



Cooperativa de Ahorro y Crédito
Educadores de Chimborazo

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.**

AUTORA

Mariela Paulina Castillo Fiallos

TUTOR: Ing. Stalin Arguello MDE.

RIOBAMBA-ECUADOR

AÑO: 2015

ÍNDICE GENERAL

1.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”	5
1.1.	ASPECTOS GENERALES	5
1.2.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	6
1.2.1.	Situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.	6
1.2.2.	Matriz Foda.....	7
1.3.	ORGANIZACIÓN.....	15
1.3.1.	Organigrama Estructural.....	16
1.3.2.	Organigrama Funcional	18
1.3.3.	Perfil de Puesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.	21
1.4.	DIRECCIÓN	30
1.4.1.	Procesos administrativos y flujogramas otorgar crédito en la Cooperativa de ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.	30
1.4.2.	Plan de Comunicación Interna para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.....	39
1.4.3.	Plan de Capacitación para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.....	43
1.5.	CONTROL	50
1.5.1.	Políticas Generales	50
1.5.2.	Indicadores de Gestión	53
1.5.2.1.	Índice de Productividad Laboral.....	53
1.5.2.2.	Índice de productividad laboral durante la implementación de la propuesta.....	54
1.5.2.3.	Índice Fuerza Laboral	55
1.5.2.4.	Índice de Satisfacción al Cliente (Eficacia).....	56
1.5.2.5.	Indicador de Eficiencia.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°-1.1:	MATRIZ FODA	8
TABLA N°-1.2:	ANÁLISIS INTERNO	9
TABLA N°-1.3:	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	10
TABLA N°-1.4:	ANÁLISIS EXTERNO	12
TABLA N°-1.5:	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	13
TABLA N°-1.6:	MATRIZ IE	15
TABLA N°-1.7:	PERFIL DEL GERENTE	22
TABLA N°-1.8:	PERFIL AUDITOR INTERNO	23
TABLA N°-1.9:	PERFIL APOYO LEGAL	24
TABLA N°-1.10:	PERFIL DE CONTABILIDAD	25
TABLA N°-1.11:	PERFIL ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	26
TABLA N°-1.12:	PERFIL DE TALENTO HUMANO	27
TABLA N°-1.13:	PERFIL JEFE DE CRÉDITOS	28
TABLA N°-1.14:	PERFIL DE CAJAS (PAGADOR/RECAUDADOR).....	29
TABLA N°-1.15:	PROCESO: SOLICITUD DE CRÉDITO.....	31
TABLA N°-1.16:	INSPECCIÓN DEL CRÉDITO.....	33
TABLA N°- 1.17:	PROCEDIMIENTO DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS	35
TABLA N°- 1.18	OPERACIONES DE CRÉDITO	37
TABLA N°-1.19:	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	40
TABLA N°- 1.20:	ACCIÓN FORMATIVA SECRETARIAS	43
TABLA N°- 1.21:	ACCIÓN FORMATIVA EMPLEADOS	44
TABLA N°- 1.22:	ACCIÓN FORMATIVA EMPLEADOS	45
TABLA N°-1.23:	ACCIÓN FORMATIVA DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	46
TABLA N°- 1.24:	ACCIÓN FORMATIVA DEPARTAMENTO CRÉDITOS.....	47
TABLA N°- 1.25:	ACCIÓN FORMATIVA SOCIOS	48
TABLA N°- 1.26:	CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°-1.1:	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.	17
GRÁFICO N°-1.2 :	FLUJOGRAMA DE PROCESOS (SOLICITUD DE CRÉDITO).....	32
GRÁFICO N°-1.3:	FLUJOGRAMA DE PROCESOS (INSPECCIÓN DEL CRÉDITO).....	34
GRÁFICO N°-1.4:	FLUJOGRAMA DE PROCESOS (PROCEDIMIENTO DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS)	36
GRÁFICO N°-1.5:	FLUJOGRAMA DE PROCESOS (OPERACIONES DE CRÉDITO)	38

1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”

1.1. ASPECTOS GENERALES

La aplicación de un modelo de gestión que contenga procedimientos administrativos adaptados a las necesidades actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, apoyara al manejo eficiente y eficaz de los recursos, además ayudara a identificar y corregir las falencias dentro de los procesos internos de la institución, de tal manera que se vea reflejado en la prestación de servicios financieros de calidad para sus socios.

Un factor muy importante dentro de este nuevo proceso administrativo son los empleados ya que se convierten en un factor fundamental para lograr el cambio y desarrollo de la institución tomando en cuenta que las decisiones que se tomen dependen de los recursos con los que dispone la cooperativa ya sea económico, material, factor humano y tecnológico. Tomando en cuenta que el factor humano debe estar sujeto a cambios radicales que les permita ser competitivos en la actualidad utilizando la capacitación como herramienta de intelectual y profesional.

El Sistema Financiero en la actualidad exige de profesionales idóneos y capaces de adaptarse y desenvolverse en entornos cambiantes y competitivos que demanda el mercado globalizado en la actualidad, tomando como referencia cumplir metas establecidas por la institución, y trabajar en equipos multifuncionales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, actualmente maneja un sistema administrativo desactualizado que no está acorde a las necesidades y sobre todo que no le permite lograr un crecimiento eficiente.

1.2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

1.2.1. Situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., es una institución de carácter cerrado, sus actividades iniciaron el mes de marzo de 1964, se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Calle Veloz 22-11 y Espejo esquina, su representante legal es el Ing. Cesar Oña Mendoza que se encuentra en calidad de Gerente General de la Cooperativa.

Se ha considerado como falencias internas en la institución no contar con una actualización de la planificación estratégica, el organigrama estructural, funcional, y el manual funciones que delimite cada una de las funciones a ser desempeñadas por los empleados.

La institución cooperativista no cuenta con un Jefe de recursos humanos que ayude al manejo del personal y a la selección de nuevos postulantes, además no cuenta con un balcón de atención al Cliente que guíe a cada uno de los socios en sus inquietudes, el contar con un solo asistente de crédito dificulta la disponibilidad de tiempo para cubrir todas las solicitudes de los socios, La entidad no cuenta con un manual de funciones actualizado que sirva como guía para poder desempeñar correctamente sus funciones. La Cooperativa no tiene un lugar distinto de ella para guardar todos los respaldos de la misma con el fin de proteger su información e historial,

Por lo expuesto anteriormente se hace necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., cuente con una herramienta que ayude a mejorar eficientemente la organización interna y a su vez permita disminuir falencias, optimizar recursos y manejar un nivel de crecimiento óptimo.

Para la Línea Base o diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo” Ltda., se consideró variables a ser evaluadas que servirán de fundamento para el análisis FODA correspondiente.

- Procesos Internos y Externos
- Equipos Tecnológicos
- Materiales
- Mecanismos Administrativos
- Estructura orgánica
- Estructura funcional
- Planificación Estratégica

Talento Humano

- Personal de las Áreas Administrativas (Contabilidad/Auditoría, Cajas, Créditos, Sistemas, etc.)
- Personal de Servicios Generales (Conserjes, Guardias).
- Perfil profesional
- Ética profesional
- Nivel de colaboración
- Puntualidad
- Remuneración
- Trabajo en Equipo

1.2.2. Matriz FODA

Previo al análisis del FODA se realizó un seguimiento dentro de la cooperativa de toda la información que nos daría la línea base para realizar este análisis, donde tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las mismas que nos ayudaron a realizar una comparación para determinar el diagnóstico situacional de la Cooperativa.

Tabla N°-1.1: Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano 2. Visión masiva del negocio 3. Gestión de la entidad 4. Solidez y Confianza 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia 2. Tecnología de la información 3. Organización
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo entorno económico y social 2. Nicho de Mercado 3. Competencia 4. Alianzas Estratégicas 	<p>ESTRATEGÍAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad de las operaciones • Priorizar esfuerzos al mercado objetivo • Implementar indicadores de medición • Desarrollar un campaña de imagen 	<p>ESTRATEGÍAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar conductores de valor • Mejorar la operación de depósitos individuales • Consolidar el proceso de modernización
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno económico y político 2. Nuevo modelo económico 3. Riesgo país 	<p>ESTRATEGÍAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar talento humano integral y polifuncional • Optimizar los gastos mejorando la productividad • Implementar un sistema salarial variable 	<p>ESTRATEGÍAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones sobre las necesidades y expectativas del mercado objetivo • Desarrollar una cultura de atención al cliente • Desarrollar sistemas de medición al desempeño

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

1.2.2.1. Análisis Interno

Tabla N°-1.2: Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Talento Humano</p> <p>Talento humano capacitado</p> <p>Formación profesional</p> <p>Personal joven</p> <p>Involucramiento del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones en las áreas de trabajo</p> <p>Actualización de información mediante círculos de lectura</p> <p>2. Visión masiva del negocio</p> <p>Especialistas en el mercado masivo</p> <p>Identificación del mercado objetivo y confianza del mismo</p> <p>3. Gestión de la Entidad</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Mejoramiento continuo</p> <p>Inversión en tecnología de información</p> <p>Convenios con la Dirección de Educación</p> <p>4. Solidez y confianza</p> <p>La cooperativa no tiene deudas</p> <p>Solidez patrimonial</p> <p>Alto índice de recuperación de cartera</p> <p>Bajo índice de morosidad</p> <p>Contar con Ahorro Cautivo de (\$48.2)</p>	<p>1. Dependencia</p> <p>Concentración de ingreso en una sola rama (créditos)</p> <p>2. Tecnología de la Información y espacio</p> <p>No cuenta con un sistema de reconocimiento y medición del desempeño</p> <p>Poco espacio físico</p> <p>No cuenta con Canales de comunicación interna</p> <p>3. Posicionamiento</p> <p>Falta de seguimiento al socio</p> <p>Poca publicidad</p> <p>4. Organización</p> <p>Falta de indicadores del desempeño</p> <p>Falta de conocimiento de los servicios adicionales por parte de los socios</p> <p>Falta de personal en el departamento de créditos</p> <p>Autoritarismo por parte de los dirigentes de la cooperativa</p>

