podrán imponer los Jefes de Agencias o Jefes inmediatos del sancionado;
- b. Multas de hasta el 10% de la remuneración mensual la Jefatura de Talento Humano y la Gerencia General.
- c. La terminación de los contratos laborales será atribución de Gerencia General.
- d. Los Jefes departamentales serán sancionados conforme a este Reglamento, por la Gerencia General.
- e. Quienes cumplan las funciones de Auditor Interno, Oficial de Cumplimiento y Administrador de Riesgos, podrán ser sancionados por faltas establecidas en este Reglamento por la Gerencia General, con excepción de la remoción que será decidido por el organismo interno respectivo que los haya elegido y cumpliéndose con el procedimiento establecido.

Las sanciones se comunicarán al interesado y se procederá a su registro respectivo en su expediente, siempre y cuando el origen de la sanción se encuentre acorde con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, toda la documentación será remitida al área de Talento Humano para su respectivo archivo.

## **CAPÍTULO XVI**

### **DE LAS JUBULACIONES**

De conformidad al Artículo 216 del Código del Trabajo se establece la jubilación patronal como un derecho a favor de los trabajadores u obreros sujetos a esta Ley siempre y cuando cumplan ciertos requisitos, tales como:

- Tener la calidad de trabajador u obrero amparado al Código del Trabajo.

- 25 años de servicio o más.

De igual manera, en el inciso 7 del artículo 188 contempla que el mencionado derecho, en su parte proporcional, también se reconoce a favor de los trabajadores que hubieren cumplido más de 20 años y menos de 25 años en el caso de despido intempestivo.

## **CAPÍTULO XVII**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte del Ministerio de Trabajo.

**SEGUNDA.-** Con la aprobación del presente Reglamento quedan derogadas todas las disposiciones reglamentarias sobre esta materia, dictadas con anterioridad.

**TERCERA.-** El área de Talento Humano deberá publicar y socializar entre sus empleados/as el presente Reglamento; así como deberá entregar a sus empleados/as un ejemplar o copia del presente instrumento legal una vez que haya sido legalmente aprobado por la autoridad competente.

### **3.12. Manual Financiero Contable**

El manual contable es un instrumento que servirá como guía de contabilización que facilite llevar un registro ordenado de las operaciones que desempeña la COAC, a fin de que la información que se refleje sea oportuna y confiable, de modo que la situación financiera y sus resultados contribuyan a la correcta toma de decisiones sobre el manejo de los recursos que tiene la entidad.

### **3.13. Gestión administrativa**

#### **3.13.1. Índice de GESTIÓN**

##### **Eficiencia**

Se medirá el uso de los recursos disponibles en el funcionamiento y que intervienen en la prestación de los servicios de la COAC.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de } H - N^{\circ} \text{ de } H \text{ laboradas}}{Puestos \text{ de } trabajo \text{ atendidos}}$$

##### **Eficacia**

Mide el logro de las metas alcanzadas y la calidad del producto o servicio que satisface las necesidades de los socios y las partes interesadas.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de } personas \text{ capacitadas}}{Total \text{ de } trabajadores}$$

## **Efectividad**

Refiere a la evaluación del impacto de la gestión de acuerdo al uso racional de los recursos.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personas beneficiadas}}{\text{Nivel de referencia}}$$

### **3.13.2. Análisis de la gestión administrativa**

#### **Eficiencia**

$$\frac{\text{Requerimientos solucionados}}{\text{Total de requerimientos}} \times 100$$

$$\frac{345}{348} 100$$

**99%**

#### **Análisis:**

La atención y desempeño adecuado de funciones permite conocer el grado de importancia que el empleado otorga a su cargo, por ello, mediante el indicador de eficiencia se percibe que el 99% de la población fue atendida de manera adecuada y que el personal brinda satisfacción en la solución de las necesidades de los socios.

## **Eficacia**

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total de trabajadores}}$$

$$\frac{16}{26} \times 100$$

**62%**

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados se obtiene que el 62% de los empleados reciben capacitaciones constantes de acuerdo al área en el que se desempeña, de manera que los socios obtengan un alto grado de satisfacción en la solución de sus requerimientos.

## **Efectividad**

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personas beneficiadas}}{\text{Nivel de referencia de beneficiarios}}$$

$$\frac{341}{348} \times 100$$

**98%**

### **Análisis:**

Con un resultado del 98%, la efectividad de los empleados en satisfacer las necesidades de los clientes y socios de la cooperativa se aprecia satisfactoria, ya que demuestra que la atención a los requerimientos de los socios ha sido solucionada de manera positiva, por esta razón la COAC está comprometida a mantenerse en este nivel, dando la mejor atención a sus clientes.

## **CAPITULO IV**

### **VALIDACIÓN**

#### **4.1. Introducción**

A lo largo de la investigación se determinó que la Cooperativa de ahorro y crédito de indígenas “Chuchuqui” Ltda. de la ciudad de Otavalo, no cuenta con un manual de gestión de talento humano actualizada que brinde lineamientos adecuados para un mejor desempeño de sus actividades.

El capítulo de validación es un proceso de análisis a la propuesta planteada, a fin de demostrar que la misma es aplicable dentro de la institución. Estos procesos pueden ocasionar cambios positivos como negativos, por tal razón, es necesario realizar un estudio detallado que evalúe cualitativa y cuantitativamente los distintos cambios que ocasionará el poner en marcha este proyecto.

Para la validación es necesario aplicar distintos mecanismos que demuestren la efectividad del proyecto en los procesos de la COAC, para ello, se aplica una encuesta al Gerente general de la institución, con tales resultados se conocerá el grado de aceptación de la propuesta.

#### **4.2. Descripción del estudio**

Se determina que dentro de la cooperativa existen falencias en el desempeño de las actividades, que pueden ser mejorados por medio de la implementación un manual que mejore la organización y por ende mejorar las relaciones entre los socios y el personal, mejorando la calidad de la institución.

En la propuesta se encuentra la reestructuración de los organigramas existentes, la actualización del manual de funciones con un detalle organizado de las distintas

funciones que deben ser llevados a cabo en cada uno de los departamentos, el reajuste del manual de talento humano, así también la implementación de un manual de procedimientos que detallan paso a paso los procesos que se deben cumplir dentro de las actividades señaladas.

#### **4.2.1. Objetivo**

Realizar la respectiva validación de resultados, mediante la elaboración de una matriz que refleje las consecuencias positivas o negativas que podrían generarse una vez implementado la propuesta.

