



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA**

**CARRERA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PARA ECONOMÍA  
POPULAR Y SOLIDARIA, MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO (A) EN SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PARA ECONOMÍA  
POPULAR Y SOLIDARIA, MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

**TEMA: MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CAJA SOLIDARIA SEMBRANDO EL  
FUTURO SAN PABLITO PARROQUIA –TUPIGACHI CANTÓN PEDRO MONCAYO**

**ESTUDIANTE: YANCHALIQUN, TIGSELEMA JORGE**

**PROMOCIÓN: 1EPSM1**

**PEDRO MONCAYO – ECUADOR  
FECHA DE ENTREGA DEL PLAN DE PROYECTO  
(MARZO – 2022)**

## **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, certifico que el trabajo de Investigación Manual de Funciones para la Caja Solidaria Sembrando el Futuro San Pablito Parroquia Tupigachi Cantón Pedro Moncayo, presentado por el estudiante Yanchaliquin Tigselema Jorge de la promoción 1EPSPM1, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evolución por parte del tribunal examinador que se designe.

---

Andrés Wladimir Herrera Manosalvas

CI. 1714015730

TUTOR

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y argumentos expuestos en este informe de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor. Autorizo al ITSHCPP para la utilización de los mismos con fines educativo.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jorge Yanchaliquin Tigselema', is written over a horizontal line.

Jorge Yanchaliquin Tigselema

CI. 0201531100

ESTUDIANTE

## **DEDICATORIA**

Mi dedicatoria y eterna gratitud es para toda mi familia en especial a mi esposa mis queridos hijos, que han sido pilar de apoyo durante mi vida y desarrollo profesional; su ejemplo es y será el motor de la superación para mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dios, a quien doy toda la Honra y la Gloria para cada acontecimiento en mi vida en especial a mis padres y a todo aquello que me brindaron su apoyo incondicional para la culminación de una etapa importante en mi vida.

Al Instituto Superior Tecnológico  
Honorable Consejo Provincial de Pichincha por sus valiosos conocimientos  
Impartidos a través de sus catedráticos que con su alto nivel de conocimiento me han permitido salir adelante como profesional.

De la misma manera agradezco, al profesor tutor de la tesis por sus importantes orientaciones que coadyuvaron a cumplir con la tesis de una forma acertada.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado propone el diseño de un manual de funciones para la Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro “San Pablito”, cuyo contenido inicia por el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco referencial y marco conceptual, así como también el marco legal y la estrategia metodológica y, por último, el diseño del manual de funciones y procedimientos de operación. La finalidad del manual es generar mayor eficiencia en la realización de las actividades y operaciones, para lograr optimizar tiempo y recursos, con el fin de brindar un servicio de calidad para sus socios y usuarios comunes de la organización.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y analítica, lo que permitió la recopilación y fundamentación de elementos necesarios de las actividades operacionales que realiza la caja de ahorro comunitaria para el desarrollo de la misma. Adicionalmente, se complementa con una entrevista realizada a los directivos y socios, lo que permitió establecer debilidades de carácter administrativo en la organización.

Bajo este contexto, se diseñó el manual de funciones, el mismo que elaboró elaborado bajo los lineamientos establecidos en el Reglamento Interno y la Ley de Economía Popular y Solidaria, acoplándose a las necesidades de sus directivos y socios en general.

El general, el manual proporcionará los instrumentos y herramientas necesarios para optimizar su gestión administrativa y financiera a la caja de ahorro comunitaria, lo que permitirá una mayor eficiencia y calidad de los servicios que presta y de una u otra manera una mejora en la economía de los socios, a través del financiamiento obtenido por sus ahorros.

## EXECUTIVE SUMMARY

This degree work proposes the design of a manual of functions for the Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Future "San Pablito", whose content begins with the statement of the problem, justification, objectives, referential framework and conceptual framework, as well as the legal framework and the methodological strategy and, finally, the design of the manual of functions and operating procedures. The purpose of the manual is to generate greater efficiency in carrying out activities and operations, in order to optimize time and resources, in order to provide a quality service for its partners and common users of the organization.

The methodology used was descriptive and analytical, which allowed the collection and substantiation of necessary elements of the operational activities carried out by the community savings bank for its development. Additionally, it is complemented with an interview with managers and partners, which allowed establishing administrative weaknesses in the organization.

In this context, the functions manual was designed, the same one that was prepared under the guidelines established in the Internal Regulations and the Popular and Solidarity Economy Law, adapting to the needs of its directors and partners in general.

In general, the manual will provide the necessary instruments and tools to optimize its administrative and financial management to the community savings bank, which will allow greater efficiency and quality of the services it provides and in one way or another an improvement in the economy of partners, through financing obtained from their savings.

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA .....	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
CAPÍTULO I .....	8
1.- MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL, CONCEPTUAL Y LEGAL .....	8
1.1.- TEMA .....	8
1.2.- PROBLEMA .....	8
1.3.- JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4.- OBJETIVOS .....	9
1.4.1.- Objetivo general.....	9
1.4.2.- Objetivos específicos.....	10
1.5.- MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL .....	10
1.5.1.- Manual de funciones .....	10
1.5.2.- Entidad Asociativa.....	11
1.5.2.1.- Bancos Comunales.....	12
1.5.2.2.- Cajas de Ahorro y Crédito.....	12
1.5.3.- Manual de funciones, riesgos y clima organizacional .....	12
1.5.3.1.- Organizacional.....	12
1.5.3.2.- Departamental.....	12
1.5.3.3.- Estructural .....	13
1.5.3.4.- Evaluación de riesgos.....	13
1.5.3.5.- Clima organizacional.....	13
1.5.4.- Diseño De Cargos .....	14
1.5.4.1.- Concepto de cargos.....	14
1.5.5.- Calidad de vida en el trabajo .....	14
1.5.6.- Análisis de cargos.....	15

1.5.7.- Marco Conceptual.....	15
1.5.7.1.- Banco comunal.....	15
1.5.7.2.- Caja solidaria.....	16
1.5.7.3.- Caja de ahorro y crédito.....	16
1.5.7.4.- Manual.....	16
1.5.7.5.- Manual organizacional.....	16
1.5.7.6.- Manual administrativo-departamental.....	16
1.5.7.7.- Manual de puestos .....	16
1.5.7.8.- Manual de procedimiento.....	16
1.5.7.9.- El problema.....	17
1.5.7.10.- SEPS.....	17
1.5.7.11.- Otras definiciones importantes.....	17
1.5.8.- Marco Legal .....	18
1.5.9.- Marco temporal – espacial .....	20
CAPÍTULO II.....	21
2.- DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
2.1.- MÉTODO CUANTI - CUALITATIVO.....	21
2.2.- MÉTODO CUANTITATIVO.....	21
2.3.- MÉTODO DEDUCTIVO.....	21
2.4.- MÉTODO INDUCTIVO.....	21
2.5.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.5.1.- Investigación Aplicada .....	22
2.5.2.- Investigación Observacional .....	22
2.5.3.- Investigación descriptiva.....	22

2.6.- UNIDAD DE ANÁLISIS.....	22
2.7.- UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA .....	23
2.7.1.- Universo y población.....	23
2.7.2.- Muestra .....	23
2.8.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS...	24
2.8.1.- Técnica de la entrevista .....	24
2.8.2.- Fuentes de Información.....	24
2.8.2.1.- Primaria.....	24
2.8.2.2.- Secundaria.....	24
2.9.- ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A SOCIOS Y DIRECTIVOS.....	24
CAPÍTULO III.....	33
3.- MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CAJA SOLIDARIA SEMBRANDO	
EL FUTURO SAN PABLITO EN PARROQUIA – TUPIGACHI.....	33
3.1.- INTRODUCCIÓN.....	33
3.1.1.- Objetivo del manual .....	33
3.2.- ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
3.2.1.- Misión.....	34
3.2.2.- Visión.....	34
3.2.3.- Valores.....	34
3.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
3.3.1.- Nivel directivo.....	35
3.3.2.- Comité de Crédito de cobranzas.....	35
3.3.3.- Nivel directivo y ejecutivo: presidente/a.....	36
3.3.4.- Nivel directivo y de apoyo: Tesorero/a y secretario/a.....	36
3.4.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	36
3.5.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	37
3.6.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	39
3.7.- PROCEDIMIENTOS DE ACTIVIDADES.....	48
3.7.1.-Simbología de flujo gramas .....	49
3.7.2.- Descripción de procedimientos.....	49

CAPÍTULO IV.....	60
4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
4.1.- CONCLUSIONES.....	60
4.2.- RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA .....	61
ANEXOS .....	62

## **CAPÍTULO I**

### **1.- MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL, CONCEPTUAL Y LEGAL**

#### **1.1.- TEMA:**

Manual de funciones para la caja solidaria SEMBRANDO EL FUTURO, ubicada en la comunidad “SAN PABLITO”, Parroquia – Tupigachi, cantón Pedro Moncayo.

Como se puede ver es un tema claro, concreto, sencillo y que se enmarca dentro de los estudios y aplicaciones prácticas de la carrera de **tecnología en Administración de la economía popular y solidaria**.

#### **1.2.- PROBLEMA:**

La Caja Solidaria Sembrando el Futuro San Pablito, viene desarrollando sus actividades de manera empírica, dificultándose de un control adecuado, evaluación de los procesos y funciones que realiza la organización. Otra dificultad que tiene la caja de ahorro es el control interno de las funciones asignadas al personal que realiza actividades administrativas en la misma.

Analizando estos inconvenientes, se ha visto la necesidad de diseñar, un manual de funciones que permitirá mejorar los procedimientos administrativos y financieros para mejorar las actividades en los que incurre a diario la caja de ahorro en mención. Dicha entidad no dispone de dicho manual de funciones, razón por la cual, se dificulta llevar un control sobre las actividades operacionales que deben desempeñar cada uno de sus colaboradores de acuerdo a las áreas asignadas en la entidad y con ello poder encaminarse hacia una mejora continua

#### **1.3.- JUSTIFICACIÓN:**

El presente trabajo de investigación se refiere a un estudio de caso puntual, que es la caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro “San Pablito”, la misma que se encuentra en un proceso de desarrollo económico rural y comunitario, y forma parte de la Economía Popular y Solidaria, en virtud de ello, la organización en la actualidad no cuenta con una herramienta técnica que describa las funciones, competencias y responsabilidades de cada uno de sus áreas funcionales.

Su importancia hace referencia a la mejora de desempeño de las actividades administrativas y financieras a través de la implementación de una herramienta técnica

administrativa que permita mantener a buen recaudo los recursos económicos de los socios, controlar sus actividades, mediante lineamientos de la organización con relación al giro propio de sus actividades de la caja de Ahorro y Crédito, para consolidar y fortalecerse en el marco de la sostenibilidad económica local y comunitaria.

Se pretende implementar un manual de funciones para la Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro mediante una investigación bibliográfica, basada en distintos autores seguidos de una investigación de campo que permite determinar el diagnóstico de la organización. Buscando nuevas alternativas de crecimiento para fortalecer el sistema financiero comunitario y de esa forma garantizar un buen desempeño y control del manejo administrativo.

Los beneficios insertados a favor de la organización tienden a mejorar la credibilidad de los socios mediante con una atención más eficiente por parte de los colaboradores que presta su servicio en la dicha organización.

Por otro lado, diseñar el manual de funciones de la caja de Ahorro y Crédito en mención, permite crear un ambiente de credibilidad de sus socios y usuarios comunes y a su vez permitirá establecer alianzas estratégicas con otras entidades y fortalecer los recursos Económicos y demás servicios que presta la entidad a sus socios y de paso dar mayor sostenibilidad económica de la institución financiera comunitaria.

Es importante señalar que esta investigación juega un papel importante en el desarrollo económico y crediticio local, siguiendo un proceso lógico y ordenado para determinar buenos resultados de la organización. Según los datos estadísticos de la parroquia de Tupigachi, señalan que la Economía Popular genera más del 60% de las fuentes de empleo de las comunidades rurales, que conforman la parroquia antes indicada.