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

1 = Debilidad principal

2 = Debilidad menor

3= Fortaleza Menor

4 = Fortaleza principal

Tabla N°-1. 3: Evaluación de Factores Internos

N°-	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDER.	CLASIF.	RESUL. PONDER.
	FORTALEZAS			
1.	Talento Humano Capacitado	0,04	4	0,16
2.	Formación profesional	0,04	4	0,16
3.	Personal joven	0,03	4	0,12
4.	Involucramiento del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones en las áreas de trabajo	0,04	3	0,12
5.	Actualización de información mediante círculos de lectura	0,03	4	0,12
6.	Especialistas en el mercado masivo	0,04	3	0,12
7.	Identificación del mercado objetivo y confianza del mismo	0,04	4	0,16
8.	Estabilidad laboral	0,04	4	0,16
9.	Mejoramiento continuo	0,04	4	0,16
10.	Inversión en tecnología de información	0,04	4	0,16
11.	Convenios de cobro con la Dirección de Educación	0,04	3	0,12
12.	Solidez patrimonial	0,03	4	0,16
13.	Alto índice de recuperación de cartera	0,04	4	0,16
14.	Bajo índice de morosidad	0,04	4	0,16

15.	Contar con Ahorro Cautivo de (\$48.2)	0,04	4	0,16
16.	La cooperativa no tiene deudas	0,04	4	0,16
17.	DEBILIDADES			
18.	No contar con un sistema de medición y reconocimiento del desempeño	0,04	2	0,08
19.	Concentración de ingreso en una sola rama (créditos)	0,04	2	0,08
20.	Poco espacio físico	0,04	2	0,08
21.	No cuenta con Canales de comunicación interna	0,04	1	0,04
22.	Falta de seguimiento al socio	0,04	1	0,04
23.	Poca publicidad	0,04	1	0,04
24.	Falta de personal en el departamento de créditos	0,04	1	0,04
25.	Falta de indicadores del desempeño	0,04	1	0,04
26.	Falta de conocimiento de los servicios adicionales por parte de los socios	0,03	2	0,08
27.	Autoritarismo por parte de los dirigentes de la cooperativa	0,04	1	0,04
TOTAL		1,00		2,92

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Interpretación:

En base al resultado de 2.92, podemos decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., mantiene una posición interna fuerte tomando en cuenta que la cooperativa posee más fortalezas que debilidades, estas debilidades existentes no son graves y se pueden corregir por lo cual se recomienda que se continúe y perseveren estas acciones para poder solucionar las debilidades y lograr fortalecer más la organización interna.

1.2.2.2. Análisis Externo

Tabla N°-1.4: Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Nuevo entorno social Desarrollo del Cooperativismo Social y Solidario Modernización del Estado Nuevo Marco Legal Fortalecimiento del sistema financiero</p> <p>2. Mercado Nicho de Mercado definido (Magisterio de Chimborazo) Bajas tasa de interés y plazas adecuados Facilidad de pagos Facilidad para acceder a los créditos</p> <p>3. Competencia A diferencia de otras instituciones financieras, la cooperativa cuenta con un mercado identificado brindando beneficios personalizados dirigidos para su socio</p> <p>4. Alianza estratégicas Ampliación y crecimiento Mayores beneficios brindando nuevos servicios Reducción del número de competidores</p>	<p>1. Entorno económico y político Inestabilidad política Inestabilidad social y económica Alto índice de desempleo Pánico Financiero Alto índice de profesores próximos a jubilarse</p> <p>2. Nuevo modelo económico Inadecuado marco de reformas Resistencia social al cambio</p> <p>3. Riesgo país Falta de cultura de prevención Regionalismo, migración Falta de confianza en el sistema</p>

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

Tabla N°-1.5: Evaluación de Factores Externos

N°-	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDER.	CLASIF.	RESUL. PONDER.
OPORTUNIDADES				
1.	Desarrollo del cooperativismo Social y Solidario	0,04	4	0,16
2.	Modernización del Estado	0,04	3	0,12
3.	Nuevo Marco Legal	0,04	4	0,16
4.	Fortalecimiento del sistema financiero	0,04	4	0,16
5.	Nicho de mercado definido Magisterio de Chimborazo	0,04	4	0,16
6.	Bajas tasa de interés y plazos adecuados	0,04	3	0,12
7.	Facilidad de pagos	0,04	4	0,16
8.	Facilidad para acceder a los créditos	0,04	4	0,16
9.	Mercado identificado al que presta beneficios personalizados	0,04	3	0,12
10.	Ampliación y crecimiento	0,04	4	0,16
11.	Reducción del número de competidores	0,04	3	0,12
AMENAZAS				
12.	Inestabilidad política	0,04	1	0,04
13.	Inestabilidad social y económica	0,04	1	0,04
14.	Índice de desempleo alto	0,04	2	0,08

15.	Pánico Financiero	0,04	1	0,04
16.	Creciente control del Estado sobre los costos y tasas de interés en los servicios financieros tienden a reducir el margen de utilidad.	0,04	2	0,08
17.	Alto índice de profesores próximos a jubilarse	0,04	1	0,04
18.	Inadecuado marco de reformas SBS	0,04	1	0,04
19.	Resistencia social al cambio	0,04	1	0,04
20.	Falta de cultura de prevención	0,04	1	0,04
21.	Regionalismo, migración	0,04	2	0,04
22.	Falta de confianza en el sistema	0,04	1	0,04
23.	Competencia	0,04	1	0,04
TOTAL		1,00		2.16

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Interpretación:

En base al resultado de 2.16, podemos decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer daño si no se toma medidas preventivas y se aprovecha de mejor manera las oportunidades que se presentan en el ámbito externo.

Tabla N°-1. 6: Matriz IE

		TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Interpretación:

De acuerdo a la celda en la que se coloca la Cooperativa debe conservar y mantenerse dentro del mercado que se maneja en este caso el magisterio de Chimborazo además debe desarrollar más los productos y servicios financieros realizando un plan de marketing que dé a conocer la los beneficios de la Cooperativa y sus servicios.

1.3. ORGANIZACIÓN

Dentro de la organización se tomó en consideración la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la Cooperativa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