#### **4.2.2. Equipo de trabajo**

Autora: Lizeth Males

Tutora: Ing. Ana Arciniegas

Oponentes: Ing. Julio César Andrade

Gerente General de la COAC “Chuchuqui” Ltda.: Lic. Enrique Cachiguango

### **4.3. Método de calificación**

#### **4.3.1. Factores a validar**

Proceso administrativo

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Estructura Orgánica de la COAC

- Organigrama Funcional de la COAC
- Manual de funciones
- Manual de gestión del Talento Humano
- Manual de procedimientos
- Reglamento interno
- Índices de gestión
- Análisis de la gestión administrativa

#### Proceso Contable

- Manual financiero contable
- Plan de cuentas
- Estados financieros

## Matriz de validación

 <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHUCHUQUI" LTDA</p>					
PREGUNTAS		MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE	OBSERVACIONES
FRECUENCIA		3	2	1	
1	¿La aplicación del manual de gestión de talento humano objeto de esta propuesta para la COAC, se estima que será?:				
2	¿La reestructuración de la estructura organizacional sugerida en esta propuesta, se espera que ayudará a tener un mejor conocimiento de los departamentos y funciones de la COAC?				
3	¿La implementación de la propuesta del sistema de gestión administrativa está acorde a las necesidades que presenta la institución, y se estima que tendrá efectos positivos en el área de talento humano?				
4	¿Estima que el manual de funciones propuesto, contribuirá a delimitar las actividades a desempeñar, así tener un mayor control sobre las actividades que realizan los miembros de la institución?				
6	¿Considera que la actualización del manual del talento humano presentada como parte de este trabajo contribuirá al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?				
7	¿Estima que la implementación del manual de procesos propuesto ayudaría a tener mayor control sobre la gestión del talento humano que trabaja en la COAC, así como a estandarizar sus procesos?				
8	¿El establecimiento de los procesos del talento humano detallados en este documento permitirá que la cooperativa mejore, brindando atención de calidad, con eficiencia y eficacia a cada uno de sus socios?				

9	¿Considera necesario que la delegación de responsabilidades estén basadas en un manual como el propuesto, que este sujeto a la ley vigente y aprobado por las autoridades de la cooperativa a fin de evitar inconvenientes en las sanciones por incumplimiento o faltas a la misma?				
10	¿La actualización del reglamento interno realizado en la propuesta constituirá una norma obligatoria para los miembros de la cooperativa?				
11	¿Considera que puesto en conocimiento la implementación de este manual dentro de la cooperativa, puede ayudar a mejorar el desempeño por parte de cada uno de los trabajadores en el área que le corresponde?				
12	¿Estima que el presente manual contribuirá a un mejor control sobre las obligaciones y derechos a los que los miembros de la COAC deben estar sujetos?				
13	¿Considera que la implementación de esta propuesta marcaría un cambio positivo en la gestión del talento humano de la cooperativa?				
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La Autora

#### 4.4.Método de calificación

En este proceso se utilizará las siguientes calificaciones:

Puntaje 3= Muy Aplicable

Puntaje 2= Aplicable

Puntaje 1= Poco aplicable

#### **4.5.Rango de interpretación**

Porcentajes y descriptivo

A fin de presentar la aplicabilidad de manera más clara y comprensible, se establecen los siguientes rangos:

De 68% a 100% = Muy Aplicable

De 34% a 67% = Aplicable

De 0% a 33% = Poco aplicable

Esta valoración es definida por el resultado de la totalidad del puntaje para el total de rangos puntuados, mediante una regla de 3.

Es decir:

$$V = \frac{\textit{Calificación Obtenida}}{\textit{Calificación Total}} * 100$$

Donde:

V= validación

CO= Calificación obtenida (sumatoria total de cada parámetro)

CT= Calificación total (multiplicación de la calificación más alta por el total de indicadores)

#### 4.6.Resultados

Los resultados obtenidos en el desarrollo del presente capítulo se reflejan mediante la elaboración de una matriz de validación en el área de talento humano que se presenta a continuación:

 <b>CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN</b> <b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHUCHUQUI" LTDA</b>					
<b>PREGUNTAS</b>		<b>MUY APLICABLE</b>	<b>APLICABLE</b>	<b>POCO APLICABLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>FRECUENCIA</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1	La aplicación del manual de gestión de talento humano objeto de esta propuesta para la COAC, se estima que será:?		X		
2	¿La reestructuración de la estructura organizacional sugerida en esta propuesta, se espera que ayudará a tener un mejor conocimiento de los departamentos y funciones de la COAC?		X		
3	¿La implementación de la propuesta del sistema de gestión administrativa está acorde a las necesidades que presenta la institución, y se estima que tendrá efectos positivos en el área de talento humano?	X			
4	¿Estima que el manual de funciones propuesto, contribuirá a delimitar las actividades a desempeñar, así tener un mayor control sobre las actividades que realizan los miembros de la institución?		X		
6	¿Considera que la actualización del manual del talento humano presentada como parte de este trabajo contribuirá al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?	X			
7	¿Estima que la implementación del manual de procesos propuesto ayudaría a tener mayor control sobre la gestión del talento humano que trabaja en la COAC, así como a estandarizar sus procesos?		X		

8	¿El establecimiento de los procesos del talento humano detallados en este documento permitirá que la cooperativa mejore, brindando atención de calidad, con eficiencia y eficacia a cada uno de sus socios?		X		
9	¿Considera necesario que la delegación de responsabilidades estén basadas en un manual como el propuesto, que este sujeto a la ley vigente y aprobado por las autoridades de la cooperativa a fin de evitar inconvenientes en las sanciones por incumplimiento o faltas a la misma?	X			
10	¿La actualización del reglamento interno realizado en la propuesta constituirá una norma obligatoria para los miembros de la cooperativa?	X			
11	¿Considera que puesto en conocimiento la implementación de este manual dentro de la cooperativa, puede ayudar a mejorar el desempeño por parte de cada uno de los trabajadores en el área que le corresponde?	X			
12	¿Estima que el presente manual contribuirá a un mejor control sobre las obligaciones y derechos a los que los miembros de la COAC deben estar sujetos?		X		
13	¿Considera que la implementación de esta propuesta marcaría un cambio positivo en la gestión del talento humano de la cooperativa?		X		
TOTAL		15	14	0	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La Autora

## Calificación

FRECUENCIA	FRECUENCIA RESULTADO
3	15
2	14
1	0
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

TOTAL(F/R)	RESULTADO	
15/29	0,517241379	52%
14/29	0,482758621	48%

## Interpretación

Una vez obtenido el resultado mediante la matriz de validación se determina que la propuesta para la implementación de un sistema de gestión del talento humano planteada a la cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui” Ltda. de la ciudad de Otavalo es Muy aplicable.