Línea de investigación de la carrera	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario. Promover una sociedad participativa
Sub línea de investigación de la carrera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emprendimiento e innovación</li> <li>➤ Administración y diseño de procesos generación de empleo</li> <li>➤ Promoción de iniciativas de la economía popular y solidaria micro empresas talleres artesanales y pequeñas empresas</li> </ul>
Materias Integradora	Resultado de aprendizaje

		Analiza la utilidad del manejo de fuente de información
		Selecciona el tema de investigación relacionado con las líneas de investigación
		Redacta las bases teóricas y antecedente de la investigación para dar sustento teórico a la investigación
		Formula el problema de investigación
Eje de formación	Metodología de la investigación y desarrollo de emprendimiento	Desarrolla la capacidad de análisis y síntesis para el tratamiento del conocimiento científico y aplica al a solución de un problema de la investigación en el campo de la administración.
		Redacta los objetivos y la idea a defender del proyecto de investigación
		Analiza los diferentes métodos de investigación y elige el correspondiente para su proyecto de investigación.
		Construye el cronograma de la investigación.
		Redacta en la sección de anexos el instrumento de recolección de datos
		Aplica el modelo de negocio CANVAS desarrollando los 9 cuadrantes que lo caracterizan.
		Está en la capacidad de aplicar los conocimientos para la creación y gestión de la producción en empresas pequeñas y de economía popular y solidaria.
		Puede formular un proyecto de creación de empresa
		Puede desarrollar sistemas de producción de bienes o generación de servicios
		Está en la capacidad e seleccionar factores y recursos para el proceso de producción
	Administración de Presupuestos	Entiende la importancia de los presupuestos como reflejo cuantitativo de los objetivos y herramienta de evaluación del actuar empresarial así como técnica de planeación financiera.
		Planea las actividades de la empresa de acuerdo a los objetivos propuestos, a través de la recolección de información financiera dependiendo del tipo de empresa.
		Aplica el tipo de presupuesto acorde a las necesidades, tipo de empresa, nivel de flexibilidad, tiempo, campo, sector, importancia, límite, unidades y base cero.
		Ejecuta mediante técnicas financieras las etapas de pre iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación presupuestal mediante cédulas.

Eje de formación	Marketing para emprendedores	Establece la conceptualización etimológica y moderna del marketing direccionado al emprendimiento, así como estudio de la evolución de la ciencia de las ventas mediante el estudio de las distintas escuelas mercadotecnia. Determina la importancia del marketing en las pymes para establecer su incidencia interna y externa. Conoce las distintas tipologías empresariales existentes, a fin de aplicar de manera clara y coherente los mecanismos y herramientas del mercadeo en cada una de estas.
		Establece la conceptualización desde varias perspectivas de la planificación, así como su importancia en los procesos administrativos empresariales. Elabora y aplica los elementos del marketing que se diseñan en los emprendimientos con el fin de proyectar una gestión de excelencia en la pyme. Aplica de manera práctica las estrategias genéricas y alternativas a fin de generar alternativas de competitividad en el mercado a cualquier tipo de organismo económico –social (micro-empresa
		Demuestra de manera amplia y específica los distintos tipos de estructuras organizacionales que permitan un adecuado diseño de la empresa y su jerarquización.
		Aplica la gestión por procesos en las empresas, para adoptar una nueva estructura en su gestión que le permita la medición para la mejora de los procesos
		Conoce, comprende y aplica los conocimientos financieros para aprovechar adecuadamente los procesos de financiamiento menos costosos, a fin de minimizar los costos de producción
		Analiza, identifica y comprende problemas administrativos de manufactura y servicios locales para realizar investigaciones de nivel exploratorio, con enfoque prospectivo
Eje de formación	Gestión de la Calidad	Comprende y aplica los conocimientos de procesos de gestión y de la calidad, en los sistemas de la Micros y Pequeñas Empresas y Economía Popular y Solidaria para optimizar y sistematizar los procesos de producción y minimizar los costos.
		Aplica los conocimientos de creatividad e innovación para crear y asesorar en emprendimientos de MYPES y Economía Popular y Solidaria, considerando el proceso de seguimiento y control después de creados
		Aplica técnicas de análisis financiero y planeación para comprender la situación financiera actual de

		la organización y proyectarla a futuro de acuerdo a la capacidad y estructura.
	Finanzas Corporativas	Sabe mover el dinero en el tiempo para entender los efectos de la composición o capitalización y descuento, de modo que adquiera un criterio al respecto del impacto de la reinversión y la previsión
		Calcula la viabilidad y rentabilidad de inversiones, mediante la valoración de diferentes indicadores que administran el riesgo y el rendimiento.
		Conoce el grado de apalancamiento operativo, financiero y mixto para estructurar el capital con el criterio de Pareto y de Modigliani y Miller

## **1.4.- OBJETIVOS**

### **1.4.1.- Objetivo general**

Diseñar un Manual de Funciones para la Caja Solidaria Sembrando el Futuro, San Pablito, ubicada en la parroquia Tupigachi, cantón Pedro Moncayo, el mismo que permitirá visualizar de manera documentada y técnica la estructura organizacional de la de la Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro.

### **1.4.2.- Objetivos específicos**

1. Establecer un marco teórico y marco referencial, considerando bases conceptuales y científicas que nos ayuden a identificar los temas a investigar.
2. Efectuar un diagnóstico situacional del problema planteado para determinar causas y efectos que oriente de manera correcta la elaboración del Manual de Funciones de la caja de ahorro de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro, San Pablito.
3. Diseñar un Manual de Funciones que permita visualizar los procesos administrativos, su grado de responsabilidad, con el fin de mejorar la estructura organizacional para una adecuada toma de decisiones de la caja de ahorro.

## **1.5.- MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL**

### **1.5.1.- Manual de funciones**

El Manual de Funciones y Procedimientos es un instrumento técnico, que requiere toda organización, el cual permite administrar eficientemente los recursos y evaluar sus actividades administrativas y operativas en una organización, a su vez permite la emisión de lineamientos y políticas, ya sea a la producción de bienes o de servicios; este documento enfoca

principalmente a la administración de los recursos económicos y humanos, principal componente de toda estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, focalizara el cumplimiento de objetivos y metas, así como también, contribuye al mejoramiento de los servicios que presta la organización a sus usuarios.

Las iniciativas de desarrollo local, se conciben como políticas alternativas de desarrollo que promueven el mejoramiento del bienestar social, a través de un conjunto de medidas orientadas hacia la reestructuración de la dinámica productiva local, que se cimienta esencialmente en la utilización de los recursos que conforman el potencial de desarrollo, el cambio institucional y la participación de los actores locales en la gestión del proceso (Santana, Panchi, & Naranjo, 2018).

El manual de funciones ha sido elaborado, con el fin de contribuir al desarrollo de la misión y la visión de una organización, a partir de un enfoque sistémico, desde el cual se pretende que con la definición de los perfiles por competencia, el invemar logre la eficiencia de su gestión.

Este documento describe los cargos contemplados organigrama, delimita las funciones correspondientes a cada cargo, define perfiles por competencia, es un instrumento orientador al personal nuevo vinculado e informa a los trabajadores sobre sus labores. (Gonzales, 1016)

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los niveles directivos y funcionarios en una entidad. El objetivo fundamental de un manual de funciones, es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso. (MANRIQUE, 2013).

El Manual de Funciones es un instrumento de administración del personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para el desempeño de los cargos de la institución y, a su vez es la base que sustenta la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos. Además, sustenta

los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol. (Febre Perez, 2020).

## **1.5.2.- Entidad Asociativa**

### **1.5.2.1.- Bancos Comunales:**

Los bancos comunales son organizaciones sin fines de lucro creadas por un grupo de emprendedores entre 10 y 30 personas, con la finalidad de otorgar préstamos que se ajusten a las necesidades de los asociados. Claramente los bancos comunales se centran en personas de bajos ingresos; es decir, la razón de ser y existir de un banco comunal es proporcionar servicios a la comuna y con la que rodea. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

### **1.5.2.2.- Cajas de Ahorro y Crédito.**

Las cajas de ahorro y crédito son una fuente de financiamiento para pequeños proyectos productivos, se convierten en pequeñas instituciones financieras que pertenecen a un amplio número de socios usualmente de bajos recursos económicos, no considerados sujetos de crédito por la banca comercial, reciben ahorro de socios y de esa manera determinan los aspectos importantes para el desarrollo social.

## **1.5.3.- Manual de funciones, riesgos y clima organizacional**

### **1.5.3.1.- Organizacional**

Es el más genérico de los manuales, ya que éste busca plasmar todo el funcionamiento de una organización, es decir, plantea la manera de organizar las actividades administrativas y operativas de una empresa.

Comprende aspectos complejos, intermedios y básicos de los procesos, especialistas consideran que este manual debe existir en todas las personas jurídicas, como el medio de consulta general ante cualquier evento que pueda ocurrir. Considerando por igual, que este debe ser del conocimiento de todos los empleados y usuarios comunes.

### **1.5.3.2.- Departamental**

Es un manual más específico que el organizacional, pues detalla aún más el funcionamiento de cada área dentro de una organización. En este, se observa el rol de cada área, su composición y sus objetivos.

Igualmente, en dicho manual se registran los procedimientos y normas que deben seguir quienes hacen parte de cada departamento, garantizando así el correcto funcionamiento del mismo.

### **1.5.3.3.- Estructural**

La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer el nivel de autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

### **1.5.3.4.- Evaluación de riesgos**

Para Orellana (2002) la evaluación de riesgos consiste en el análisis de los factores que inciden en la actividad crediticia financiera y la identificación de los indicadores que generan morosidad en los clientes, en este sentido el informe como permite identificar, cuantificar y priorizar los elementos que generen consecuencias negativas o impactos negativos en la productividad de la entidad financiera.

Considera la Evolución de riesgos es un procedimiento que permite identificar y manejar los riesgos que se puede presentar en las actividades crediticias de la caja solidaria en donde nos permite tomar una decisión oportuna para la mejora del servicio financiero comunitario El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera la empresa. Así, a modo de ejemplo, dicho riesgo puede provenir de: la política de gestión de la empresa, la política de distribución de productos o servicios, la aparición de nuevos competidores, la alteración en los gustos de los consumidores, etcétera. El riesgo económico es una consecuencia directa de las decisiones de inversión. De manera que la estructura de los activos de la empresa es responsable del nivel y de la variabilidad de los beneficios de explotación. Este es un tipo de riesgo específico.

### **1.5.3.5.- Clima organizacional**

El concepto de motivación (en el nivel individuos.) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (CHIAVENATO, – INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES, 2015)

### **1.5.4.- Diseño De Cargos**

#### **1.5.4.1.- Concepto de cargos:**

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. Diseñar un cargo implica.

Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)

Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)

Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)

Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

### **1.5.5.- Calidad de vida en el trabajo.**

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios. La calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad (CHIAVENATO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición, 2009) pag.236.

#### **1.5.6.- Análisis de cargos:**

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos. El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales (CHIAVENATO, ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES, 2015).

#### **1.5.7.- Marco Conceptual:**

El marco conceptual es la recopilación y la sistematización de los distintos conceptos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación, es decir, se entiende que el marco conceptual es una parte del trabajo del presente trabajo de grado.

El marco conceptual nos permite, orientar e identificar la metodología necesaria que tiene relación con el tema a investigar. Además, establece un consenso mínimo entre el investigador y el lector al respecto.

#### **1.5.7.1.- Banco comunal.**

Es una organización que permite acceder a crédito a personas que tiene a un objetivo común que no poseen garantías reales, que por ubicación geográfica y costo de traslado no puede acceder crédito en el sistema financiero tradicional.

#### **1.5.7.2.- Caja solidaria.**

Son entidades de ahorro y crédito social para la población de bajo ingresos económicos principalmente sectores rurales sin otra opción de financiamiento, lo cual representa una alternativa para los agros negocios familiares y que no tiene acceso de créditos por parte de la banca tradicional.