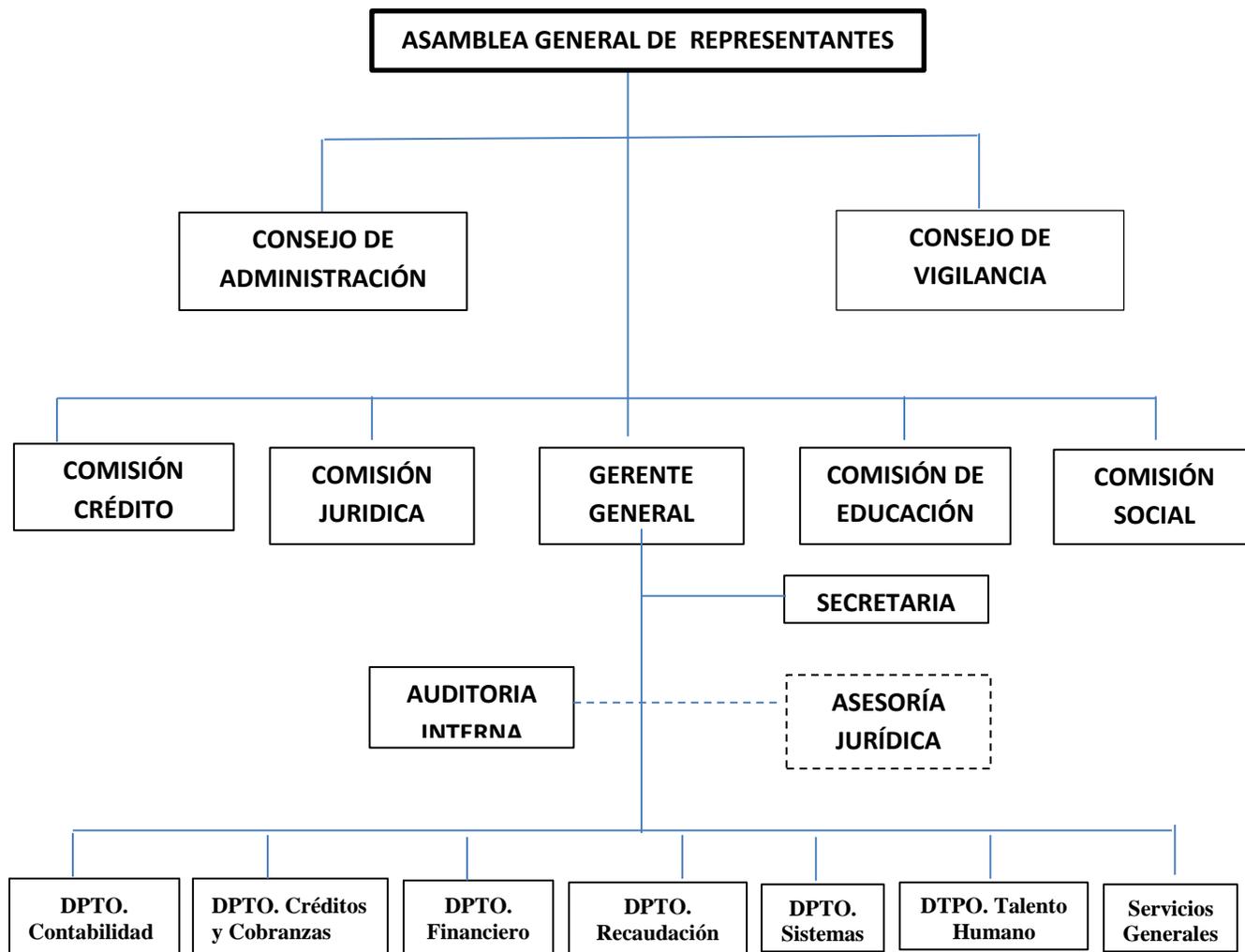
1.3.1. Organigrama Estructural

Se ha realizado para la Cooperativa una propuesta de organización, que se fundamente en las necesidades actuales y se ajuste a los requerimientos de las actividades y funciones a desempeñar en la institución.

Para el cumplimiento de sus funciones se ha propuesto un organigrama estructural para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., que estará integrada de acuerdo a las necesidades administrativas de la institución.

Los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica se determinaran en la siguiente estructura propuesta:

Gráfico N°-1.1 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.



Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

Elaborado: Paulina Castillo

Referencias

———— Autoridad

----- Asesor

ANÁLISIS

La estructura orgánica propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., va acorde a la gestión actual de sus actividades y a la intermediación financiera a la que pertenece, ya que cada uno de los niveles jerárquicos que forman parte de este organigrama están estructurados de acuerdo a las necesidades de la institución.

1.3.2. Organigrama Funcional

Se ha consolidado el organigrama funcional fundamentado en matrices las cuales están sujetas a las políticas generales establecidas por la Cooperativa para el manejo eficiente del control del personal y sus operaciones se encuentran estipuladas en las siguientes matrices y bajo los siguientes parámetros.

- **Perfil del Puesto**

Para poder describir el perfil de los puestos que existen actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., se procedió a levantar información mediante la apreciación de las necesidades que presenta la institución y del personal que requiere para poder brindar sus servicios financieros.

El recurso de apoyo que en este caso se reflejó en un cuestionario fue realizado a la medida de los puestos requeridos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, y que actualmente son ocupados por cada uno de los empleados, quienes son los profesionales que desempeñan las actividades, funciones, responsabilidades y necesidades de los distintos puestos. Este proceso permitió obtener las respuestas requeridas, entregando información que fue utilizada para levantar los perfiles de puestos.

- **Descripción del puesto**

Para poder describir el puesto de trabajo se debe considerar como un proceso donde se estudia los deberes, responsabilidades y condiciones de un trabajo determinado de cada uno de los empleados.

Preguntas básicas para el análisis del puesto:

- La razón de ser del puesto y sus responsabilidades (lo que hace el ocupante),
- La complejidad y dificultad técnica de su realización. (cuándo lo hace)
- Los recursos técnicos que emplea el ocupante para cumplir con sus actividades (con que lo hace)
- Los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace)
- Los objetivos que justifiquen las funciones del puesto (por qué lo hace).

- **Análisis del Puesto de Trabajo**

“Proceso que permite, conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite simplificar para poder describir”. (Varela Juarez, 2009).

Es un proceso que analiza el puesto de trabajo en relación a los requisitos que amerita el puesto determinando las responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

El análisis de puesto se refiere a tres áreas de requisitos que se aplican para cualquier puesto:

- 1) Requisitos intelectuales**

Se refiere las capacidades intelectuales que debe tener el empleado para poder desempeñar el cargo adecuadamente.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

1. Preparación Básica
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida
5. Aptitudes adecuadas.

2) Requisitos físicos

Se fundamentan con la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren para desempeñarse el cargo. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- 1) Esfuerzo físico
- 2) Capacidad ocular
- 3) Destrezas o aptitudes
- 4) Compleción física requerida

3) Responsabilidades Tácitas

Son responsabilidades adquiridas que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados como el manejo del material, herramientas que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, información confidencial, etc.

Fundamentado es estos requisitos se presenta el siguiente el perfil de los puestos que existen actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

En la actualidad la Cooperativa cuenta con 15 empleados: un Gerente General encargado del manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, controlar y dirigir las actividades administrativas, financieras y contables de la Cooperativa, un Contador encargado de mantener debidamente actualizados los libros

auxiliares y mayores de contabilidad, cumpliendo con las disposiciones legales, reglamentarias, estatutarias y las normas y principios generalmente aceptados de contabilidad. Una Secretaria encargada de llevar los libros de actas de la asamblea y del Consejo administrativo, tener la correspondencia al día, certificar con su firma los documentos de la Cooperativa, recaudar oficios, convocatorias y mantener el archivo actualizado. Un Auditor Interno encargado de planificar, ejecutar, controlar, dirigir y supervisar los trabajos de auditoria a realizarse en la Cooperativa, elaborar y presentar el plan de trabajo de la unidad, controlar los procedimientos internos de institución, un recibidor/pagador encargado de custodiar y manejar los valores asignados por fondos rotativos y/o de cambio, lo que ingresen a la Cooperativa, controlar y ejecutar la entrega recepción de valores de acuerdo a los documentos debidamente legalizados y autorizados. Un auxiliar de cobranzas encargado de realizar labores de recuperación de créditos y control de cartera, un jefe de créditos y cobranzas encargado del manejo del recurso humano, económico para la concesión de créditos y su respectiva recuperación, un auxiliar de contabilidad encargado de verificar con exactitud y confiabilidad de los comprobantes contables, 2 conserjes encargados de mantener limpias las oficinas y salones de la institución, pagos de agua luz y teléfono, efectuar funciones de mensajero, 1 administrador de sistemas encargado de administrar y controlar bienes y servicios informáticos, microcomputadoras y redes de área local.

1.3.3. Perfil de Puesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se han perfilado los siguientes puestos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución:

Tabla N°-1.7: Perfil del Gerente

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GG.001	INTERFAZ	Nivel de instrucción	Título profesional de tercero o cuarto nivel.
Denominación :	Gerente General	Máxima autoridad, Jefe de Contabilidad, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Créditos, Socios, Proveedores, Bancos, Tiendas.		Título Requerido
Nivel:	Gerencial		Área de Conocimiento	
Unidad o proceso:	Gerencia General			
Rol:	Dirección			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Representante Legal de la institución. Planificar, organizar, dirigir y supervisar íntegramente las actividades de la Cooperativa.		Tiempo de Experiencia	4 años mínimo	
		Especificidad de la experiencia	Administrador, director o responsable de áreas de negocio.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTO	8. DESTREZAS	
Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes,		Planificación Estratégica Presupuestos Administración Técnicas de Negociación	Negociar y establecer acuerdos Tomar decisiones Ejercer liderazgo	
Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del Negocio		Características del mercado financieros, Análisis Financiero	Manejar programas de créditos sistematizados, internet y correo electrónico	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.8: Perfil Auditor Interno

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	AI.002	INTERFAZ Máxima autoridad, unidad o proceso financiero, Contraloría general del estado, Fiscalía, Juzgado de lo penal, Direcciones provinciales.	Nivel de instrucción	Superior
Denominación :	Auditor General		Título Requerido	Doctor, Ingeniero, Economista, CPA Especialidad/Pos grado
Nivel:	Directivo			
Unidad o proceso:	Auditoria Interna		Área de Conocimiento	Contabilidad y Auditoría Administración de Empresas y Economía.
Rol:	Dirección de Unidad /Proceso			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de planes, programas y proyectos de la unidad de auditoria Interna		Tiempo de Experiencia	4 años o mas	
		Especificidad de la experiencia	Estudios, revisiones y verificaciones de movimientos financieros, sistemas, métodos, principios, políticas, y normas de contabilidad, auditoria operacional.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTO	8. DESTREZAS	
Establece las políticas de exámenes a realizarse y determinar el alcance del mismo		Sistemas, políticas, métodos, principios y normas de contabilidad y de auditoria y sistemas financieros.	Planteamiento estratégico	
Elabora y presenta a la Contraloría General del Estado el plan anual de auditoria		POA, sistemas de gestión institucional	Planificación y gestión	
Dirige la ejecución de actividades de la unidad de auditoria, respecto de exámenes		Objetivos estratégicos, proyectos de la Unidad de auditoria,	Pensamiento conceptual	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.9: Perfil Apoyo Legal