## CONCLUSIONES

Se identificó que la falta de control sobre los distintos procesos dentro del área administrativa ha ocasionado la duplicidad de funciones, y se ve la necesidad de contar con un documento que establezca las actividades que corresponden a cada departamento a fin de evitar que por una acción errónea u omisión se ocasionen sanciones injustificadas. Para el control de la eficiencia del talento humano, la cooperativa realiza evaluaciones de desempeño de forma anual, sin embargo no se ofrecen incentivos que eleven el estímulo de los trabajadores por dar un mayor esfuerzo buscando brindar un servicio de calidad a los socios que requieren los servicios de la institución financiera. Además es necesario la actualización del reglamento interno de la cooperativa a fin de adaptar las normas y reglamentos a la ley vigente. Para conocer el grado de aceptabilidad de la propuesta se aplicó una matriz de validación donde se conoció que la COAC considera aplicable la implementación del sistema de gestión del talento humano y que esta propuesta contribuirá a la consecución de las metas y objetivos empresariales a mejorar la calidad del desempeño y el servicio que brinda la cooperativa a sus socios.

La base teórica presentada ha contribuido al lector a tener una mejor comprensión de los términos y conceptos que ayudan a aclarar el conocimiento técnico de palabras referentes al tema de investigación.

De acuerdo al estudio realizado se demuestra que la situación actual de la cooperativa en gestión del talento humano requiere lineamientos a los que el personal de la COAC deberá estar sujetos, de modo que exista un mejor control de la gestión en esta área.

Se considera que la implementación de la propuesta diseñada es aplicable para contribuir al mejoramiento de la gestión en el área del talento humano dentro de la cooperativa.

## RECOMENDACIONES

El sistema de gestión planteada ayudará a la COAC, especialmente al área del talento humano a tener una mejor organización de los cargos que les competen , los manuales de funciones y de procedimientos delimitarán las actividades que cada área deberá efectuar, a fin de evitar omisión y duplicidad de acciones que contribuyan a crear un ambiente laborable más ameno impidiendo inconvenientes, con agilidad en sus funciones de modo que logre alcanzar los objetivos empresariales de manera eficiente y eficaz, y sobresalir frente a la competencia por medio de una adecuada gestión de su capital humano.

Se recomienda que el lector revise la terminología para poder tener una mejor comprensión del trabajo.

Es importante tomar en cuenta que la gestión administrativa influirá de manera positiva en el desarrollo de la cooperativa ya que una adecuada organización y control de procesos podría potenciar la calidad de atención y solución a las necesidades de sus clientes y por ende ganar un espacio representativo en el mercado, por la fidelización de sus socios y permitir que la COAC crezca como institución financiera.

Se recomienda la implementación y ejecución de la propuesta porque a lo largo del estudio se conocen las falencias existentes dentro de la entidad, y mediante el sistema de control interno para la gestión del talento humano se contribuirá a establecer lineamientos y a tener un mejor control sobre esta área y conseguir beneficios a largo plazo.

## Bibliografía

Acosta. (2012).

Aguilar, H. (2012). *Manual de Contabilidad* . México: Mc Graw Hill.

Castellanos, R. M., & Nevada Peña, D. (s.f.). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI, etica, responsabilidad social , gestion de la diversidad y gestión del cambio*. Madrid, España: Especial directivos . Recuperado el 19 de 11 de 2018

Chaparra, C. G. (2010). *Manual Productos, servicios y activos financieros* . (CEP, Ed.) Humanes de Madrid, Madrid, España. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3217229&query=activos+financieros#>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recurso humanos, El capital humano de las organizaciones* (Vol. 8). (J. M. Chacón, Ed.) México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de 11 de 2018

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano . En I. Chiavenato, & E. E. Ltda (Ed.), *Gestión del talento humano* (Tercera ed., Vol. III, pág. 586). México,D.F., México, México: Mc Graw Hill Educación . Recuperado el 08 de 11 de 2018

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Vol. 9). México, D.F., México, México: Mc Graw Hill Educación. doi:978-85-352-3318-6

Código de Trabajo . (26 de 09 de 2012). *Código de Trabajo*. Obtenido de Código de Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Código de Trabajo. (28 de 03 de 2016). *Código de Trabajo*. Obtenido de Código de Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

CÓDIGO DEL TRABAJO. (2015). *Fiel Web*. Obtenido de Fiel Web.

CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. (C. D. ECUADOR, Ed.) Recuperado el 20 de 11 de 2018, de CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: [https://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](https://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)

DAFT, Richard L. y MARCIC, Dornothy. (2011). *TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL*. (M. Á. Toledo Castellanos , Ed.) México, México, México: THOMSON. Recuperado el 26 de 11 de 2018

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). (G. Dessler, Ed., & L. E. Ayala, Trad.) México, México,D.f., México: PEARSON EDUCACIÓN . Recuperado el 08 de 11 de 2018

ECUADOR, C. D. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. (C. D. ECUADOR, Ed.) Recuperado el 20 de 11 de 2018, de CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: [https://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](https://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)

Emprendepyme. (2016). *Emprendepyme.net*. Obtenido de Emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-mixto.html>

Empresas, F. (2008). *factoriaempresas.org*. Obtenido de factoriaempresas.org: [http://www.factoriaempresas.org/Incubadora/descargas/Que\\_es\\_un\\_organigrama.pdf](http://www.factoriaempresas.org/Incubadora/descargas/Que_es_un_organigrama.pdf)

Fincowsky, E. B. (2014). *Organizacion de empresas* (cuarta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, México,D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado el 09 de 11 de 2018

Fred R.David. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). (G. D. Chávez, Ed., & F. R. David, Trad.) Nacaulpan e Juárez, México, México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 09 de 11 de 2018

Gaitán, R. E. (2006). *Control interno y fraudes* (segunda ed.). (R. E. Gaitán, Ed.) Bogotá, Colombia, Colombia: ECOE EDICIONES . Recuperado el 09 de 11 de 2018