#### **1.5.7.3.- Caja de ahorro y crédito**

Son grupos que nacen de la organización de barrios y familiares, asociaciones, amigos y grupos agrícolas que tiene unos objetivos claros dentro de una organización.

#### **1.5.7.4.- Manual**

Manual es una herramienta dinámica que nos permite distribuir los cargos y las funciones que cada uno de los colaboradores se van desarrollando

#### **1.5.7.5.- Manual organizacional.**

Es una herramienta administrativa que se utiliza de apoyo para la correcta operación de todos los colaboradores que conforman dentro de la organización.

#### **1.5.7.6.- Manual administrativo-departamental**

Las normas están dirigidas al personal según el departamento al que pertenece y el rol que cumple esta herramienta refleja la forma de la organización, pero a menor escala.

#### **1.5.7.7.- Manual de puestos**

Es una herramienta administrativa que describe las actividades tareas o las responsabilidades de los puestos que existe en una institución financiera comunitaria.

#### **1.5.7.8.- Manual de procedimiento**

Es un documento del sistema de control interno la cual se crea con la finalidad de dotar con una información detallada ordenada y estandarizada por cada una de sus departamentos.

#### **1.5.7.9.- El problema**

El origen de un proyecto suele surgir a partir de una necesidad que se convierte en un problema.

#### **1.5.7.10.- SEPS**

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **1.5.7.11.- Otras definiciones importantes**

**Recaudo:** el recaudo es la acción activa o pasiva de acaparar recursos para la misma organización o para terceros mediante la intermediación.

**Eficiencia:** es la facultad de conseguir un resultado optimizando el uso de los recursos.

**Estrategias:** La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

**Lógica:** Es una ciencia formal que estudia la estructura o formas del pensamiento humano como proposiciones.

**Autoridad:** es aquel atributo que tiene una persona, el cual está directamente vinculado.

**Administrativa:** La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución.

**Mejora Continua:** La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

**Lineamiento:** es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo

**Control:** es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.

**Productividad:** La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, durante un periodo determinado).

**Organización:** es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

**Estrategias:** es una configuración de los elementos que conforman un todo.

### **1.5.8.- Marco Legal:**

El marco legal son todas aquellas leyes, normas, decretos, resoluciones, acuerdos, que dan soporte legalmente el tema a investigar, es la base sobre las cuales las instituciones se constituyen y determinan el alcance, sus fines y objetivos de una entidad.

Constitución de la República del Ecuador, Capítulo Cuarto Soberanía Económica, Sección Primera, Sistema Económico y Política Económica.

Art. 309 de la Constitución dice: 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.

Art. 311 de la Constitución dice: 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 del 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 REPUBLICA DEL ECUADOR 2021 pág.144)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria Título I del financiero Popular y Solidaria CAPITULO I De las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidaria Art. 1,2,8,9,78,132

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

Art. 2.- Ámbito. - Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Art. 8.- Formas de Organización. - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9.- Personalidad Jurídica. - Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario. - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Art. 132.- Medidas de fomento. - El Estado establecerá las siguientes medidas de fomento a favor de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley.

Fundamentados en los considerandos que anteceden la Caja Comunitaria de Ahorro y Crédito “Sembrando El Futuro”. Expide el siguiente Reglamento

Art. 1.- En el Cantón Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha, República del Ecuador, se constituye la Caja Comunal “SEMBRANDO EL FUTURO SAN PABLITO” al amparo de las disposiciones legales expuestas en los considerandos que anteceden, más el reglamento interno y resoluciones adoptadas legalmente por la Asamblea General de Socios.

#### **1.5.9.- Marco temporal – espacial**

El lugar de investigación de este tema de trabajo de grado, se está realizando en la comunidad San Pablito, perteneciente a la parroquia Tupigachi, del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, que es el lugar donde se encuentra ubicada la caja comunal de ahorro y crédito Sembrando el Futuro “San Pablito”.

## **CAPÍTULO II**

### **2.- DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **2.1.- MÉTODO CUANTI - CUALITATIVO**

Para la realización del presente trabajo investigativo, se aplicó el método cualitativo, se tomó en cuenta como base para poder realizar el análisis de datos obtenidos en la entrevista aplicada a directivos y socios, recopilando información cualitativa y cuantitativa para poder medir el nivel de posicionamiento con las herramientas tecnológicas que dispone la Institución y por ende considerando la satisfacción de los usuarios.

#### **2.2.- MÉTODO CUANTITATIVO**

Este método se utilizó en la aplicación de algunas preguntas de la entrevista, ya que nos permitió conocer sobre frecuencias de visitas a la Caja Solidaria, las necesidades que consideran los clientes, proporcionando todos los medios de comunicación que nos ayudó realizar un análisis de situación actual de la organización.

#### **2.3.- MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método se utilizó para el análisis de los datos generales de las Cajas solidarias de la Parroquia, lo cual refleja que la mayor parte de la población se centra en el sector rural y su actividad económica en los distintos emprendimientos locales, se deduce que el Cantón Pedro Moncayo y en general en la parroquia Tupigachi, comunidad San Pablito, la mayor parte de la población se dedica a la producción agropecuaria, permitiéndonos de esta manera efectiva con capital de trabajo autónomo con el propósito de generar distintas ruedas de negocio sustentable.

#### **2.4.- MÉTODO INDUCTIVO**

El método Inductivo es la técnica que se utiliza para recabar los datos de carácter cuantitativo, referentes a número de créditos entregados en periodo del año fiscal para los socios de la comunidad San Pablito y también pueden ser útil otras comunidades barrios aledañas.

## **2.5.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1.- Investigación Aplicada**

Se aplicó este tipo de investigación previo a los conocimientos y técnicas adquiridas durante la etapa de formación, a su vez, nos han focalizado para poder realizar de manera eficiente la investigación que lleva a determinar opciones para la elaboración de Manual de Funciones, el mismo que está enfocado a determinar los nivel jerárquico de directivos y de apoyo de la gestión de operativa de la caja de ahorro y crédito, esto nos direcciona a buscar una opción más correcta y tomar decisiones favorables de la Caja Solidaria comunitaria.

### **2.5.2.- Investigación Observacional**

Los estudios realizados son de carácter estadístico y demográfico se pudo identificar varios problemas dentro de la Caja Solidaria que no cuentan con los procesos adecuados para poder determinar las actividades crediticias para los socios de la institución Comunitaria. La falta de un manual de funciones, hace que no se cumpla a cabalidad los estándares de calidad del servicio destinados hacia distintos emprendimientos.

### **2.5.3.- Investigación descriptiva**

El presente trabajo de investigación, se enmarca con una modalidad de una actividad factible ya que constituye la implementación de un manual de funciones de las actividades operativas que realiza la caja comunal, lo que ayudará ostensiblemente a mejorar y desarrollar un mejor desempeño de los servicios que presta a sus usuarios comunes que son parte de la organización en mención.

## **2.6.- UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis de la presente investigación en la Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro “San Pablito”, la misma que de acuerdo a sus antecedentes históricos se encuentra domiciliada en la parroquia Tupigachi, se funda hace siete años, se estableció el 13 de julio de 2015 en la comunidad de San Pablito, perteneciente a la Parroquia de Tupigachi Cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento por las grandes entidades financieras.

La caja de ahorro y crédito Sembrando el Futuro es una organización campesina con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida satisfacer las necesidades y expectativa de la población campesina rural de la parroquia indicada, en la actualidad cuenta con 30 socios, buscando permanentemente el desarrollo integral, equitativamente sobre todo de talento humano enfocando a un modelo administrativo eficiente, por lo tanto necesita una mejora de su esquema de organización de la gestión de sus actividades operativas.

El principal objetivo de la Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro San Pablito, es satisfacer la demanda de micro crédito que requiere la comunidad sobre todo de los socios, ayudando de esta manera a desarrollar sus negocios de carácter familiar.

## **2.7.- UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1.- Universo y población**

El universo, o también denominado como el conjunto o la totalidad de elementos que se van a investigar, está conformada por elementos de una **población** que tienen características comunes, siendo en este caso la totalidad de los socios de la Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro.

La población está comprendida por 30 socios representado la Asamblea General, seis miembros directivos y de los socios que integran a la Caja de ahorro y crédito Sembrando el Futuro de la Parroquia de Tupigachi Cantón Pedro Moncayo.

### **2.7.2.- Muestra:**

La muestra representa una parte o subconjunto de la población objeto de estudio. Normalmente se selecciona la muestra de la totalidad de la población objeto de estudio, debido a que estudiar a todos los elementos de una población resulta muy extenso y poco práctico.

Para el presente trabajo investigativo no se tomará en consideración una muestra por el tamaño de la población de la entidad financiera, ya que el objetivo del estudio es manejable, se aplica a todos los socios que permitirá obtener mejor información con el fin de tener evidencias confiables y oportunas dentro de la organización de Economía Popular y Solidaria.

## **2.8.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

### **2.8.1.- Técnica de la entrevista**

En el caso de la presente investigación se aplicó la entrevista, considerando que el universo de la población a investigar es pequeño (treinta socios), Entrevista que se realizó a directivos y socios de la caja de ahorro y crédito, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas, para conocer los requerimientos de los socios y los usuarios que hacen el uso de la Caja solidaria, a través de todo aquello nos permite mejorar la efectividad de desarrollo de la unidad financiera local.

### **2.8.2.- Fuentes de Información**

#### **2.8.2.1.- Primaria**

Para realizar este trabajo se utilizó fuentes de información de carácter primario, basada en una entrevista, realizada a las bases de la Organización.

#### **2.8.2.2.- Secundaria**

En este trabajo investigativo se recolecto información básicamente de archivo de la institución financiera local, sitio web documento previamente elaborado.

Se utilizó fuentes de información del documental bibliográfico, como, tesis monografía que nos ayudan a encontrar los textos de las cuales podemos conseguir como fuente de información.

## 2.9.- ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A SOCIOS Y DIRECTIVOS:

1.- ¿Es miembro de la caja de ahorro, desde que inició sus actividades operacionales?

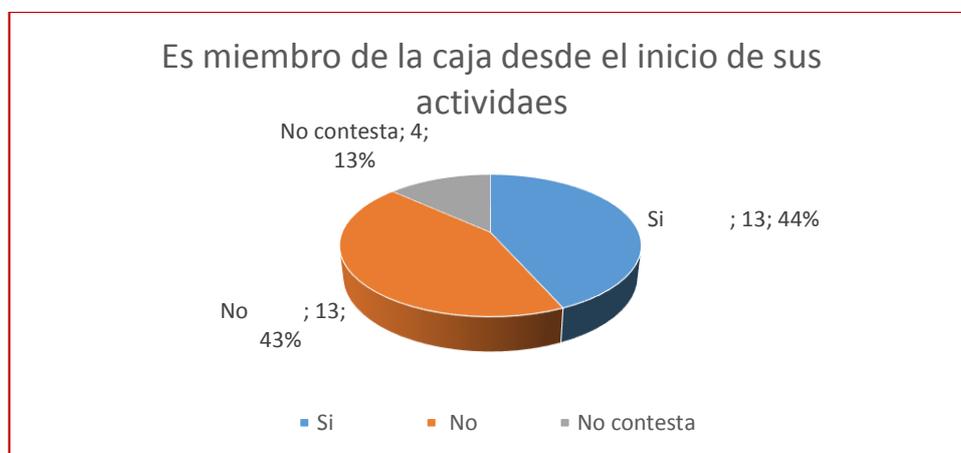
**Cuadro N° 1**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	43%
No	13	43%
No contesta	4	13%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 1. Es miembro de la caja desde el inicio de sus actividades**



*Fuente:* Cuadro 1

*Elaborado:* El autor

### **Análisis:**

Los resultados obtenidos de la entrevista con relación a esta pregunta se pueden observar que en el proceso de la conformación de la caja de ahorro y crédito se han ido asociando nuevos socios, dado que el 44% de sus miembros respondieron que son socios desde el inicio de las actividades de la organización, mientras que el 13% indicaron que son socios desde que inicio y, el 3% no respondieron la pregunta.