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	AJ.003	INTERFAZ	Nivel de instrucción	Superior
Denominación :	Asesor legal	Máxima autoridad, unidad o proceso financiero, Contraloría general del estado, Fiscalía, Juzgado de lo penal, Direcciones provinciales.	Título Requerido	Doctorado en Jurisprudencia o Abogado en leyes
Unidad o proceso:	Apoyo Jurídico		Área de Conocimiento	Derecho, Legislación,
Rol:	Asesorar a la Unidad /Proceso			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar, a la institución en todo lo que tiene que ver con el aspecto jurídico para buscar más alineada con los intereses de la misma.		Tiempo de Experiencia	3 años	
		Especificidad de la experiencia	Índices de constitución de garantías reales, Numero de demandas presentadas vs. Demandas resueltas, Índice de recuperación de cartera judicial y castigada, Índices de efectividad en cobranza prejudicial.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Recibir las carpetas de los socios que no cancelaron en la etapa extrajudiciales para iniciar las acciones legales respectivas		Normativa legal interna y externa	Ética profesional	
Realizar la búsqueda de bienes muebles e inmuebles de socios y garantes y aplicar como medidas cautelares en la demanda de haberlo		Gestión Judicial	Proactivo	
Redactar las demandas para presentar en el Juzgado correspondiente y poder iniciar con una Recuperación Judicial		Habilidades de negociación	Razonamiento Analítico	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.10: Perfil de Contabilidad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	AJ.003	INTERFAZ	Nivel de instrucción	Superior
Denominación :	Contabilidad	Consejo de administración, Comité de Auditoría, Gerencia General	Título Requerido	CPA, Licenciado en Contabilidad y Auditoría
Unidad o proceso:	Apoyo		Área de Conocimiento	Contabilidad
Rol:	Asesorar a la Unidad /Proceso			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar, a la institución en todo lo que tiene que ver con el aspecto jurídico para buscar más alineada con los intereses de la misma.		Tiempo de Experiencia	3 años	
		Especificidad de la experiencia	Manuales y reglamentos internos y externos, Decreto Ejecutivo 354, Ley de Instituciones del sistema Financiero, Código de trabajo.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Participar en la elaboración de planes estratégicos, planes objetivos, presupuestos de la institución		Normativa legal interna y externa	Observancia de las disposiciones normativas	
Informar sobre la situación financiera de la cooperativa		Análisis financiero	Objetividad, Integridad	
Elaboración de los estados financieros y demás reportes para los usuarios de la cooperativa y organismos de control		Estados financieros	Confidencialidad	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.11: Perfil Administrador de Sistemas

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	AJ.003	INTERFAZ Gerencia General, Jefes de Oficina, Consejo de Administración, Usuarios internos, Proveedores de servicios y productos tecnológicos	Nivel de instrucción	Superior
Denominación :	Administrador de sistemas		Título Requerido	Sistemas
Unidad o proceso:	Apoyo		Área de Conocimiento	Base de datos, SOL, ORACLE, Sistemas Operativos, Paquetes Integrados,
Rol:	Apoyar a la Unidad /Proceso			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Satisfacer las necesidades de sistematización en los diversos departamentos, función y asesoría, información y servicios facilitando la toma de decisiones y simplificando los métodos y procedimientos administrativos		Tiempo de Experiencia	2 años	
		Especificidad de la experiencia	Capacidad de análisis, Orientación de resultados, administración de tiempo, Redes y Comunicaciones. Sistemas operativos como Windows, Unix, Linux, Bases de datos relacionales de preferencia SYBASE	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.		Planificar las actividades a efectos de cumplir los objetivos propuestos	Planificación estratégica Plan de trabajo anual aprobado	
Evaluar el plan de trabajo		Cumplimiento de metas	Planificación, Presentación de informe de evaluaciones	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.12: Perfil de Talento Humano

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	TH.003	INTERFAZ	Nivel de instrucción	Superior
Denominación :	Talento Humanos	Gerencia General, Jefes Departamentales, Consejo de Administración, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Oficial de Cumplimiento, Administrador de Riesgos, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo e Inspector.		
Unidad o proceso:	Apoyo		Área de Conocimiento	Normativa legal vigente, Contabilidad básica Planeación estratégica, Administración de subsistemas del talento humano, Manejo intermedio de office
Rol:	Apoyar a la Unidad /Proceso			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Atraer, desarrollar y mantener un adecuado funcionamiento del talento humano, por medio de la gestión de los diferentes subsistemas, propendiendo el desarrollo del personal e Institucional.		Tiempo de Experiencia	3 años	
		Especificidad de la experiencia	Técnicas de Negociación y Mediación	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
Mantener actualizado los manuales de procesos de talento humano	Indicadores de gestión	Procedimientos específicos		
Reclutar personal interno o externo para procesos de selección	Código de trabajo	Análisis para Cubrir vacantes		
Tomar Pruebas Técnicas, Psicométricas y Psicológicas en procesos de selección con su debida interpretación	Medir rasgos técnicos y psicológicos	Informe de pruebas técnicas y psicológicas		

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.13: Perfil Jefe de Créditos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	JC.006	INTERFAZ	Nivel de instrucción	Superior
Denominación :	Jefe de créditos	Gerencia General, Clientes, Personal operativo, Departamento de contabilidad	Título Requerido	Administración de Empresas , Finanzas
Unidad o proceso:	Crédito y Finanzas		Área de Conocimiento	Contabilidad, Finanzas, Economía
Rol:	Apoyar a la Unidad /Proceso		Nivel de Aplicación:	Ámbito Local
4. MISIÓN			5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Planificar, dirigir, y monitorear la gestión del área de crédito y cobranzas de toda la institución		Tiempo de Experiencia	2 años	
		Especificidad de la experiencia	Tecnologías crediticias , normativa vigente, liderazgo y manejo de equipos de trabajo, estrategias de recuperación de crédito	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Monitorear tendencias del mercado en el área de crédito y cobranzas		Créditos, Segmentos de mercado	Procedimientos específicos	
Aprobar solicitudes de crédito y participar en el comité de crédito para aprobación de créditos.		Políticas de crédito internas	Procedimientos de crédito	
Elaborar informes de tendencias de colocación y recuperación de recursos		Políticas de recuperación de recursos	Procedimiento de recuperación de carteras vencidas	
Archivo y custodia de documentos de garantía		Documentación	Reglamentos internos	
Efectuar desembolsos de crédito		Créditos	Procedimiento de créditos	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.14: Perfil de Cajas (Pagador/Recaudador)

1. DATOS IDENTIFICACIÓN		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	C.007	INTERFAZ Jefe de Cajas	Nivel de instrucción	Estudios de tercer nivel en etapa terminal e
Denominación :	Caja		Título Requerido	Administración de Empresas , Contabilidad, Finanzas
Unidad o proceso:	Operativa		Área de Conocimiento	Contabilidad Atención al cliente
Rol:	Apoyar a la Unidad /Proceso			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local			
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Mantener disponibilidad de dinero en efectivo para atender los requerimientos de los socios y procurar su entera satisfacción		Tiempo de Experiencia	1 años	
		Especificidad de la experiencia	Manual y reglamentos internos y externos Detección de billetes falsos Metodología de atención al cliente	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Monitorear tendencias del mercado en el área de crédito y cobranzas Verificar el monto de fondo de cambio recibido		Créditos, Segmentos de mercado	Procedimientos orientación al cliente	
Atender en ventanilla el requerimiento del socio y realizar transacciones		Atención al cliente	Procedimientos de atención al cliente	
Consultar, recibir y registrar el pago de cuota vencida o anticipada por parte del socio deudor de un crédito		Políticas de recuperación de recursos	Procedimiento de recuperación de carteras vencidas	

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

1.4. DIRECCIÓN

En esta etapa del proceso administrativo se tomara n consideración la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito

Dentro de la dirección se tomara en cuenta la actividad principal de la cooperativa que es la de otorgar créditos fundamentados en los esfuerzos de su empleados y el desenvolvimiento de sus actividades de forma eficiente en mancomunidad con el líder de la cooperativa para poder brindar servicios eficientes y de calidad.

1.4.1. Procesos administrativos y flujogramas otorgar crédito en la Cooperativa de ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Es una imagen de flujo real que permite analizar la secuencia de eventos, actividades que ocurren en un proceso.

El flujograma ayudara a detallar los procesos específicos para realizar un manejo eficiente para otorgar un crédito de manera eficiente.

Es fundamental apreciar que para lograr un cumplimiento eficiente de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., depende en gran parte de cada uno de los procesos que maneje al instante de ofertar sus productos financieros los mismos que deben estar en función de las necesidades del socio.