- Gaitán, R. E. (2015). *Control interno y fraudes Análisis de Informe* (Tercera ed.). (R. E. Gaitán, Ed.) Bogotá, Colombia, Colombia: ECOE EDICIONES . Recuperado el 09 de 11 de 2018
- García, G. L. (2018). *Operaciones administrativas de compraventa* . Madrid, España: EDITEX. doi:978-849-261-002-1
- Gómez , Á. P., Rofriguez Sanz , P., & Alcaraz Quiles, F. (2009). *Supuestos de contabilidad para PYMES*. (M. V. Alberto Cañizal, Ed.) Madrid, España: PEARSON. Recuperado el 28 de 11 de 2018
- Gómez, G. L., & Urbiola Solís, A. (2009). *Vision global de las coopèrativas*. (P. y. V, Ed.) México, México: Plaza Valdez. Recuperado el 19 de 11 de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3218831&query=cooperativas>
- Granda. (2011).
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia Diseño organizacional de la empresa* (2ª ed.). (L. Huamán Pulgar-Vidal, & F. Rios Ramos, Edits.) Bogotá, Colombia, Colombia: Ediciones de la U . Recuperado el 09 de 11 de 2018
- Iborra, M., Dasí , Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2007). Fundamentos de dirección de Empresas. En M. Iborra, Á. Dasí, C. Dolz, C. Ferrer, & C. M. Rojo (Ed.), *Fundamentos de dirección de Empresas* (Vol. I, pág. 565). Magallanes, Madrid, España: THOMSON. Recuperado el 08 de 11 de 2018
- Ivancevich, J. M. (2004). *Administración de recursos humanos* (1 ed.). (M. GRAW, Ed., & J. F. Martínez, Trad.) Iztapalapa, México,D.F., México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 09 de 11 de 2018
- Lexus, E. (2016). *Manual de contabilidad y costos* (Lexus editores ed.). Barcelona, España: Lexus. Recuperado el 28 de 11 de 2018
- Ley de Cooperativas, C. (29 de Agosto de 2001). *Ley de Cooperativas, Codificación*. Obtenido de Ley de Cooperativas, Codificación:

[https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY\\_DE\\_COOPERATIVAS.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf)

LOEPS. (28 de 04 de 2011). *LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. (P. d. Ecuador, Editor, & F. C. Cueva, Productor) Recuperado el 20 de 11 de 2018, de LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>

LOSEP. (2016). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado el 22 de 11 de 2018, de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>

Muñoz, M. d. (2016). *Economía de la Empresa 2º Bachillerato (LOMCE)*. EDITEX. Recuperado el 25 de 11 de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=8qEeDAAAQBAJ&pg=PA260&dq=tipos+de+organigramas+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5rIaFjXeAhVus1kKHScSCTwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=tipos%20de%20organigramas%202016&f=false>

Nacional, A. (05 de 09 de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Recuperado el 27 de 11 de 2018, de Código Orgánico Monetario y Financiero: <https://www.docsity.com/es/ro-codigo-organico-monetario-y-financiero/774946/>

NIFPYMES, I. (2009). *NIFPYMES*.

R., J. G. (2009).

Rangel, V. T. (2014). *Contabilidad General*. (T. Bogdanski, E. P. Santana Elizalde, & A. D. Portillo Arvizu, Edits.) México: UNID editorial digital. Recuperado el 28 de 11 de 2018

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS. (1966). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS*. (M. d. General, Ed.) Recuperado el 19 de 11 de 2018, de [https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO\\_GENERAL\\_A\\_LA\\_LEY\\_DE\\_COOPERATIVAS.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf)

Robbins & Coulter. (2010). *Administración* (Vol. 10). México: Pearson . Recuperado el 22 de 11 de 2018

Rusenias, R. (2009).

Salazar, M. (2002). *Manual de contabilidad bancaria*. Recuperado el 29 de 11 de 2018, de Manual de contabilidad bancaria: <https://docplayer.es/6012854-Manual-de-contabilidad-bancaria.html>

Sanz, Á. V. (2001). *Sistema financiero español* (1 ed.). Colmenar Viejo, Madrid, España : AKAL. Recuperado el 19 de 11 de 2018, de [https://books.google.com.ec/books?id=GvSRCPNp59EC&pg=PA143&dq=INSTITUCIONES+FINANCIERAS+SEGUN&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7y\\_LT8uDeAhVEvIMKHQAVCA4Q6AEIOzAD#v=onepage&q=INSTITUCIONES%20FINANCIERAS%20SEGUN&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=GvSRCPNp59EC&pg=PA143&dq=INSTITUCIONES+FINANCIERAS+SEGUN&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7y_LT8uDeAhVEvIMKHQAVCA4Q6AEIOzAD#v=onepage&q=INSTITUCIONES%20FINANCIERAS%20SEGUN&f=false)

SEPS. (2018). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA: <http://www.seps.gob.ec/preguntas-frecuentes>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16ª Ed ed.). (S. Cervantes Gonzáles , T. Eliosa García, Edits., & M. d. Pedroza, Trad.) México, México,D.F., México: CENGAGE. Recuperado el 08 de 11 de 2018

STEPHEN, R. (2008). Recuperado el 27 de 11 de 2018

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General* (7 ed., Vol. 7). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el 27 de 11 de 2018

Zuani, E. R. (2005). *Organigramas*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones. Recuperado el 26 de 11 de 2018, de <https://www.marcialpons.es/libros/introduccion-a-la-administracion-de-organizaciones/9789507432552/>

# ANEXOS



**Anexo N ° 1**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS “CHUCHUQUI”  
LTDA.

**Propósito:** La encuesta a realizar será de importancia para conocer la gestión del talento humano en la entidad; por ende se solicita su colaboración y veracidad en las respuestas.

**Instrucciones:** Antes de contestar lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una **X** según su decisión.

1. ¿Qué tiempo labora en la cooperativa?  
 Menos de 1 año  
 De 1 a 5 años  
 De 6 a 10 años  
 De 10 a más
2. ¿Con qué tipo de formación académica cuenta?  
 Primaria  
 Secundaria  
 Técnico superior  
 Tercer nivel  
 Cuarto nivel
3. Respecto al proceso de selección: ¿Qué etapas cumplió para ingresar a la empresa?  
 Solicitud de empleo  
 Entrevista de selección  
 Pruebas o test de selección  
 Ninguno
4. La estructura orgánica de la empresa permite una correcta comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos  
 Si  
 No
5. ¿Ha recibido capacitaciones de la empresa para su área actual de desempeño dentro de los últimos 2 años?  
 Si

- No
6. ¿El cargo que desempeña está en función a su preparación académica?  
 Si  
 No
7. De acuerdo al desempeño del último año: ¿Es necesario una nueva valoración de cargos?  
 Si  
 No
8. ¿La COAC cuenta con personal calificado en atención al cliente?  
 Si  
 No
9. ¿La COAC posee un manual de funciones?  
 Si  
 No
10. ¿Conoce las funciones de su cargo de acuerdo al manual que posee la entidad?  
 Si  
 No
11. La COAC regula la gestión del talento humano para la designación de funciones en base a:  
 Manual  
 Reglamento  
 Disposiciones  
 Ninguna
12. ¿Posee la COAC un manual que detalle las funciones para cada puesto de trabajo?  
 Si  
 No
13. El conocimiento que tiene acerca de las funciones que debe desempeñar su cargo es:  
 Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala
14. ¿Conoce las leyes en amparo de la seguridad y salud en el trabajo?  
 Si  
 No
15. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las actividades del personal de la COAC?  
 Por objetivos  
 Por resultados  
 Por horario cumplido  
 Ninguno

**\*Gracias por su colaboración\***



**Anexo N ° 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO DE INDÍGENAS “CHUCHUQUI” LTDA.

**Propósito:** La encuesta a realizar será de importancia para conocer la gestión del talento humano en la entidad; por ende se solicita su colaboración y veracidad en las respuestas.