2.- ¿Durante el tiempo que Ud. es miembro de la caja de ahorro, ha visto mejoras en la organización?

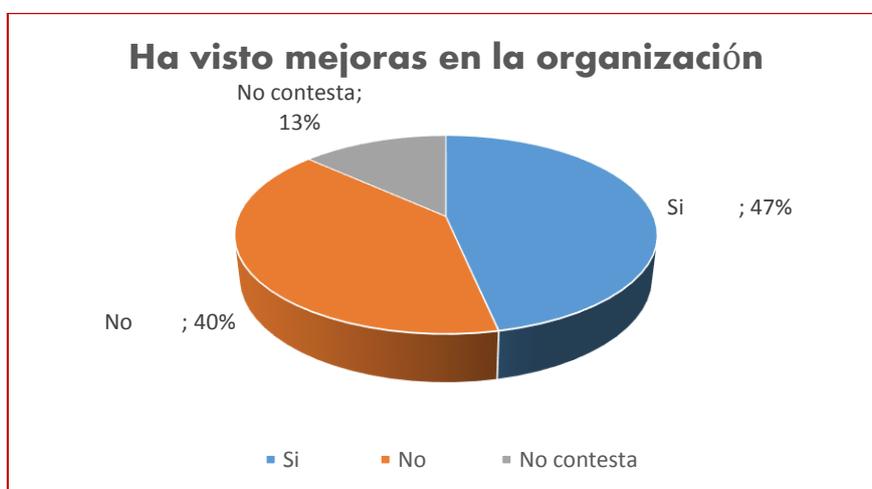
**Cuadro N° 2**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	47%
No	12	40%
No contesta	4	13%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 2. Ha visto mejoras en la organización**



*Fuente:* Cuadro 2

*Elaborado:* El autor

### **Análisis:**

Esta pregunta es importante considerar porque esto quiere decir que se encuentra consolidada la caja de ahorro y crédito, sin embargo, de acuerdo a sus respuestas se avizora que falta mejorar los servicios que presta, dado que un 40% de los socios dijeron que no, frente a un 47% que respondieron que sí. Es un tema que toca trabajar más profundamente sobre la calidad de los servicios que ofrece a sus asociados

3.- ¿Conoce los beneficios o servicios que proporciona la caja de ahorro, a sus miembros o socios?

**Cuadro N° 3**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	53%
No	10	33%
No contesta	4	13%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 3 Conoce los beneficios de la caja**



*Fuente:* Cuadro 3

*Elaborado:* El autor

### **Análisis:**

Esta pregunta es importante porque se puede observar, que la mayoría de sus asociados conoce los beneficios que presta la organización, esto quiere decir que existe una buena socialización de parte de su cuerpo, ya que respondieron que si el 53%, mientras que 33% manifestó que no conocía.

4.- ¿De acuerdo a su percepción, como considera la labor administrativa desempeñada por el cuerpo directivo?

**Cuadro N° 4**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	5	17%
Bueno	16	53%
Regular	6	20%
No contesta	3	10%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo  
*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 4 Gestión de directivos**



*Fuente:* Cuadro 4  
*Elaborado:* El autor

**Análisis:**

De acuerdo a la percepción de sus socios por la labor que desempeñan el nivel directivo respondieron el 17% es muy bueno; un considerable grupo de socios dijo que es bueno y corresponde al 53%, el 20% revelaron que es regular y un 10% no quisieron responder.

Esta pregunta es importante para el nivel directivo ya que los socios prácticamente están siendo evaluados su desempeño en beneficio de la caja de ahorro y sus asociados y deben tomar en cuenta para realizar correctivos en el accionar de sus funciones.

5.- ¿A su criterio, que le parece el manejo administrativo que la han dado los directivos de la caja de ahorro?

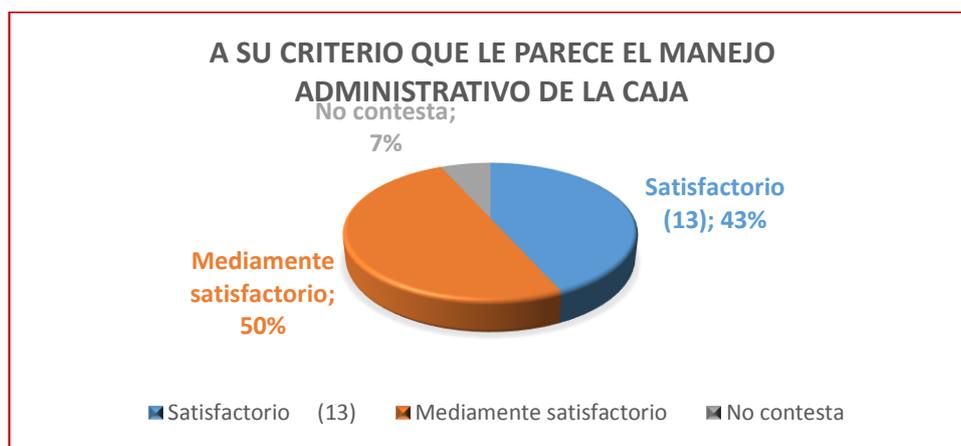
**Cuadro N° 5**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactorio	13	43%
Mediamente satisfactorio	15	50%
No contesta	2	7%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 5 Criterio del manejo de la caja**



*Fuente:* Cuadro 5

*Elaborado:* El autor

**Análisis:** El manejo administrativo que le han dado los directivos de la Asociación, de acuerdo a como miran sus socios, viendo los resultados obtenidos se observa que el 43% de sus asociados encuentran que es satisfactorio; el 50 %, indicó que es mediamente satisfactorio y un 7% no respondió, sin conocer la razón.

6.- ¿Considera que se encuentra bien fortalecido el nivel de asociatividad de la organización?

**Cuadro N° 6**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	40%
No	13	43%
No contesta	5	17%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 6 Se encuentra fortalecida la asociatividad**



*Fuente:* Cuadro 6

*Elaborado:* El autor

**Análisis:** Esta pregunta tiene estrecha con relación con las dos preguntas anteriores y se puede verificar considerando que una de las finalidades de la caja de ahorro y crédito es mejorar las condiciones socioeconómicas de los asociados, por tanto es importante consolidar el nivel de asociatividad de la entidad, tomando en cuenta el resultado obtenido en la entrevista, tenemos que el 40% respondió que sí, el 43% dijo que no y el 17% no dio ninguna respuesta, resultados que pueden visualizarse en la tabla y gráfico No. 6

7.- ¿Conoce si existe la aplicación de un manual de gestión que describan las actividades que realiza la caja de ahorro?

**Cuadro N° 7**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	26	87%
No contesta	4	13%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 7**



*Fuente:* Cuadro 7

*Elaborado:* El autor

**Análisis:** Al averiguar se tienen diseñado un modelo de manual de funciones en la caja de ahorro y crédito, todos los directivos y socios que respondieron la pregunta, representando al 87% se pronunciaron enfáticamente que no, siendo una debilidad para la organización al no existir una ruta definida de gestión en lo administrativo, esperando que el presente trabajo de grado lo defina.

8.- ¿Conoce si se hallan definidas las funciones operativas del nivel directivo, mediante la aplicación de un manual de funciones?

**Cuadro N° 8**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27%
No	18	60%
No contesta	4	13%
Total	30	100%

*Fuente:* Estudio de campo

*Elaborado:* El autor

**Gráfico N° 8**



*Fuente:* Cuadro 8

*Elaborado:* El autor

**Análisis:** Al consultar si se hallaban definidas las funciones y obligaciones que deben tener el nivel directivo, funcionarios de apoyo y el de los socios, indicaron todos los directivos no tenían delimitadas las funciones de cada uno de los niveles operativos de la caja de ahorro y crédito. Siendo esta, una debilidad que se espera sea superada con el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO III**

### **3.- MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CAJA SOLIDARIA SEMBRANDO EL FUTURO SAN PABLITO EN PARROQUIA – TUPIGACHI.**

#### **3.1.- INTRODUCCIÓN**

Como parte central de la investigación se desarrolla la propuesta del diseño de un Manual de Funciones de las actividades administrativas y operativas de la Caja Solidaria Sembrando el Futuro; dentro de este capítulo se desarrollará, la estructura de manual de funciones a través de una descripción de cada uno de los procesos que exigen las bases administrativas, de acuerdo a lo que establece Ley de Economía Popular y Solidaria, en su título 2., capítulo 1 y en el título 3 sección 3 (Asamblea Nacional. Registro Oficial N. 444, 2011)

El Manual de Funciones de la Caja de Ahorro Comunitaria, se establece como un instrumento administrativo-operativo, que determina la manera cómo se debe organizar la entidad para el logro de su misión, visión y objetivos estratégicos.

El manual contiene la estructura orgánica básica de la Institución, definidos en el Reglamento General, que se constituye en la base legal del funcionamiento de la caja solidaria San Pablito, por tanto, el Manual de funciones contiene las relaciones inherentes al normal funcionamiento de la caja en mención.

La forma de organización facilitará un desempeño más eficiente y de manera ordenada, lo que permitirá el fortalecimiento de la coordinación interna de sus actividades y fluidez en la comunicación en procura de otorgar una atención de calidad a los socios.

Por otro lado, el Manual no debe ser considerado como de aplicación rígida, debe estar sujeto a cambios considerando que se deberán hacer ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten al interior de la Organización.

### **3.1.1.- Objetivo del manual**

Es un instrumento que permite definir de manera organizada y detallada los procesos operativos de la Caja solidaria facilitando un desempeño más eficiente, lo que permitirá el fortalecimiento de la coordinación interna de sus actividades y fluidez en la comunicación, en procura de otorgar una atención de calidad a los socios.

## **3.2.- ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.2.1.- Misión**

Somos una entidad solidaria para impulsar el desarrollo socioeconómico de los emprendedores brindando soluciones financieras y no financieras integrales y fomentar la actitud de sus socios y de la comunidad mediante un sistema de Ahorro y Crédito, confiable y seguro.

### **3.2.2.- Visión**

En los próximos cinco años, la Caja Solidaria Sembrando el Futuro “San Pablito”, será una entidad financiera que brinda servicios eficiencia y calidad y de esta manera propiciar el desarrollo económico local con la participación activa de sus socios.

### **3.2.3.- Valores:**

**Honestidad.** - Administrar y cuidar los recursos de la institución como si fueran propios de manera honrada y combatir los actos de corrupción.

**Actitud.** - De cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

**Liderazgo.** -Tener la capacidad de influir positivamente en los compañeros de trabajo para que el equipo trabaje con entusiasmo.

**Justicia e igualdad.** - Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos, promover la unidad, la igualdad en la diversidad y en la relación intercultural, aceptar y aprender de nuestros errores es la base para la futura mejora continua.

**Responsabilidad.** - Cumplir oportunamente con todas las funciones y obligaciones establecidas por la política interna y externa.

**Puntualidad.** - Cumplir con los tiempos establecidos.

**Competitividad.** - Contar con personal competente, capacitado, profesional que cuente con un buen nivel de productividad.

### **3.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura orgánica y funcional de la Caja Solidaria Sembrando el Futuro “San Pablito”, de acuerdo a su Reglamento Interno, está integrada por los siguientes niveles:

- I. Nivel directivo: Asamblea General
- II. Comité de control: Comité de Crédito de cobranzas
- III. Nivel directivo y ejecutivo: presidente/a, vicepresidente/a
- IV. Nivel directivo y de apoyo: Tesorero/a y secretario/a

A continuación, se describe las competencias y responsabilidades que tienen cada uno de estos entes que forman parte del nivel directivo y ejecutivo a lo interno de la caja de ahorro y crédito San Pablito.