El departamento de Créditos ha venido utilizando procesos obsoletos al momento de conceder un crédito por lo que se considera que está mal definidas las funciones de los empleados de este departamento puesto que las actividades son repetitivas, por lo que se propone el siguiente Flujograma para poder dinamizar de manera eficiente el departamento de crédito

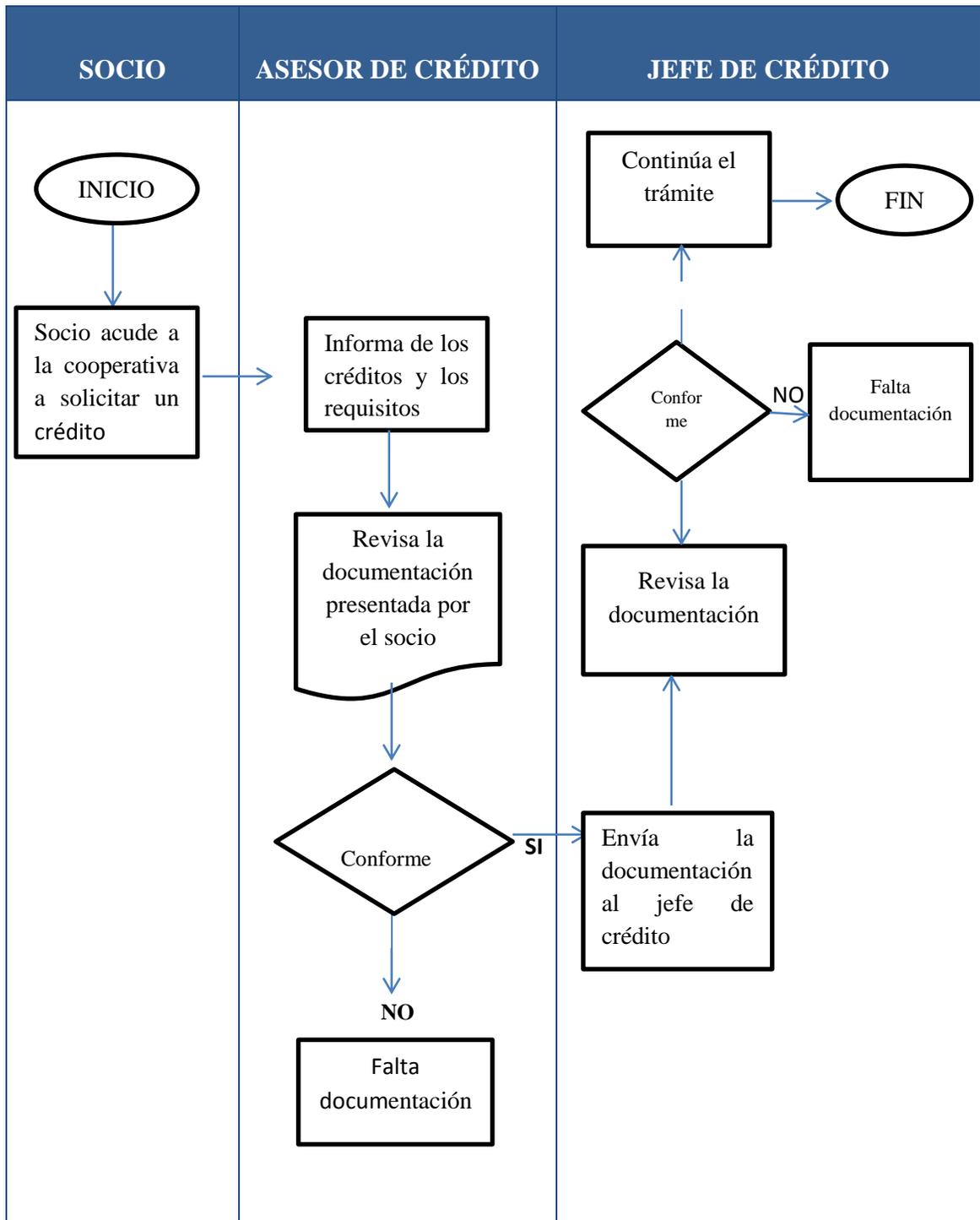
Tabla N°-1.15 Proceso: Solicitud de Crédito

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1.-	Socio	<ul style="list-style-type: none"> • Acude a la cooperativa a solicitar un crédito.
2.-	Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer sobre los créditos y sus requisitos. • Presenta los requisitos
3.-	Socio	
4.-	Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar de manera minuciosa que se encuentre completa la documentación si falta algo se procede a devolver caso contrario se acepta y pasa al Jefe de crédito.
5.-	Jefe de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la documentación si está incompleta la devuelve, caso contrario la acepta y se procede con los trámite
6.-	Jefe de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa a la central de riesgo y verifica su calificación crediticia para verificar si tiene otras deudas en instituciones financieras de acuerdo al detalle del reporte se aprueba o rechaza.

Fuente: Manual de procedimientos de la CACEH

Elaborado: Paulina Castillo

Gráfico N°-1.2 : Flujograma de Procesos (Solicitud de Crédito)



Fuente: Tabla N°- 1.15
Elaborado: Paulina Castillo

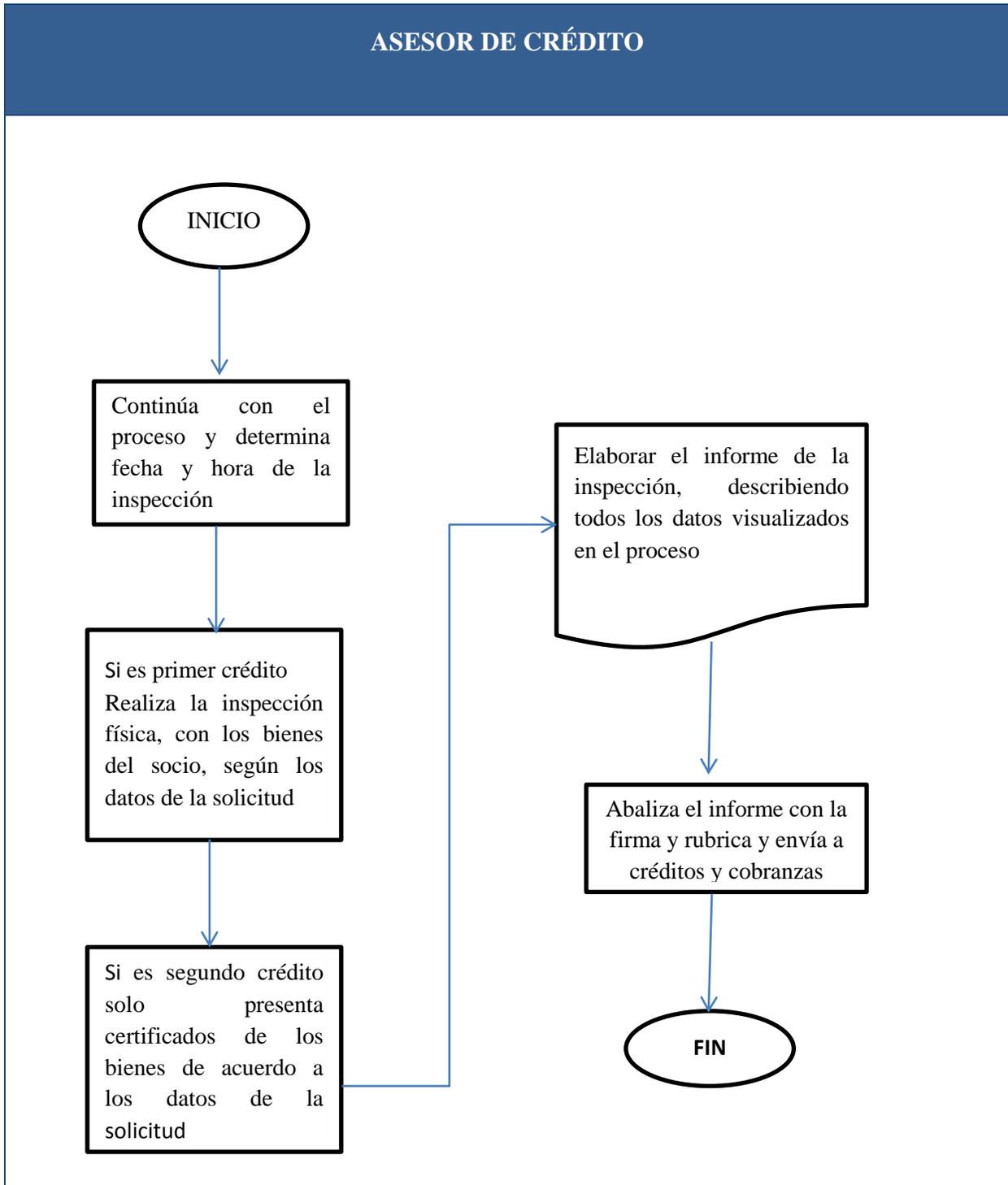
Tabla N°-1.16 Inspección del Crédito

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1.-	Asesor de crédito	Establece la fecha y hora de inspección de acuerdo a la información proporcionada en la solicitud.
2.-	Asesor de crédito	Realiza la inspección: si es primer crédito es necesario una inspección física, que abalice la información de la solicitud.
3.-	Asesor de crédito	Elaborar el informe de la inspección detallando la información verificada, durante esta etapa se debe evaluar la integridad y solvencia moral del solicitante y garantes que tengan capacidad de pago.
4.-	Asesor de crédito	Abaliza el informe con la firma y rubrica del asesor y emite a la comisión de crédito y cobranzas.