**Instrucciones:** Antes de contestar lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una **X** según su decisión.

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención que recibió por parte del personal?
- Muy satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Poco satisfactorio
  - Insatisfactorio
9. ¿En qué forma considera usted que el personal de la institución debe ser capacitada?
- Atención al cliente
  - Acción de trabajo
  - Administración de recursos
10. ¿El personal que le atendió realiza sus labores de una manera eficiente?
- Si
  - No

11. ¿Recibe usted una asesoría adecuada con respecto al crédito, tasa de interés con respecto al crédito recibido?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿De qué manera conoce usted los productos y servicios?

- Dúpticos
- Internet
- Teléfono
- Publicidad

13. ¿En los servicios ofrecidos por la cooperativa, existe agilidad en?:

- Créditos
- Ahorros
- Apertura de cuentas
- Información

**\*Gracias por su colaboración\***



### Anexo N° 3

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS “CHUCHUQUI” LTDA.

**Propósito:** La encuesta a realizar será de importancia para conocer la gestión del talento humano en la entidad; por ende se solicita su colaboración y veracidad en las respuestas.

Nombre: Sr. Luis Enrique Cachiguango

Actividad económica: servicios financieros

**Objetivo:** Obtener información necesaria sobre los procedimientos administrativos, financieros y contables existentes en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Chuchuqui” Ltda. .

1. ¿Cómo fue fundada la cooperativa?
2. ¿Qué personería legal tiene?
3. ¿Con qué capital cuenta?
4. ¿Para el inicio de sus actividades fue necesario acceder a créditos financieros?
5. ¿La cooperativa cuenta con una estructura organizacional?
6. ¿Cuáles son los servicios que presta la cooperativa?
7. ¿Cada servicio que presta la cooperativa está sujeta a un reglamento?
8. ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales brinda servicio a la colectividad?
9. ¿Cómo define la situación actual de la cooperativa referente a procesos administrativos, financieros y contables?

10. ¿Existe una adecuada delimitación de funciones?
11. ¿Cómo asigna las responsabilidades de cada personal actualmente?
12. ¿La COAC cuenta con un manual de funciones?
13. ¿Cuáles son los organismos de control a los que está sujeto la COAC?
14. ¿La COAC cuenta con estatutos, reglamentos y políticas que rijan sus actividades?
15. ¿El reglamento y estatutos están aprobaos legalmente por el Ministerio?
16. ¿Cómo es el pago de remuneraciones?
17. ¿Cómo se realiza la gestión contable y financiera?
18. ¿Existe flujo adecuado de información entre Gerencia, Contabilidad y Tesorería para tomar decisiones sobre las operaciones financieras que realiza la cooperativa?
19. ¿Qué antigüedad laboral presenta el personal, y porqué considera que han permanecido ese tiempo?
20. ¿Qué desafíos actuales tiene la cooperativa en cuanto a la implementación de nuevos servicios?
21. ¿Existe un plan de capacitación de la Cooperativa que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?
22. Mencione la mayor debilidad que considera significativa dentro del área administrativa y financiera que pudiera mejorarse.



## Anexo N° 4

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA APLICADA AL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE INDÍGENAS “CHUCHUQUI” LTDA.

**Propósito:** La encuesta a realizar será de importancia para conocer la gestión del talento humano en la entidad; por ende se solicita su colaboración y veracidad en las respuestas.

Ing. Maricela Velásquez

1. ¿Cómo realiza la selección del personal?
2. ¿Realiza algún proceso de inducción al personal nuevo?
3. ¿Se les otorga algún tipo de incentivos al personal por el logro alcanzado?
4. ¿El personal ha recibido alguna capacitación en el área en que se desempeña?
5. ¿Existe alta rotación del personal?
6. ¿Disponen de manuales actualizados para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?
7. ¿Existen procedimientos de control de inventarios, materiales y de insumos?
8. ¿Se mantiene un aceptable flujo de información con gerencia y los demás departamentos de la cooperativa para buscar sugerencias respecto al mejoramiento de la gestión financiera de la cooperativa?
9. ¿Existe algún funcionario que le supervise o audite el cómo está llevando a cabo sus funciones y responsabilidades?
10. Mencione cómo se lleva a cabo las sanciones cuando existe un incumplimiento de alto grado
11. ¿Cuenta la cooperativa con un plan de cuentas que cumpla con las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas?

## **Anexo N° 5**

### REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS TITULO I

Naturaleza y Fines Art. 1.- No se podrá aprobar el estatuto de una cooperativa cuando su objetivo fundamental no se halle bien determinado o no reúna las condiciones y requisitos señalados en la Ley de Cooperativas y en este Reglamento.

Art. 2.- Al obtener personería jurídica, las cooperativas pueden adquirir, administrar y enajenar cualquier clase de bienes y realizar todo acto o contrato tendiente al cumplimiento de sus fines y a la defensa de sus intereses, de acuerdo a las normas establecidas en la Ley, este Reglamento y los estatutos. Además, gozarán de los beneficios y exenciones que la Ley y este Reglamento les conceden.

Art. 3.- Las cooperativas se registrarán por los principios universales del cooperativismo y, en especial, por los siguientes:

1. Igualdad de derechos de los socios;
2. Libre acceso y retiro voluntario;
3. Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido;
4. Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor del 6% anual;
5. Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio;
6. Indiscriminación y neutralidad políticas, religiosas o raciales; y,
7. Variabilidad del capital social. Art. 4.- Es prohibido a las cooperativas:

a) Pertenecer a instituciones cuyos fines estén en pugna con los principios y espíritu cooperativos o respaldar actitudes contrarias a ellos;

b) Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas, ajenas a la institución, que les permita participar de los privilegios y beneficios que conceden la Ley y este Reglamento a las (sic) cooperativas;

c) Realizar actividades diferentes a los objetivos de la institución, señalados en la Ley, este Reglamento o sus estatutos;

d) Conceder preferencia o privilegios a un socio en particular, ni aún a título de iniciador, fundador o director; y

e) Exigir a los nuevos socios que suscriban un mayor número de certificados de aportación de los que hayan adquirido los socios fundadores desde que ingresaron a la cooperativa, o que contraigan con la institución cualquier obligación económica extraordinaria, que no la hayan contraído los demás socios.