#### **3.3.1.- Nivel directivo**

Nivel de directivo es el órgano encargado del direccionamiento estratégico que orienta la gestión operativa de la Caja Solidaria, el estableciendo de políticas, estrategias, directrices y normas; así como también el control estratégico de las operaciones que realiza la organización

En el caso de la Caja Solidaria “San Pablito”, el nivel directivo máximo, es la Asamblea General de socios, de acuerdo al Art. 11 del Reglamento Interno, el mismo que indica que: La Asamblea General está conformada por los socios y es la máxima autoridad de la Caja Solidaria, y se

reunirá al menos doce veces al año o cuando sea convocada por el presidente, por la Directiva o por el 75% de los socios activos.

### **3.3.2.- Comité de Crédito de cobranzas**

El Comité de Crédito y Cobranzas es un ente de gestión y de control, el mismo que está integrado por tres socios/as quienes gozan de autonomía administrativa y son los encargados de llevar el control de los créditos aprobados y rechazados y rendirán cuentas directamente a la Asamblea General.

### **3.3.3.- Nivel directivo y ejecutivo: presidente/a**

El presidente/a cumple funciones de nivel directivo y ejecutivo a la vez, al ser quien preside la Asamblea General y la Junta Directiva y, a su vez organiza y dirige la administración interna de la Caja conforme a las disposiciones del Reglamento Interno y de la Directiva.

### **3.3.4.- Nivel directivo y de apoyo: Tesorero/a y secretario/a**

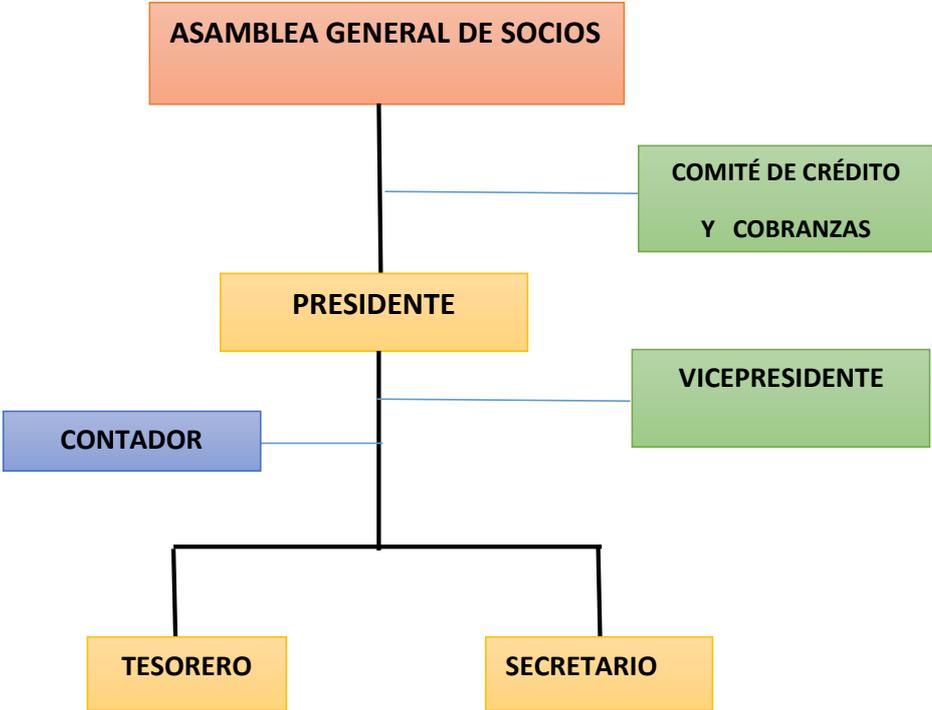
En lo que respecta al tesorero/a y Secretario/a, estos cumplen funciones directivas ya que son miembros natos de la Junta Directiva y a su vez realizan funciones administrativas de la Caja solidaria de ahorro comunal, convirtiéndose también en un nivel de apoyo ya que son los encargados de realizar actividades administrativas, en el caso del tesorero es el responsable directo de los movimientos económicos y la secretaria es quien realiza la función de llevar y mantener a buen recaudo la documentación generada por las actividades operativas de la Caja Solidaria y comunal.

## **3.4.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

El organigrama estructural, lo que trata es de, delimitar de forma clara y concisa los diferentes niveles de autoridad, definiendo de esta manera la estructura de la cadena de mando y quién será el responsable en cada área de la gestión de las actividades operacionales de una entidad.

En el caso de la Caja Solidaria “San Pablito”, de acuerdo al Reglamento interno, el organigrama estructural es el siguiente (ver gráfico N° 9):

**Gráfico N° 9 - Organigrama estructural**

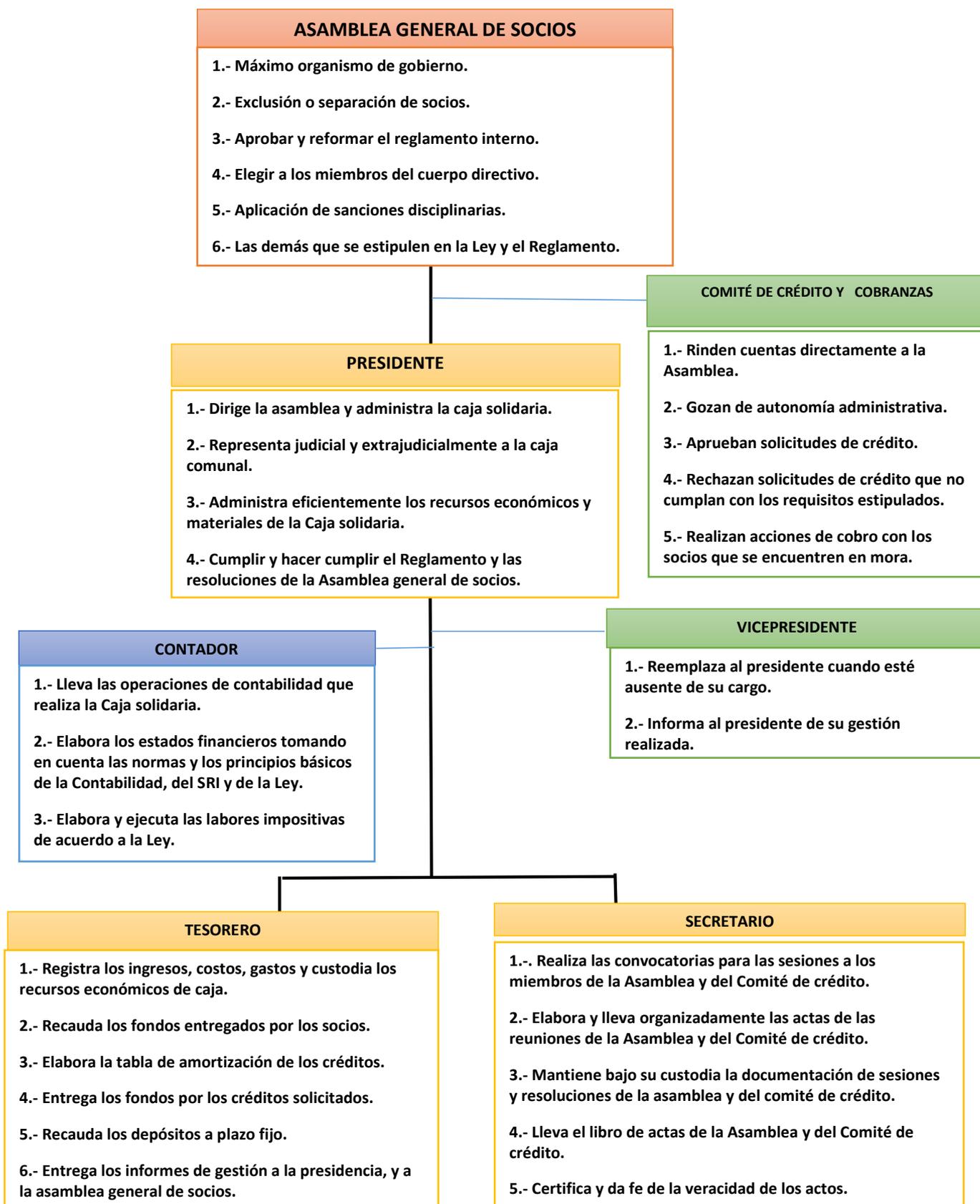


*Fuente:* Reglamento Interno  
*Elaborado:* El autor

**3.5.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El organigrama funcional es un esquema que muestra o detalla, las funciones, las competencias y las atribuciones, las mismas que en caso de la Caja Solidaria Sembrando el Futuro “San Pablito”, describe las operaciones que realiza el nivel directivo y ejecutivo, el mismo que, de acuerdo a su Reglamento Interno se lo describe en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 10, Organigrama Funcional**



*Fuente:* Reglamento Interno  
*Elaborado:* El autor

### 3.6.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



Es la máxima autoridad de la Caja Solidaria, sus decisiones son obligatorias para todos los socios. A continuación, en la siguiente tabla se detalla sus competencias y atribuciones.

**Tabla N°. 1.- Atribuciones de la Asamblea General**

	<b>CAJA DE AHORRO SEMBRANDO EL FUTURO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>1. ASAMBLEA GENERAL</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del cargo	Socio/a	
Nivel	Directivo	
Dependencia	Asamblea General de Socios	
N° de cargos	Sin límite	
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>		
La Asamblea General de socios es el máximo organismo de gobierno de Caja de Ahorros, nombra a los responsables del nivel directivo y administrativo, dejándoles facultades y obligaciones sobre asuntos de mayor relevancia en la toma de decisiones, establecidos en el Reglamento de la organización.		
<b>III. REQUISITOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio/a activo de la organización.</li> <li>• Aceptar los derechos y obligaciones como socio/a de la Caja de Ahorro</li> </ul>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		

- Aceptación, exclusión o separación voluntaria de socios
- Aprobar y reformar el Reglamento Interno
- Elegir a los miembros del cuerpo directivo y administrativo de la caja de ahorro
- Remover a los miembros del cuerpo directivo y administrativo
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes del cuerpo directivo y administrativo
- Aplicación de sanciones disciplinarias a sus socios
- Las demás establecidas en la ley Orgánica de economía popular y solidaria, su Reglamento y las que consten en el Reglamento Interno

#### V. COMPETENCIAS

- Toma de decisiones
- Responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones

*Fuente:* Reglamento Interno.

*Elaborado:* El autor.

**COMITÉ DE CRÉDITO Y COBRANZAS CAJA SOLIDARIA  
SEBRANDO EL FUTURO**



El comité de crédito y cobranzas de la caja solidaria, velarán por el cumplimiento los pagos que deben realizar los beneficiarios de créditos e informará directamente a la Asamblea General de Socios. El cuadro siguiente particulariza las funciones, competencias y atribuciones.

**Tabla N° 2.- Atribuciones del comité de crédito y cobranzas**

	<b>CAJA DE AHORRO SEBRANDO EL FUTURO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>1. COMITÉ DE CREDITO Y COBRANZAS</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del cargo	Socio/a	
Nivel	Directivo-Asesor	
Dependencia	Comité de crédito y cobranzas	
N° de cargos	Tres	

<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>
El Comité de Crédito y Cobranzas, está compuesto los tres socios/as, es nombrado en Asamblea General de Socios, gozan de autonomía administrativa, rinden cuentas directamente a la Asamblea General, en cada reunión ordinaria
<b>III. REQUISITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio/a activo de caja de ahorro</li> <li>• Aceptar los derechos y obligaciones como socio/a de la caja de ahorro</li> </ul>
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y aprobar las solicitudes de crédito una vez que cumplan con los requisitos establecidos por caja</li> <li>• Rechazar las solicitudes de crédito que no cumplan con los requisitos por la caja de ahorro y crédito Labrando el Futuro “San Pablito”</li> <li>• Llevar un registro de control de los créditos aprobados y rechazados</li> <li>• Realizar las comunicaciones y acciones correspondientes con los socios que se encuentren con una cuota en mora, cuando no se obtenga el pago del socio</li> <li>• Acudir físicamente al domicilio de los socios morosos para realizar las cobranzas de los créditos o cuotas vencidos, más los correspondientes intereses establecidos en el reglamento</li> <li>• Comunicar al directorio sobre las cobranzas fallidas, para que continúen con los trámites legales correspondientes</li> <li>• Llevar correctamente un archivo informativo de las cobranzas realizadas y de las fallidas</li> </ul>
<b>V. COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones</li> </ul>

*Fuente: Reglamento Interno*

*Elaborado: El autor*

**PRESIDENTE/A CAJA SOLIDARIA SEMBRANDO EL  
FUTURO**



El presidente de la Caja solidaria velará por el cumplimiento de las resoluciones adoptadas por la Asamblea General de socios. El cuadro siguiente particulariza las funciones, competencias y atribuciones.