Fuente: Manual de procedimientos de la CACEH

Elaborado: Paulina Castillo

Gráfico N°-1.3: Flujograma de Procesos (Inspección del Crédito)



Fuente: Tabla N°- 1.16

Elaborado: Paulina Castillo

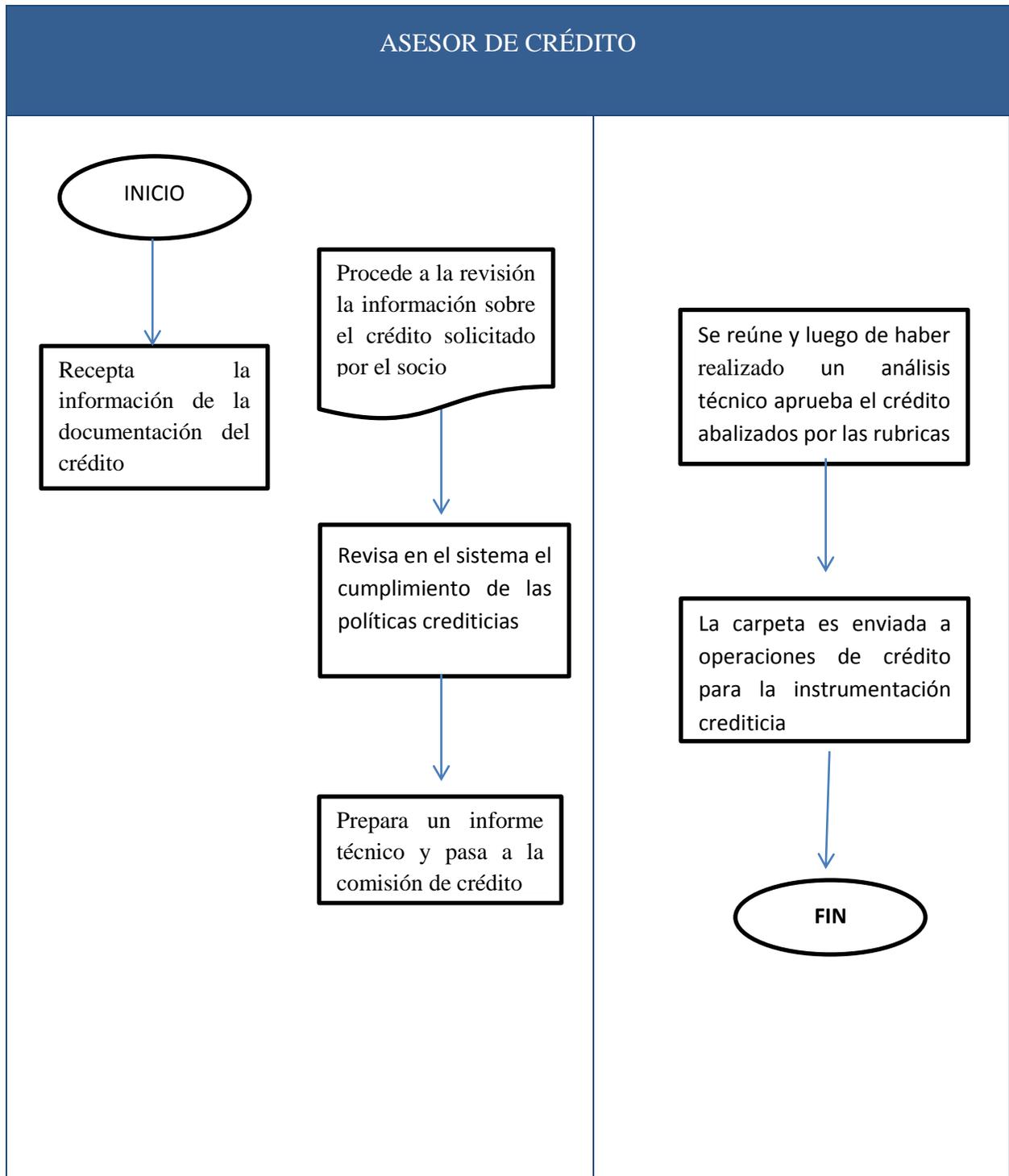
Tabla N° - 1.17: Procedimiento de la Comisión de Crédito y Cobranzas

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1.-	Jefe de crédito	Recepta la documentación del crédito.
2	Jefe de crédito	Procede a la revisión de información escrita sobre el crédito solicitado por el socio
3	Jefe de crédito	Revisa en el sistema el cumplimiento de las políticas de crédito
4	Jefe de crédito	Prepara un detalle del informe técnico y pasa a la comisión de crédito
5	Jefe de crédito	Se reúne y luego de haber realizado un análisis técnico aprueban el crédito y lo abalizan con sus respectivas firmas.
6	Jefe de crédito	La carpeta es enviada a operaciones de crédito, para la instrumentación del crédito

Fuente: Manual de procedimientos de la CACEH

Elaborado: Paulina Castillo

Gráfico N°- 1.4: Flujograma de Procesos (Procedimiento de la Comisión de Crédito y Cobranzas)



Fuente: Tabla N°-1.17

Elaborado: Paulina Castillo

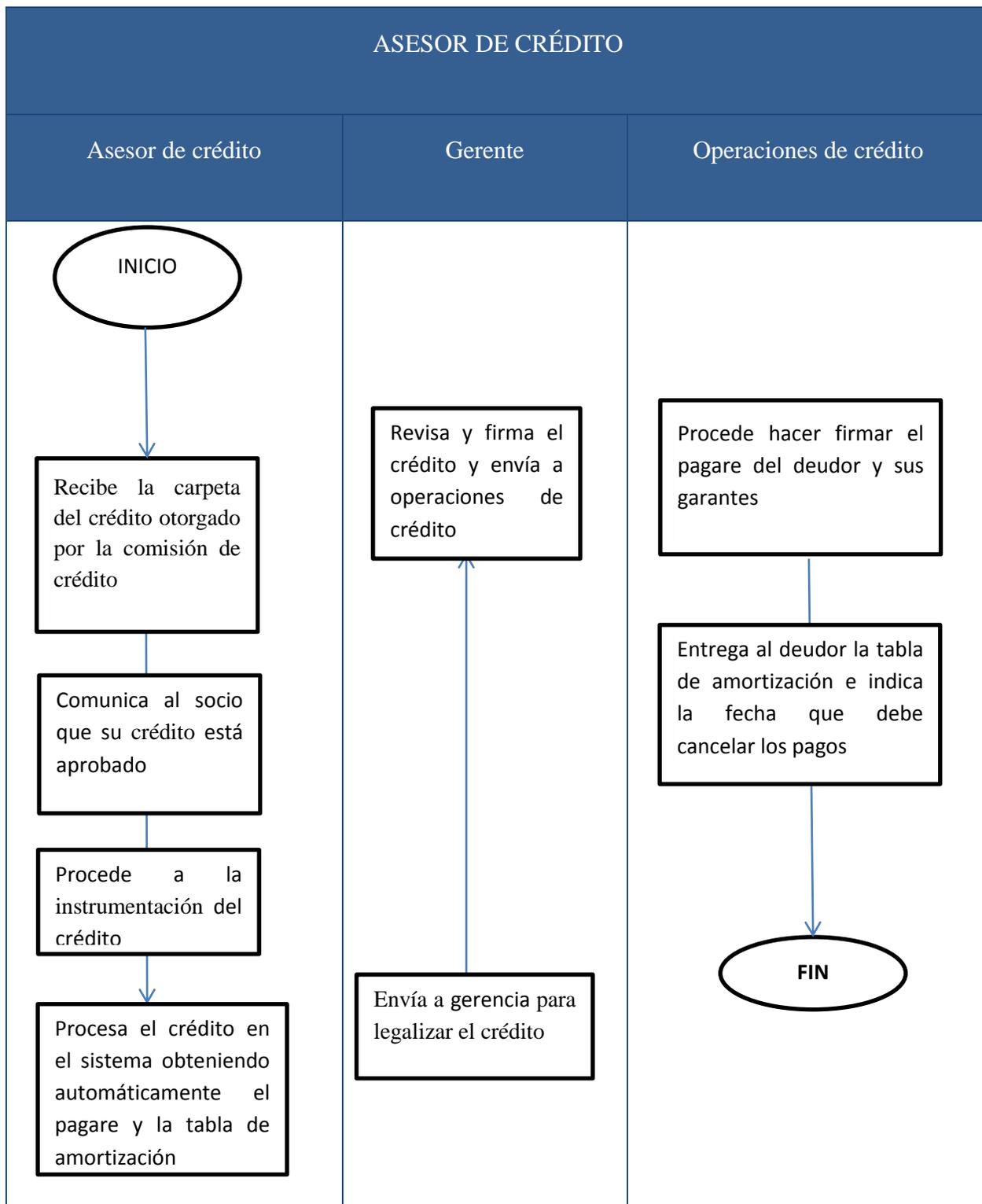
Tabla N°- 1.18 Operaciones de Crédito

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1.	Asesor de crédito	Recibe la carpeta de crédito aprobada por la comisión.
2	Asesor de crédito	Comunica al socio que su crédito está aprobado
3	Asesor de crédito	Procede a la instrumentación del crédito
4	Asesor de crédito	Ingresa al sistema y procesa el crédito obteniendo automáticamente el pagaré y la tabla de amortización del socio
5	Asesor de crédito	El gerente legaliza el préstamo con su firma
6	Asesor de crédito	Procede hacer firmar el pagare al deudor y sus garantes
7	Asesor de crédito	El desembolso se efectuará directamente a la cuenta del socio
8	Asesor de crédito	Entrega al deudor la tabla de amortización e indica las fechas de pagos que de cancelar

Fuente: Manual de procedimientos de la CACEH

Elaborado: Paulina Castillo

Gráfico N°-1.5 Flujograma de Procesos (Operaciones de Crédito)



Fuente: Tabla N°-1.18

Elaborado: Paulina Castillo

1.4.2. Plan de Comunicación Interna para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

En el diagnóstico inicial (FODA) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., una de las debilidades que se consideraron en el ámbito interno es no contar con canales de comunicación interna lo que limita a los empleados a trabajar de manera individual y no enfocarse en un trabajo de equipo con el objetivo de alcanzar las metas institucionales de manera eficiente.