Art. 5.- Las disposiciones señaladas en los artículos anteriores rigen también para las organizaciones de integración cooperativa, a que se refiere el Título VII de la Ley de Cooperativas, en todo cuanto les sea aplicable.

# Anexo N° 6

## MATRIZ ESCALAFONARIA

MATRIZ ESCALAFONARIA	REQUISITOS DEL CARGO					CATEGORÍAS																				%
	CARGO	ESTUDIOS	NIVEL	ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA	NIVEL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
<b>GERENCIAL</b>						<b>1</b>																				
Gerente General	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines.	4 AÑOS		\$ 4.000,00	\$ 4.120,00	\$ 4.240,00	\$ 4.371,00	\$ 4.502,00	\$ 4.637,00	\$ 4.776,00	\$ 4.919,00	\$ 5.067,00	\$ 5.219,00	\$ 5.376,00	\$ 5.537,00	\$ 5.703,00	\$ 5.874,00	\$ 6.050,00	\$ 6.232,00	\$ 6.419,00	\$ 6.612,00	\$ 6.810,00	\$ 7.014,00	3,0%
<b>DIRECTIVO</b>						<b>2</b>																				
Jefe Administrativo Financiero	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y Auditoría o afines.	3 AÑOS		\$ 2.500,00	\$ 2.545,00	\$ 2.591,00	\$ 2.638,00	\$ 2.685,00	\$ 2.733,00	\$ 2.782,00	\$ 2.832,00	\$ 2.883,00	\$ 2.935,00	\$ 2.988,00	\$ 3.042,00	\$ 3.097,00	\$ 3.153,00	\$ 3.210,00	\$ 3.268,00	\$ 3.327,00	\$ 3.387,00	\$ 3.448,00	\$ 3.510,00	1,8%
Jefe de Crédito y Cartera	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines	3 AÑOS		\$ 1.200,00	\$ 1.226,00	\$ 1.253,00	\$ 1.281,00	\$ 1.309,00	\$ 1.338,00	\$ 1.367,00	\$ 1.397,00	\$ 1.428,00	\$ 1.459,00	\$ 1.491,00	\$ 1.524,00	\$ 1.558,00	\$ 1.592,00	\$ 1.627,00	\$ 1.663,00	\$ 1.700,00	\$ 1.737,00	\$ 1.775,00	\$ 1.814,00	2,2%
Jefe de Sistemas	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Ingeniería de Sistemas Informáticos	3 AÑOS		\$ 1.200,00	\$ 1.226,00	\$ 1.253,00	\$ 1.281,00	\$ 1.309,00	\$ 1.338,00	\$ 1.367,00	\$ 1.397,00	\$ 1.428,00	\$ 1.459,00	\$ 1.491,00	\$ 1.524,00	\$ 1.558,00	\$ 1.592,00	\$ 1.627,00	\$ 1.663,00	\$ 1.700,00	\$ 1.737,00	\$ 1.775,00	\$ 1.814,00	2,2%
<b>CONTROL INTERNO</b>						<b>3</b>																				
Oficial de Cumplimiento	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría, Banca, Finanzas o afines	2 AÑOS		\$ 1.000,00	\$ 1.022,00	\$ 1.044,00	\$ 1.067,00	\$ 1.090,00	\$ 1.114,00	\$ 1.139,00	\$ 1.164,00	\$ 1.190,00	\$ 1.216,00	\$ 1.243,00	\$ 1.270,00	\$ 1.298,00	\$ 1.327,00	\$ 1.356,00	\$ 1.386,00	\$ 1.416,00	\$ 1.447,00	\$ 1.479,00	\$ 1.512,00	2,2%
Oficial de Riesgos	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría, Banca, Finanzas o afines	2 AÑOS		\$ 1.000,00	\$ 1.022,00	\$ 1.044,00	\$ 1.067,00	\$ 1.090,00	\$ 1.114,00	\$ 1.139,00	\$ 1.164,00	\$ 1.190,00	\$ 1.216,00	\$ 1.243,00	\$ 1.270,00	\$ 1.298,00	\$ 1.327,00	\$ 1.356,00	\$ 1.386,00	\$ 1.416,00	\$ 1.447,00	\$ 1.479,00	\$ 1.512,00	2,2%
Auditor Interno	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Contabilidad y Auditoría	2 AÑOS		\$ 1.000,00	\$ 1.022,00	\$ 1.044,00	\$ 1.067,00	\$ 1.090,00	\$ 1.114,00	\$ 1.139,00	\$ 1.164,00	\$ 1.190,00	\$ 1.216,00	\$ 1.243,00	\$ 1.270,00	\$ 1.298,00	\$ 1.327,00	\$ 1.356,00	\$ 1.386,00	\$ 1.416,00	\$ 1.447,00	\$ 1.479,00	\$ 1.512,00	2,2%
<b>ADMINISTRATIVO</b>						<b>3</b>																				
Contador General	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Contabilidad y Auditoría	2 AÑOS		\$ 900,00	\$ 921,00	\$ 943,00	\$ 965,00	\$ 988,00	\$ 1.011,00	\$ 1.035,00	\$ 1.059,00	\$ 1.084,00	\$ 1.109,00	\$ 1.135,00	\$ 1.162,00	\$ 1.189,00	\$ 1.217,00	\$ 1.246,00	\$ 1.275,00	\$ 1.305,00	\$ 1.336,00	\$ 1.367,00	\$ 1.399,00	2,3%