**Tabla N° 3.- Atribuciones del presidente**

	<b>CAJA DE AHORRO SEMBRANDO EL FUTURO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>1. PRESIDENTE/A</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del cargo	Socio/a	
Nivel	Directivo-Asesor	
Dependencia	Comité de crédito y cobranzas	
N° de cargos	Tres	
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>		
El presidente/a organiza y dirige la administración interna de la Caja conforme a las disposiciones de la Directiva y representa, judicial y extrajudicialmente a la Caja Comunal Sembrando el Futuro San Pablito.		
<b>III. REQUISITOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio/a activo de caja de ahorro</li> <li>• Aceptar los derechos y obligaciones como socio/a de la caja de ahorro</li> </ul>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y aprobar las solicitudes de crédito una vez que cumplan con los requisitos establecidos por caja</li> <li>• Rechazar las solicitudes de crédito que no cumplan con los requisitos por la caja de ahorro y crédito Labrando el Futuro “San Pablito”</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de control de los créditos aprobados y rechazados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las comunicaciones y acciones correspondientes con los socios que se encuentren con una cuota en mora, cuando no se obtenga el pago del socio</li> <li>• Acudir físicamente al domicilio de los socios morosos para realizar las cobranzas de los créditos o cuotas vencidos, más los correspondientes intereses establecidos en el reglamento</li> <li>• Comunicar al directorio sobre las cobranzas fallidas, para que continúen con los trámites legales correspondientes</li> <li>• Llevar correctamente un archivo informativo de las cobranzas realizadas y de las fallidas</li> </ul>
<b>V. COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones</li> </ul>

*Fuente: Reglamento Interno*  
*Elaborado: El autor*



Representar al presidente cuando esté ausente de su cargo, quien tendrá que informar sobre su gestión.

**Tabla N° 4.- Funciones del vicepresidente**

	CAJA DE AHORRO SEMBRANDO EL FUTURO	MANUAL DE FUNCIONES
<b>1. VICEPRESIDENTE</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del cargo	Vicepresidente	
Nivel	Directivo – Administrativo	
Dependencia	Vicepresidencia	
N° de cargos		
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>		

Representar al presidente cuando esté ausente de su cargo, quien tendrá que informar sobre su gestión

### III. REQUISITOS

- Ser socio/a activo de caja de ahorro
- Contar con cualidades de idoneidad, compatibles con el cargo a desempeñar
- No tener antecedentes penales
- No mantener ningún tipo de obligación vencida o controversia con sus socios y con la caja de ahorro y crédito

### IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Las mismas del presidente, mientras este representando al presidente

### V. COMPETENCIAS

- Liderazgo con personas y trabajo en equipo.
- Responsabilidad y calidad en el trabajo
- Negociación y manejo de conflictos entre otros

*Fuente: Reglamento Interno*

*Elaborado: El autor*



Su función principal es llevar el registro de ingresos, costos, gastos y custodio de los recursos económicos de la Caja de Ahorro y Crédito.

**Tabla N° 5.- Funciones del tesorero/a**

	<b>CAJA DE AHORRO SEMBRANDO EL FUTURO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
1. TESORERO/A		
I. IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo	Tesorero	

Nivel	Directivo – Apoyo
Dependencia	Presidencia-Consejo de crédito y cobranzas
N° de cargos	
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Registro de Ingresos, costos, gastos y custodio de los recursos económicos de la Caja de Ahorro y Crédito	
<b>III. REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio/a activo de caja de ahorro</li> <li>• Contar con cualidades de idoneidad, compatibles con el cargo a desempeñar</li> <li>• No tener antecedentes penales</li> <li>• No mantener ningún tipo de obligación vencida o controversia con sus socios y con la caja de ahorro y crédito</li> </ul>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar los fondos entregados por los socios y elaborar los comprobantes que respalden los movimientos económicos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las tablas de amortización de los créditos solicitados, que cuenten con la aprobación del Comité de Crédito y Cobranzas</li> <li>• Entregar los montos de dinero solicitados por los créditos, previa la elaboración de los comprobantes de egreso</li> <li>• El tesorero/a y el presidente/a se reunirán cuantas veces sean necesarias, para analizar la situación económica de caja, analizar las posibles alternativas de inversión y presentar las propuestas al directorio</li> <li>• Entregar los informes necesarios, que requiera la presidencia, el directorio o la Asamblea de socios, respecto al manejo de los fondos</li> <li>• Recaudar los depósitos a plazo fijo, ahorros a la vista de los socios ahorristas</li> </ul>	
<b>V. COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de relacionamiento con personas</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Responsabilidad y calidad en el trabajo</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> </ul>	

*Fuente: Reglamento Interno*

*Elaborado: El autor*

**SECRETARIO/A CAJA SOLIDARIA SEMBRANDO EL FUTURO**



La principal función del secretario/a es la de mantener bajo su custodia la documentación de las Asambleas y la directiva.

**Tabla N° 6.- Funciones del secretario/a**

	<b>CAJA DE AHORRO SEMBRANDO EL FUTURO</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>1. SECRETARIO/A</b>		
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del cargo	Secretario/a	
Nivel	Directivo – Apoyo	
Dependencia	Presidencia-Consejo de crédito y cobranzas	
N° de cargos		
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>		
Capacidad de organización y redacción documental		
<b>III. REQUISITOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio/a activo de caja de ahorro</li> <li>• Contar con cualidades de idoneidad, compatibles con el cargo a desempeñar</li> <li>• No tener antecedentes penales</li> <li>• No mantener ningún tipo de obligación vencida o controversia con sus socios y con la caja de ahorro y crédito</li> </ul>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las convocatorias de los miembros del directorio con 48 horas de anticipación y de las Asambleas Generales, a la fecha de realización de las mismas</li> <li>• Elaborar las actas de las sesiones del directorio y de las Asambleas, responsabilizándose de su contenido y conservación</li> </ul>		

- Mantener bajo su custodia la documentación de las Asambleas y la directiva
- Firmar junto con el presidente/a la documentación y correspondencia que por su naturaleza requiera de su intervención
- Llevar el libro de actas de las Asambleas de Socios, así como de la directiva.
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presente.
- Informar las resoluciones en Asamblea para su aprobación y posteriormente notificar a los socios.
- Llevar el registro actualizados de la nómina de sus asociados, con sus datos personales.
- Entregar a los asociados, previa autorización del presidente/a la información que este a su cargo y le sea requerida.

#### V. COMPETENCIAS

- Facilidad de redacción
- Capacidad de organización
- Responsabilidad y calidad en el trabajo
- Capacidad de comunicación

*Fuente: Reglamento Interno*

*Elaborado: El autor*

### 3.7.- PROCEDIMIENTOS DE ACTIVIDADES

El presente manual considera un flujo de las actividades operacionales que se realiza la Caja de Ahorro y Crédito, este viene siendo un cuerpo sistemático que precisa las funciones y actividades a ser cumplidas por todos los miembros que conforman la organización, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, permitirá implementar mecanismos para delimitar las responsabilidades de las funciones que desempeñan tanto el cuerpo directivo, como quienes realizan procesos operacionales y de apoyo. Tiene la finalidad de uniformar la interpretación del procesamiento de las labores, evita duplicidades innecesarias dentro de las competencias del área administrativa y financiera de la caja de ahorro.

### 3.7.1.-Simbología de flujo gramas

La tabla siguiente nos muestra la simbología utilizada en la elaboración del flujo gramas de las actividades y procesos que desarrollan normalmente en la caja de ahorro y crédito Sembrando el Futuro San Pablito.

**Tabla N°. 7.- Simbología de flujo gramas**

	Nos indica el inicio o terminación del flujo del proceso.
	Representa una actividad del proceso.
	Indica un punto en el flujo, en que se produce una toma de decisión.
	Se refiere a un documento en el proceso.
	Indica que se guarda un documento
	Connector de página

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

### 3.7.2.- Descripción de procedimientos

Cabe mencionar los procedimientos se elaboraron tomando en cuenta los cargos de directivos y administrativos contenidos en el Manual de Funciones, en base a su Reglamento Interno, lo cual significa que en el caso de un aumento de personal es necesario realizar las reformas y actualizaciones necesarias al Reglamento Interno y al Manual de Funciones.

Las tablas y gráficos siguientes nos muestran los procedimientos que generalmente se realizan en la caja de ahorro y crédito.

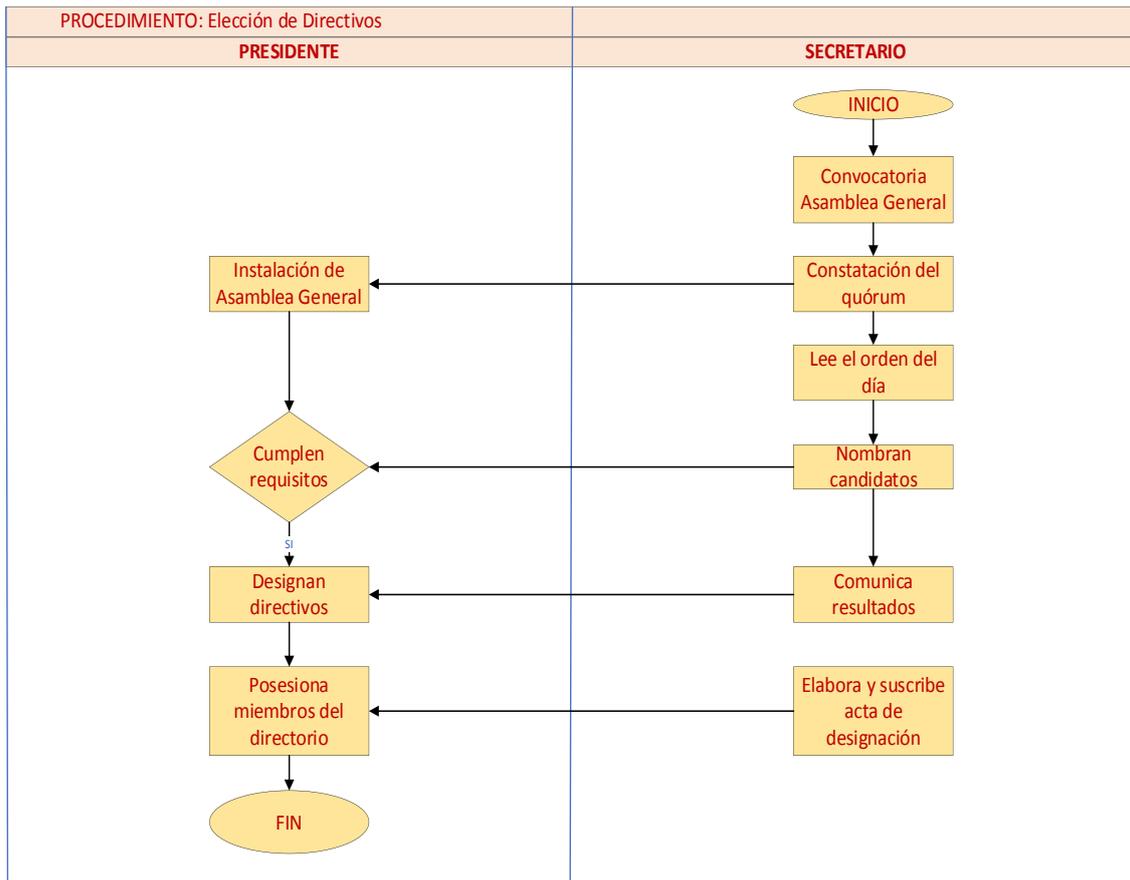
**Tabla N°. 8.- Procedimiento elección de directivos**