Es necesario mencionar que la información que se maneja en la cooperativa es Informal ya que simplemente se enteran de los que pasa en la cooperativa por sus compañeros o por rumores que se suscitan en la Institución.

Debido a estas debilidades que presenta la Cooperativa se permite diseñar un plan sobre Comunicación Interna que ayude a fortalecer la cultura organizacional, el clima laboral pero sobre todo la comunicación interna dentro de la Institución.

Con esta propuesta no solamente se quiere abarcar a los empleados sino también de forma indirecta a los socios que tendrán una mejor atención.

Tabla N°-1.19: Plan de Comunicación Interna

Estrategia	Actividad	Objetivo	Meta	Público	Medios	Presupuesto Estimado	Tiempo	Responsable
Fortalecimiento de la Cultura organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.	Difusión de la misión, visión, valores y objetivos	Difundir a través de diferentes medios la cultura organizacional de la CACECH	Que el 100% de los empleados conozca a profundidad y se sienta identificada con la cultura organizacional	Empleados	Publicaciones en las carteleras de información	Se destinará \$150	4 semanas para la instalación de los medios de difusión	Gerente Secretaria
	Trabajo en equipo para mejorar el clima laboral	Incentivar y reconocer el trabajo de los empleados	Que el 100% del personal fomente el trabajo en equipo	Empleados	Reuniones, charlas, seminarios de integración	Se destinará \$500	Las actividades se realizaran 1 vez al mes	Presidente Departamento de Talento Humano
Actividades extra laborales para incentivar y promover la integración del personal	Capacitación: Talleres de integración y trabajo en equipo	Generar alternativas de integración de los empleados a través de actividades extracurriculares	Jornadas de integración 2 veces al año.	Personal	Seminarios, Talleres en lugares abiertos	El presupuesto que se destinará será \$800	La capacitación que se dará serán sobre Economía social y solidaria 2 veces al año	Gerente Presidente Secretaria

	Memorándum	Incentivar al personal para que tenga un desempeño eficiente	Motivar al personal	Empleados	Publicaciones en las carteleras de felicitaciones	El costo será \$200	Semanal	Secretaria
	Buzón de sugerencias	Generar a partir de las sugerencias y quejas cambios en la Cooperativa	Personal aporte con ideas que promueve el desarrollo de la Cooperativa	Empleados	El buzón de sugerencias será manual	El costo será \$200	Para la creación del buzón será en 4 semanas	Secretaria
Mejoramiento de uso de canales existentes	Uso de internet	Fortalecer la utilización de este canal para apoyar la difusión de información	Se busca que los funcionarios, socios ingresen a este canal para obtener información	Empleados	Publicaciones en internet sobre información relevante para los empleados	El costo será \$300	Se utilizará 4 semanas para la modificación de los medios de difusión	Presidente Área de sistemas

	Utilización del Correo electrónico	Incentivar el uso del correo electrónico como medio de comunicación	Todo el personal tenga acceso al correo electrónico para revisar información de las actividades que se presenten	Empleados	Publicaciones de información mediante correo electrónico	El costo será \$200	Se utilizará 4 semanas para la modificación de los medios de difusión	Presidente Área de Sistemas
	Reuniones grupales	Fomentar una mayor cohesión de trabajo institucional	Reuniones mensuales con el personal	Empleados	A través de este medio se informaran los cambios y decisiones que se tomaran en la cooperativa.	El costo será \$300 para materiales	4 semanas para organización de reuniones	Presidente del Consejo Administrativo

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Análisis:

Con la implementación de este plan de Comunicación interna se podrá contar con una herramienta que ayude al correcto desempeño de la Cooperativa. La gestión organizacional permite potenciar la imagen de la cooperativa tanto interna como externamente.

1.4.3. Plan de Capacitación para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Para poder evidenciar cuáles son las necesidades de capacitación que presentan en cada uno de los departamentos de la cooperativa se ha realizado una matriz de Acciones de Formación en el cual se detallará la capacitación a abordar.

Tabla N° - 1.20: Acción Formativa Secretarias

NOMBRE	HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACIÓN
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	60	1	ESPECÍFICA
COLECTIVO	CUASA QUE ORIGINAN LA FORMACIÓN		
Secretarias	Falta de actualización en las técnicas requeridas para un adecuado desempeño en las actividades de secretaria.		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer herramientas y técnicas que permitan optimizar la calidad de comunicación, lograr que la comunicación hablada sea eficiente y que la escritura que se elabora proyecte una imagen institucional de calidad. 			
CONOCIMIENTOS DE LA FORMACION			
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar herramientas y técnicas para hablar el público, redacción y elaboración de oficios, memorándums, solicitudes. • Planificar la agenda gerencial • Utilizar el teléfono como herramienta de trabajo 			
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y técnicas de comunicación oral y escrita • Protocolo y etiqueta • La asistencia y el manejo del tiempo y la atención personaliza y telefónica 			
OBSERVACIÓN		PRESUPUESTO	
		Instructor	1100
		Materiales	140
		Refrigerios	120
		Total	1360

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N° - 1.21: Acción Formativa Empleados

NOMBRE	HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACIÓN
PLANES DE COMUNICACIÓN	20	1	ESPECÍFICA
COLECTIVO	CUASA QUE ORIGINAN LA FORMACIÓN		
Empleados	No existe una planificación de la comunicación interna institucional.		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los participantes en el conocimiento de las técnicas de comunicación organizacional • Inducir a los empleados a diseñar y desarrollar un plan de comunicación interna 			
CONOCIMIENTOS DE LA FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la comunicación • Elaborar y de manera adecuada planes de comunicación • Implementar canales de comunicación 			
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la comunicación interna • Procedimiento para la detección de la comunicación interna • Diseño, fases del Plan de comunicación • Canales de comunicación 			
OBSERVACIÓN		PRESUPUESTO	
		Instructor	400
		Materiales	150
		Refrigerios	200
		Total	750

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N° - 1.22: Acción Formativa Empleados

NOMBRE			HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACIÓN
UTILIZACIÓN DEL INTERNET	DEL INTERNET	APLICACIONES WEB INSTITUCIONALES	20	1	ESPECÍFICA
COLECTIVO			CUASA QUE ORIGINAN LA FORMACIÓN		
Empleados			Desconocimiento de los beneficios de las aplicaciones Web institucionales		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el manejo de las aplicaciones Web que están instaladas en la Cooperativa, con el objetivo de que sea una herramienta que contribuya a mejorar la comunicación interna y a la toma adecuada de decisiones. 					
CONOCIMIENTOS DE LA FORMACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar adecuadamente todas las funcionalidades de las aplicaciones Web 					
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> • Internet y sus servicios • Portal Web institucional • Sistema de mensajería • Aplicaciones Web • Redes sociales 					
OBSERVACIÓN				PRESUPUESTO	
				Instructor	
				Materiales	100
				Refrigerios	400
				Total	500

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N°-1.23: Acción Formativa Departamento Contabilidad

NOMBRE	HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACIÓN
CONTABILIDAD FINANCIERA	60	1	ESPECÍFICA
COLECTIVO	CUASA QUE ORIGINAN LA FORMACIÓN		
Empleados: Departamento Contabilidad	Cambio de políticas gubernamentales sobre los principios de aplicación de la contabilidad financiera		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los conocimientos sobre principios y aplicación de la contabilidad Financiera 			
CONOCIMIENTOS DE LA FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación y unificación de criterios en las políticas emitidas por la Superintendencia de Compañías, así como acceder a la información contable 			
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Principios de Contabilidad aplicada a la realidad actual • Proceso Contable • Documentos fuentes • Libros Contables • Estados Financieros • Asientos Tipos 			
OBSERVACIÓN		PRESUPUESTO	
		Instructor	800
		Materiales	150
		Refrigerios	120
		Total	1100

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N° - 1.24: Acción Formativa Departamento Créditos

NOMBRE	HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACIÓN
GESTIÓN EFECTIVA DE COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	40	1	ESPECÍFICA
COLECTIVO	CUASA QUE ORIGINAN LA FORMACIÓN		
Empleados: Depto. Créditos Convenio de las UNACC	Conocer la manera eficiente de recuperar la cartera vencida por parte de los socios morosos		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de herramientas, técnicas y estrategias que faciliten la gestión de cobranzas de manera tecnificada y unificada. 			
CONOCIMIENTOS DE LA FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación y unificación de criterios en las políticas emitidas por la Superintendencia de Compañías, así como acceder a la información contable 			
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias y cambios en la gestión de cobranzas • El manejo de la actitud en la labor de cobranzas • Planeación y organización de la cobranza como proceso. • El empoderamiento de las funciones del Gestor de Cobranzas • Problemas obsesionales de la cartera y determinación de riesgos • Plan de acción para los ejecutivos de cobranzas. 			
OBSERVACIÓN		PRESUPUESTO	
		Instructor	200
		Materiales	
		Refrigerios	120
		Total	320

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

Tabla N° - 1.25: Acción Formativa Socios

NOMBRE	HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACIÓN
EDUCACIÓN COOPERATIVISTA	20	1	DESARROLLO
COLECTIVO	CUASA QUE ORIGINAN LA FORMACIÓN		
Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.	Desconocimiento de los principios y valores cooperativistas		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar críticamente la filosofía cooperativista • Establecer principios y valores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del magisterio 			
CONOCIMIENTOS DE LA FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Practicar los principios cooperativos de nuestra organización • Fomentar y fortalecer valores cooperativistas de los asociados 			
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • El cooperativismo filosofía • Cooperativismo • Economía social y solidaria 			
OBSERVACIÓN		PRESUPUESTO	
		Instructor	
		Materiales	200
		Refrigerios	
		Total	200

Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaboración: Paulina Castillo

ANÁLISIS:

Para la realización del cronograma se tomó en consideración las necesidades de los departamentos, además se consideró que las capacitaciones se realizaron los días sábados, que en la Institución son días laborables.