Coordinador de Talento Humano	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Psicología Industrial o afines	2 AÑOS		\$ 900,00	\$ 921,00	\$ 943,00	\$ 965,00	\$ 988,00	\$ 1.011,00	\$ 1.035,00	\$ 1.059,00	\$ 1.084,00	\$ 1.109,00	\$ 1.135,00	\$ 1.162,00	\$ 1.189,00	\$ 1.217,00	\$ 1.246,00	\$ 1.275,00	\$ 1.305,00	\$ 1.336,00	\$ 1.367,00	\$ 1.399,00	2,3%
Coordinador de Cobranzas	SUPERIOR	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	2 AÑOS		\$ 900,00	\$ 921,00	\$ 943,00	\$ 965,00	\$ 988,00	\$ 1.011,00	\$ 1.035,00	\$ 1.059,00	\$ 1.084,00	\$ 1.109,00	\$ 1.135,00	\$ 1.162,00	\$ 1.189,00	\$ 1.217,00	\$ 1.246,00	\$ 1.275,00	\$ 1.305,00	\$ 1.336,00	\$ 1.367,00	\$ 1.399,00	2,3%
Supervisor de Cajas	SUPERIOR	TERCER NIVEL	Finanzas, Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines	2 AÑOS		\$ 900,00	\$ 921,00	\$ 943,00	\$ 965,00	\$ 988,00	\$ 1.011,00	\$ 1.035,00	\$ 1.059,00	\$ 1.084,00	\$ 1.109,00	\$ 1.135,00	\$ 1.162,00	\$ 1.189,00	\$ 1.217,00	\$ 1.246,00	\$ 1.275,00	\$ 1.305,00	\$ 1.336,00	\$ 1.367,00	\$ 1.399,00	2,3%
<b>OPERATIVO</b>						<b>4</b>																				
Asesor de Crédito	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 800,00	\$ 818,00	\$ 836,00	\$ 854,00	\$ 873,00	\$ 892,00	\$ 912,00	\$ 932,00	\$ 953,00	\$ 974,00	\$ 995,00	\$ 1.017,00	\$ 1.039,00	\$ 1.062,00	\$ 1.085,00	\$ 1.109,00	\$ 1.133,00	\$ 1.158,00	\$ 1.183,00	\$ 1.209,00	2,2%
Asistente Contable	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 800,00	\$ 818,00	\$ 836,00	\$ 854,00	\$ 873,00	\$ 892,00	\$ 912,00	\$ 932,00	\$ 953,00	\$ 974,00	\$ 995,00	\$ 1.017,00	\$ 1.039,00	\$ 1.062,00	\$ 1.085,00	\$ 1.109,00	\$ 1.133,00	\$ 1.158,00	\$ 1.183,00	\$ 1.209,00	2,2%
Asistente de Cobranzas	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 800,00	\$ 818,00	\$ 836,00	\$ 854,00	\$ 873,00	\$ 892,00	\$ 912,00	\$ 932,00	\$ 953,00	\$ 974,00	\$ 995,00	\$ 1.017,00	\$ 1.039,00	\$ 1.062,00	\$ 1.085,00	\$ 1.109,00	\$ 1.133,00	\$ 1.158,00	\$ 1.183,00	\$ 1.209,00	2,2%
Asistente de Servicio al Cliente/Socio	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 600,00	\$ 613,00	\$ 626,00	\$ 640,00	\$ 654,00	\$ 668,00	\$ 683,00	\$ 698,00	\$ 713,00	\$ 729,00	\$ 745,00	\$ 761,00	\$ 778,00	\$ 795,00	\$ 812,00	\$ 830,00	\$ 848,00	\$ 867,00	\$ 886,00	\$ 905,00	2,2%
Asistente de Inversiones	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 600,00	\$ 613,00	\$ 626,00	\$ 640,00	\$ 654,00	\$ 668,00	\$ 683,00	\$ 698,00	\$ 713,00	\$ 729,00	\$ 745,00	\$ 761,00	\$ 778,00	\$ 795,00	\$ 812,00	\$ 830,00	\$ 848,00	\$ 867,00	\$ 886,00	\$ 905,00	2,2%
Asistente de Crédito	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 600,00	\$ 613,00	\$ 626,00	\$ 640,00	\$ 654,00	\$ 668,00	\$ 683,00	\$ 698,00	\$ 713,00	\$ 729,00	\$ 745,00	\$ 761,00	\$ 778,00	\$ 795,00	\$ 812,00	\$ 830,00	\$ 848,00	\$ 867,00	\$ 886,00	\$ 905,00	2,2%
Cajero/a	SUPERIOR INTERMEDIO O SECUNDARIA	TECNOLOGO O BACHILLER	Contabilidad, Administración de Empresas	1 AÑO		\$ 500,00	\$ 513,00	\$ 526,00	\$ 539,00	\$ 552,00	\$ 566,00	\$ 580,00	\$ 595,00	\$ 610,00	\$ 625,00	\$ 641,00	\$ 657,00	\$ 673,00	\$ 690,00	\$ 707,00	\$ 725,00	\$ 743,00	\$ 762,00	\$ 781,00	\$ 801,00	2,5%
Guardia de seguridad	SECUNDARIA	BACHILLER	Ciencias	1 AÑO		\$ 400,00	\$ 409,00	\$ 418,00	\$ 427,00	\$ 436,00	\$ 446,00	\$ 456,00	\$ 466,00	\$ 476,00	\$ 486,00	\$ 497,00	\$ 508,00	\$ 519,00	\$ 530,00	\$ 542,00	\$ 554,00	\$ 566,00	\$ 578,00	\$ 591,00	\$ 604,00	2,2%