		<b>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PABLITO"</b>	
Procedimiento		Elección de Directivos	
Responsable		Secretario	
Política		Cumplir Reglamento Interno	
Propósito		Definir las pautas para realizar la elección de directivos.	
N°	RESPONSABLE (S)		DESCRIPCIÓN
1	Secretario		Convoca a Asamblea General a los socios
2	Secretario		Constatación del quórum
3	Presidente		Instala sesión de Asamblea General.
4	Secretario		Leer orden del día.
5	Secretario		Nombran candidatos.
6	Presidente		Alternativa: ¿Socios cumplen requisitos?
7	Presidente		Si: Realizar votación.
8	Secretario		Comunicar resultados.
9	Presidente		Designar: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero
10	Presidente	Secretario	Elaborar y suscribe acta conformación.
11	Presidente		Realizar posesión de los miembros.
Revisado: secretario			Aprobado: presidente

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Gráfico N°. 11.- Flujograma elección de directivos**



*Fuente: Investigación directa*  
*Elaborado: El autor*

	<b>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN PABLITO”</b>
	<b>Procedimiento: Ingreso de nuevos socios</b>

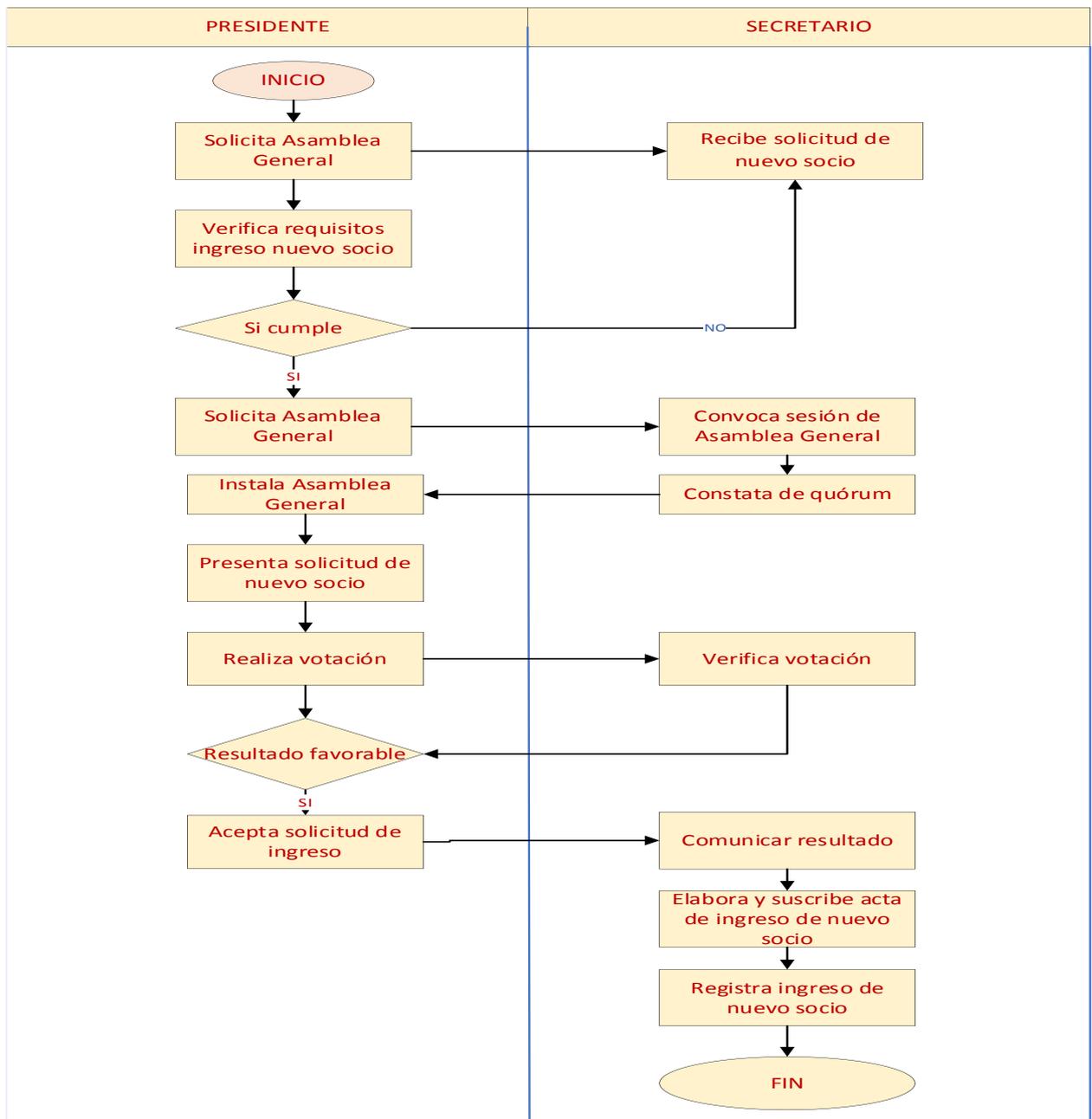
**Tabla N°. 9 Ingreso de nuevo socio**

Proceso		Ingreso de socio	
Responsable		Presidente-secretario	
Procedimiento		Cumplir Reglamento Interno	
Propósito		Aprobar o desaprobar el ingreso de un nuevo socio.	
N°	RESPONSABLE (S)		DESCRIPCIÓN
1	Secretario		Recibir solicitud de afiliación, acompañada de requisitos establecidos en el Reglamento (Copia de cédula y carnet de votación)
2	Presidente		Conoce solicitud de ingreso de nuevo socio
3	Presidente		Solicitar sesión de Asamblea General.
4	Secretario		Convoca sesión Asamblea General.
5	Secretario		Constatación del quórum
6	Secretario		Instala sesión Asamblea General.
7	Secretario		Leer orden del día.
9	Presidente		Presentación ingreso nuevo socio.
10	Presidente		Verificar cumplimiento de requisitos del solicitante
11	Presidente		Alternativa: ¿Cumple requisitos? Si: Realizar votación.
12	Presidente		No: Comunicar negativa al socio. Alternativa: ¿Empate?
13	Presidente		Si: Aceptar o negar solicitud. No: Verificar resultado.
14	Secretario		Alternativa: ¿Resultado favorable? Si: Elaborar acta de ingreso de nuevo socio. No: Comunicar Resultado.
16	Presidente	Secretario	Suscribir el acta
17	Secretario		Realizar registro del nuevo socio en la entidad de
Revisado por: secretario		Aprobado por: presidente	

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Gráfico N° 12.- Ingreso de nuevo socio**



*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

 <p>FUNDADA 13 DE JULIO 2015 DIRECCIÓN COMUNIDAD "SAN PABLITO"</p>	<b>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PABLITO"</b>
	<b>Procedimiento: Renuncia de socio</b>

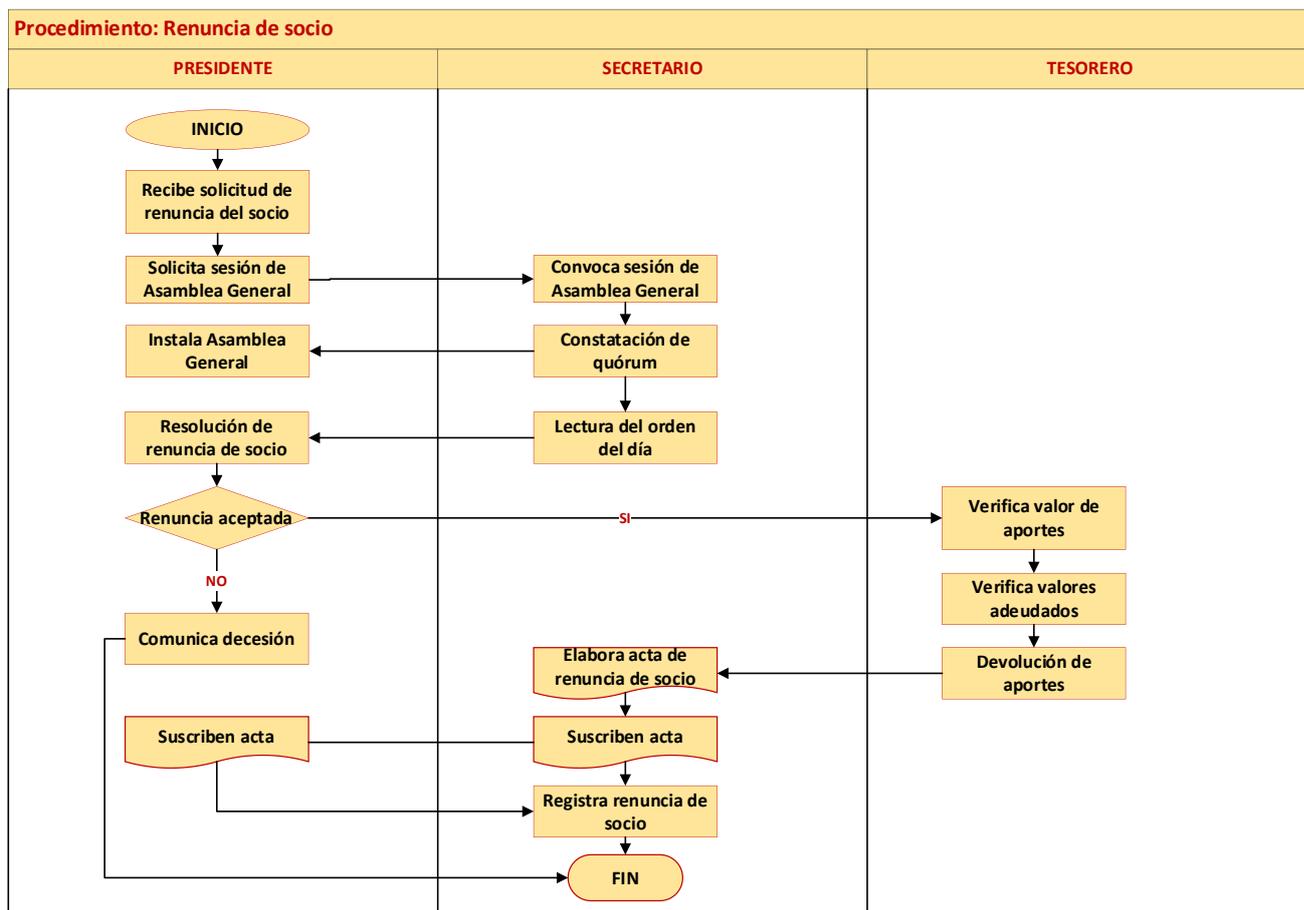
**Tabla N°. 10 Renuncia de socio**

Procedimiento		Renuncia de socio	
Responsable		Presidente	
Política		Cumplir Reglamento Interno	
Propósito		Definir las pautas para aprobar la renuncia de un socio.	
N°	RESPONSABLE (S)		DESCRIPCIÓN
1	Presidente		Recibir oficio de renuncia de socio
2	Presidente		Solicitar sesión de Asamblea General.
3	Secretario		Convocar a Asamblea General a los socios.
4	Secretario		Realizar registro de asistencia de socios.
5	Presidente		Instala sesión de Asamblea General.
6	Secretario		Leer orden del día.
7	Presidente		Resolver renuncia de socio. ¿Renuncia aceptada?
8	Tesorero		Verificar valor económico de aportes.
9	Presidente		Comunicar decisión.
10	Tesorero		Verificar valores impagos.
11	Tesorero		Devolución de aportes
12	Secretario		Elabora acta de renuncia de socio.
13	Presidente	Secretario	Suscripción de acta.
14	Secretario		Realiza registro de renuncia.
Revisado: secretario		Aprobado: presidente	