Para la Cooperativa invertir en capacitación es una forma de fortalecer la institución pues contar con personal que disponga que una formación continua y de acuerdo a las necesidades y cambios que se dan en la actualidad en los mercados financieros es de gran importancia.

1.5. CONTROL

Según (Chiavenato I. , 1988) “Función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, organización y la dirección sean exitosas”.

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se utilizan políticas para poder monitorear y evaluar las actividades que se realiza dentro de la institución tales como.

1.5.1. Políticas Generales

a) Políticas Administrativas y de Personal

- Cultura organizacional de trabajo en equipo, con una fluida comunicación entre departamentos.
- Capacitación permanente a los empleados, directivos y representantes a la Asamblea General.
- El personal que se incorpore a la Cooperativa, será previamente seleccionado y sometido a un proceso de inducción, capacitación y entrenamiento permanente.
- Mantener niveles salariales adecuados y competitivos.

- Estímulos a las iniciativas y creatividad de los empleados, que aporten al desarrollo de la entidad.
- Mantener criterios prudentes en los gastos y en los costos administrativos.
- Proveer de los equipos e instrumentos necesarios de acuerdo a la tecnología para su mejor desempeño y productividad.
- Invertir en activos fijos, cuando sea necesario.

b) Políticas de Captaciones

- Brindar a los socios servicios de captaciones con productos competitivos en el mercado financiero local.
- Establecer plazos desde 31 días a un año renovable; con tasas de interés competitivas y disposición de pago de acuerdo a la necesidad del depositante.
- Asumir una actitud amable, cordial y de asesoramiento inmediato a los usuarios.
- Evaluar a los productos y servicios de captaciones, para ampliar o innovar.
- Realizar estudios de mercado, para determinar las ventajas comparativas de nuestros productos o limitaciones para adoptar correctivos de competitividad.
- Captar más socios en los cantones de la provincia, a través de un plan de captación proactivo de puerta a puerta.
- Promocionar y difundir, a través de estrategias de marketing, los servicios que ofrece.
- Crear y mantener una nueva imagen de cooperativa de ahorro y crédito, que estimula el ahorro, y constituya una palanca de desarrollo.

c) Políticas de Crédito

- Brindar el servicio de crédito a sus socios cuenta ahorristas, que soliciten y califiquen como sujetos de crédito.
- Las tasas de interés que cobre la Cooperativa serán flexibles; así mismo, la tasa activa podrá ser diferencial de acuerdo al tipo de inversión.
- Los plazos de repago, guardarán concordancia con la capacidad de pago del solicitante, sin sobrepasar los límites que por tipos de crédito y/o garantías.

- Velar por que los plazos de los activos guarden concordancia con la permanencia y/o plazos de los pasivos, considerados como fuente de financiamiento, así como también el monto de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante.
- Para créditos no tomar como referencia el “encaje”, ni el tiempo de operaciones pasivas mantenida en la Cooperativa.
- Para un crédito se calificará aplicando el método de las Seis Ces del Crédito, y en base de la capacidad de pago de acuerdo al rol individual del socio y garantes.
- Todo crédito tendrá garantías debidamente analizados.
- La Cooperativa, podrá conceder créditos, hasta el 40% de su patrimonio siempre y cuando no contravenga disposiciones legales.
- Para la recuperación de cartera, se prevé la dación de bienes debidamente autorizados para su venta.

d) Políticas Financieras

- Los funcionarios deberán presentar con oportunidad toda la información necesaria a la Gerencia y Consejos de Administración y de Vigilancia, para la toma de decisiones acertadas.
- Elaborar presupuestos financieros y flujo de caja; sujetos a evaluación con la finalidad de precautelar los recursos de la institución.
- Mantener y conservar criterios prudentes sobre el manejo de liquidez, dentro del promedio del parámetro establecido por los Organismos de Control.
- Administrar con prudencia los recursos financieros de la entidad referente a rentabilidad, seguridad, dispersión de riesgos y de recuperación.
- Evaluar permanentemente las tasas de interés tanto activas como pasivas para ajustarlas según las condiciones del mercado y eventuales riesgos.
- Evaluar y revisar permanentemente los costos operacionales y administrativos según la exigencia institucional, en el marco de la eficiencia y eficacia.
- Desarrollar estudios técnicos necesarios y proforma operativa, sobre la implementación de nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios.

- Aplicar indicadores financieros, para evaluar el comportamiento económico – financiero de la Cooperativa y su relación con el sistema.
- Mantener el nivel suficiente de Patrimonio Técnico, que dé solvencia y seguridad a la Cooperativa.
- Dar cumplimiento a las exigencias de los Organismos de Control y al marco jurídico competente.

1.5.2. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, que al ser comparada con algún referente se puede señalar una desviación sobre la cual se fundamenta para tomar correcciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito busca retroalimentar sus procesos mediante 4 aspectos que deben ser tomados en cuenta como indicadores de gestión.

1.5.2.1. Índice de Productividad Laboral

$$K = \frac{rPt}{rSm}$$

Donde.

rPt = Ritmo de crecimiento productivo dado por el monto total de créditos

rSm = Ritmo creciente del salario medio

Año 1 = 2013

Año 2 = 2014

$$K \text{ Año1} = \frac{11'810.290,69}{143.094,74}$$

$$K \text{ Año 1} = 82,53$$

$$K \text{ Año 2} = \frac{17'086,416,79}{152.490,83}$$

$$k \text{ Año 2} = 112,04$$

$$K = \frac{82,53}{112,04}$$

$$K=0,73$$

Análisis e Interpretación

Para que la Cooperativa mantenga una eficiente productividad laboral el valor obtenido no debe ser inferior a 1es decir que solo los salarios a los empleados se han incrementado no así el volumen de créditos.

Para que exista productividad laboral el incremento en la captación de créditos debe crecer al mismo ritmo del salario, Por tanto se concluye que la productividad de los empleados de la CACECH es baja.

1.5.2.2. Índice de productividad laboral durante la implementación de la propuesta

Año 1 = 2013

Año 2 = 2014

$$K \text{ Año1} = \frac{17'086.416,79}{152.490.83}$$

$$K \text{ Año1} = 112,04$$

$$K \text{ Año 1} = \frac{18'987.204,60}{169.990,90}$$

$$K \text{ Año 2} = 111,69$$

$$K = \frac{112,04}{111,69}$$

$$K=1$$

Análisis e Interpretación

Mediante el proceso de implementación de la propuesta se realizó un nuevo cálculo del índice de productividad laboral, el mismo que demuestra un mejoramiento de este indicador puesto que tanto los salarios como el volumen de créditos crecen al mismo ritmo.

1.5.2.3. Índice Fuerza Laboral

Este indicador está ligado al grado de capacitación de los empleados de la Institución.

$$\text{Nivel de capacitación} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

$$NC = \frac{15}{15} =$$

$$NC = 1 * 100$$

$$NC = 100\%$$

Análisis e Interpretación

Después de haber realizado el programa de capacitación podemos concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo cuenta con el 100% del personal capacitado en las áreas que desarrollan sus actividades cotidianas.

1.5.2.4. Índice de Satisfacción al Cliente (Eficacia)

Este indicador está ligado a la satisfacción del cliente en este caso al socio mediante la prestación de servicios de buena calidad por parte de la cooperativa.

Si los socios reciben servicios financieros de buena calidad estos mostraran fidelidad hacia la cooperativa.

$$\begin{aligned} \text{Satisfaccion del cliente} &= \frac{\text{Cantidad}}{\text{Numero total de personas encuestadas}} * 100 \\ &= \frac{155}{158} * 100 \\ &= 98.10\% \end{aligned}$$

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas la satisfacción del cliente es aceptable puesto que el 98.10% está satisfecho con los servicios de la Cooperativa.

1.5.2.5. Indicador de Eficiencia

La eficiencia es la capacidad de cumplir las actividades de manera óptima para determinar la eficiencia se consideró a los socios atendidos en el departamento de créditos y cajas.

$$\begin{aligned} \text{Cobertura} &= \frac{\text{Número de usuarios atendidos en creditos}}{\text{Numero Potencial de usuarios}} * 100 \\ \text{Cobertura} &= \frac{90}{150} * 100 \end{aligned}$$

$$\text{NC} = 0.60 * 100 = 60\%$$

La Cooperativa actualmente atiende al 60% de sus socios en el área de créditos es decir que no cumple con una eficiencia optima debido a que no cuenta con suficiente personal en el área de créditos, ya que un solo asistente de créditos que no alcanza a cubrir con la demanda de los socios por lo que no puede cumplir eficientemente con la atención de los socios.

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Número de usuarios atendidos en caja}}{\text{Numero Potencial de usuarios}} * 100$$

$$\text{Cobertura} = \frac{140}{180} * 100$$

$$\text{NC} = 0.77 * 100 = 77\%$$