Fuente: COAC Chuchuqui Ltda.

# Anexo N° 7

## FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO		CODIGO: E-TH-07			
Fecha emisión: 05/01/2015	SISTEMA DE GESTION DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES		VERSIÓN: 00		
Fecha revisión:	NOMBRE DEL EMPLEADO :				
	CARGO :				
	DEPARTAMENTO :				
	EVALUADOR :				
	FECHA ACTUAL :				
	FECHA DE INGRESO :				
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	PERÍODO DE EVALUACIÓN	CAUSA DE EVALUACIÓN	FECHA DESDE	FECHA HASTA	
<b>INDICACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN</b>	<b>ESCALAS DE EVALUACIÓN</b>			<b>PUNTAJE</b>	
El objetivo de este formulario es valorar la eficiencia y eficacia del empleado durante un período determinado. La evaluación debe ser lo más objetiva posible ya que los resultados de la misma serán de gran utilidad tanto para el empleado como para la Institución.	<b>EXCELENTE:</b> Excede de los requerimientos y exigencias del puesto.			5	
Es indispensable que luego de realizada la evaluación sea comunicada y compartida con el empleado.	<b>MUY BUENO:</b> Cumple optimamente las exigencias y requerimientos del puesto.			4	
Usted deberá devolver a Recursos Humanos la evaluación realizada, durante los tres días siguientes a la recepción de la misma.	<b>BUENO:</b> Cumple parcialmente con los requerimientos de la posición.			3	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Registrar el número del puntaje que corresponda al nivel de desempeño alcanzado por el evaluado, de acuerdo a la escala establecida.	<b>REGULAR:</b> No cumple de manera permanente con los requerimientos de la posición.			2	
	<b>NO ACEPTABLE:</b> Desempeño insatisfactorio.			1	
<b>ÁREAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>NO ACEPTABLE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>1.- COMPROMISO INSTITUCIONAL</b> Demuestra integridad y confiabilidad en sus actividades, es eficiente para realizar sus actividades.					
<b>2.- CUMPLIMIENTO DE METAS</b> Cumple eficientemente sus metas personales y colabora con el cumplimiento de las metas colectivas.					
<b>3.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO</b> Nivel de asimilación de métodos, políticas, procedimientos aplicables a su puesto de trabajo.					
<b>4.- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> Capacidad para resolver situaciones críticas en el corto plazo sin afectar el clima laboral anteponiendo lo institucional a lo personal.					
<b>5.- ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD</b> Planifica sus labores priorizando sus actividades dando seguimiento y continuidad. Aprovechamiento del tiempo, cumplimiento de los plazos preestablecidos, uso adecuado del material de trabajo.					
<b>6.- CALIDAD Y EFICIENCIA</b> Da un trabajo completo, preciso, esmerado y a tiempo.					
<b>7.- PROACTIVIDAD E INICIATIVA</b> Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos institucionales.					
<b>8.- TOMA DE DECISIONES</b> Toma decisiones en forma oportuna y estas son objetivas y razonadas.					
<b>9.- TRABAJO EN EQUIPO</b> Colaboración con superiores, compañeros y/o subordinados, siendo un aporte positivo al grupo.					
<b>10.- PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO</b> Tiene apertura al aprendizaje y a la retroalimentación por parte de su jefe o compañeros.					
<b>11.- ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b> Es proactivo en estimular el trabajo de calidad y en mejorar los servicios, los productos y los procesos.					
<b>12.- PENSAMIENTO ANALÍTICO</b> Identifica nuevas posibilidades y soluciones creativas, y viables acciones.					
<b>13.- COMUNICACIÓN</b> Reporta incidentes o sucesos inherentes a su trabajo y/o factores de riesgo.					
<b>14.- INFORMACIÓN</b> Informa y se mantiene informado sobre políticas y procedimientos institucionales.					
<b>15.- CONFIDENCIALIDAD</b> El manejo de la información que utiliza para ejecutar su trabajo es administrada en forma segura.					
<b>16.- CONTROL Y SUPERVISIÓN</b> Ejecuta controles operativos preventivos antes y durante la ejecución de su trabajo. Supervisa y permite la supervisión de sus actividades.					
<b>17.- DISCIPLINA</b> Puntualidad en horarios, asistencia, uso de uniformes y equipos de protección personal, observancia del Reglamento Interno Laboral y de Seguridad y Salud Ocupacional.					
<b>18.- SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b> Realiza sus actividades ordinarias y no ordinarias en forma segura, cumple con normas y procedimientos establecidos.					
<b>19.- COOPERACIÓN</b> Es voluntarioso, integrativo, participativo y colaborador en toda ocasión.					
<b>20.- PRESENTACIÓN PERSONAL</b> Es cuidadoso en su forma de vestir y aseo personal.					
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PUNTAJE OBTENIDO:</b>	<b>0</b>	<b>DECISION TOMADA CON RESPECTO AL EVALUADO</b>			
<b>PUNTAJE MÍNIMO REQUERIDO</b>	<b>70</b>	<b>CONTINUA:</b>		<b>NO CONTINUA:</b>	
<b>DIFERENCIA CON MÍNIMO REQUERIDO</b>	<b>-70</b>				
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>					
<b>ASPECTOS A MEJORAR:</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
<b>OPCIONES DE SOLUCIÓN</b>			<b>PERÍODO DE TIEMPO</b>		
<b>Comentarios adicionales por parte del Evaluador</b>					
<b>Comentario por parte del Evaluado</b>					
<b>Comentario del nivel inmediato superior</b>					
<b>FIRMA DEL RESPONSABLE DE AREA</b>					
<b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>					

Fuente: COAC Chuchuqui Ltda.

## Anexo N° 8



The screenshot shows the website of "CHUCHUQUI" Ltda., a financial cooperative. The main banner features the text "Oferta de Empleo" (Job Offer) in large, bold letters. Below this, it states: "Nuestra prestigiosa institución financiera, requiere contratar los servicios de una persona que posea el certificado del CONADIS. Pueden dejar su hoja de vida en la oficina de la Cooperativa, o enviarnos a nuestros correos electrónicos. Los documentos se recibirán hasta el día Sábado 06 de Octubre de 2018." The banner also lists contact information: "Cargo a desempeñar: Según su formación académica", "Email: info@coopchuchuqui.fin.ec / coac\_chuchuqui@hotmail.com", "Dirección: Bolívar 805 y Juan Montalvo", and "Teléfonos: 062920256 / 062926084". The website's navigation menu includes "Inicio", "Nosotros", "Productos", "Multimedia", "Infórmate", and "Contactos". On the right side, there are sections for "Simulador de Crédito" (Credit Simulator) and "Simulador de Inversiones" (Investment Simulator).

**Fuente:** Página oficial de la Cooperativa.: <http://www.coopchuchuqui.fin.ec/>, 2019

## Anexo N° 9

### ENTREVISTA A JEFE DE ÁREA DE TALENTO HUMANO



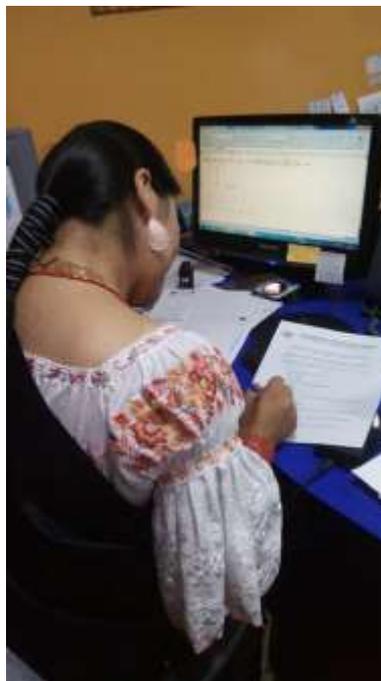
**Fuente:** Autor, 2019

**Anexo N° 10**  
**INVESTIGACIÓN DE CAMPO**



**Fuente:** Autor, 2019

**Anexo N° 11**  
**ENCUETAS A LOS TRABAJADORES**



**Fuente:** Autor, 2019