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Gráfico N°. 13.- Flujograma renuncia de socio**



*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Tabla N° 11.- Otorgamiento de crédito**

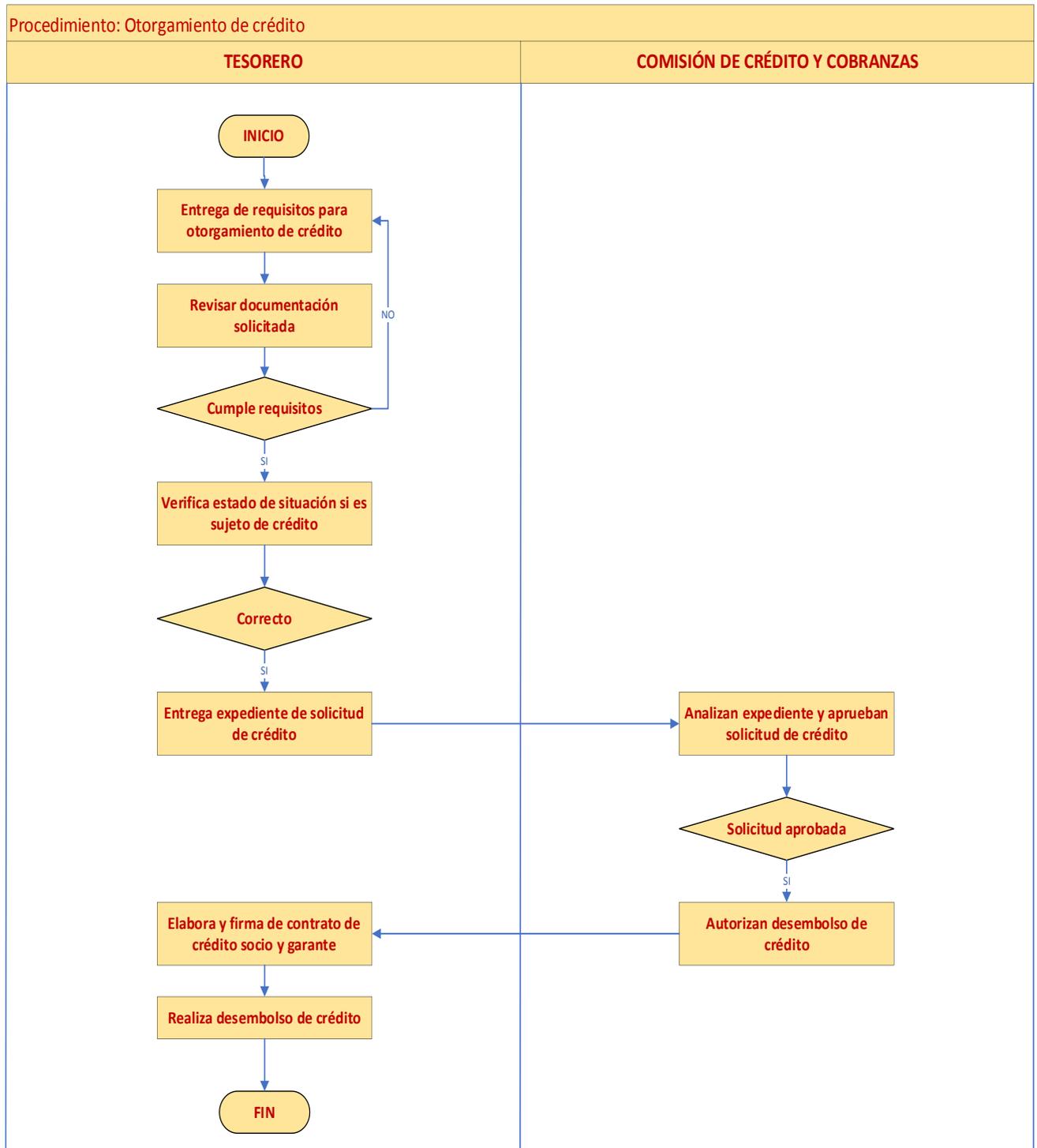
	<b>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN PABLITO”</b>
	<b>Procedimiento: Otorgamiento de crédito</b>

Procedimiento		Concesión de crédito
Responsable		Comité de Crédito y cobranzas
Política		Se otorga un crédito con aprobación del Comité de Crédito. Todo crédito necesita de garante/s
Propósito		Definir las pautas para realizar la concesión de crédito.
N°	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN
1	Tesorero	Informar proceso de crédito y requisitos.
2	Tesorero	Recibir y revisar documentación solicitada. Alternativa: ¿Documentos completos?
3	Tesorero	Si: Realizar solicitud de crédito.
4	Tesorero	No: Informar proceso de crédito y requisitos.
5	Tesorero	Verificar documentación recibida. Alternativa: ¿Correcto?
6	Tesorero	Si: Entregar el expediente de solicitud de crédito al Comité de Crédito y cobranzas.
7	Tesorero	No: Comunicar negativa
8	Comité de Crédito y cobranzas	Revisar y analizar expediente solicitud de crédito.
9	Comité de Crédito y cobranzas	Realizar análisis de historial económico del solicitante.
10	Comité de Crédito y cobranzas	Verificar cumplimiento de políticas. Alternativa: ¿Solicitud aprobada?
11	Comité de Crédito y cobranzas	No: Informar negativa de solicitud.
	Comité de Crédito y cobranzas	Autorizar desembolso de crédito.
12	Tesorero	Realizar la firma del contrato por el socio y el garante.
13	Tesorero	Realizar desembolso de crédito.
Revisado: Tesorero		Aprobado: Comité de crédito y cobranzas

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Gráfico N° 13.- Flujo grama de otorgamiento de crédito**



*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Tabla N° 11.- Cobro de crédito en mora**

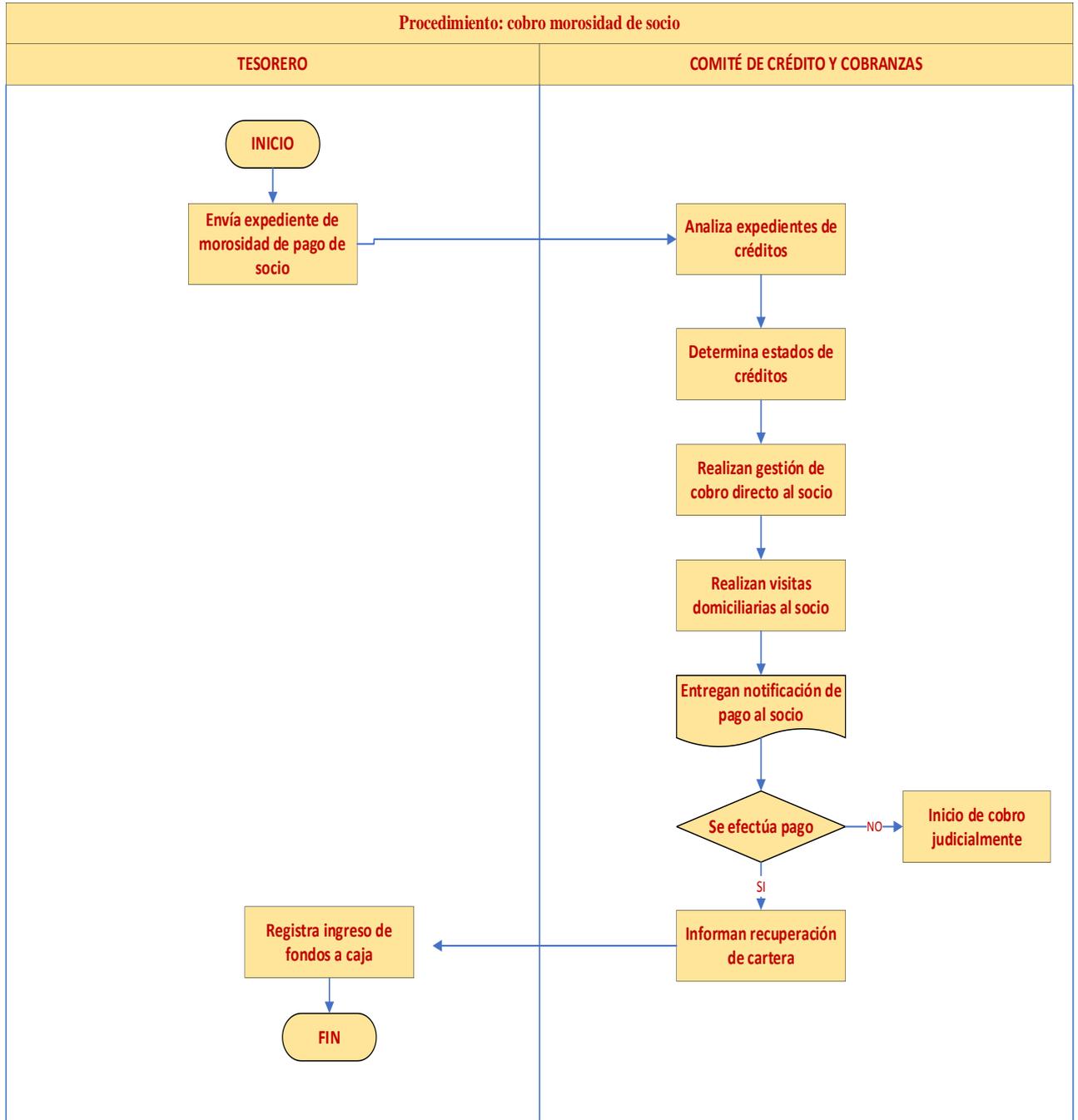
	<b>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN PABLITO”</b>
	<b>Procedimiento: Cobro por morosidad</b>

Procedimiento	Cobro de crédito en mora	
Responsable	Comité de Crédito	
Política	Realizar llamadas telefónicas, visitas, entregar hasta un máximo de tres notificaciones.	
Propósito	Definir las pautas para realizar el cobro de crédito en mora.	
N°	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN
1	Tesorero	Comunica morosidad de socios
2	Comité de Crédito y cobranzas	Analizar expedientes de crédito.
3	Comité de Crédito y cobranzas	Verificar estado de créditos.
4	Comité de Crédito y cobranzas	Realizar gestión de llamadas al socio.
5	Comité de Crédito y cobranzas	Realizar visitas al socio.
6	Comité de Crédito y cobranzas	Entregar notificaciones de pago al socio
7	Comité de Crédito y cobranzas	Alternativa: ¿Se efectuó el pago?
8	Tesorero	Si: Informar recuperación de cartera. No: Inicio de cobranza judicial.
	Revisado: Tesorero	Registra ingresos de fondos
		Aprobado: Comisión de crédito y cobranzas

*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

**Gráfico N° 13.- Flujograma de cobro por morosidad**



*Fuente: Investigación directa*

*Elaborado: El autor*

## **CAPÍTULO IV**

### **4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1.- CONCLUSIONES:**

La Caja de Ahorro y Crédito Sembrando el Futuro “San Pablito”, no cuenta con un manual de funciones que oriente la organización y administración de sus actividades, considerando que estas actualmente se vienen realizando de forma empírica, por lo cual, se consideró necesario la elaboración el manual de funciones, el mismo pretende ser una guía para la gestión de la caja de ahorro, con el fin de mejorar la eficiencia de los servicios que presta a sus usuarios.

Se diseñó la estructura organizativa para el funcionamiento de la caja de ahorro mediante el diseño de un organigrama estructural, funcional, el manual de funciones y la descripción de procedimientos, lo que permitirá a sus socios y directivos conocer su grado de responsabilidad y las acciones a seguir en cada uno de sus actividades operativas, alcanzando de esta manera la optimización de tiempo y recursos para la organización.

#### **4.2.- RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que el manual de funciones propuesto debería ser analizado con el propósito de adaptarlo a las necesidades específicas de cada caja de ahorro comunitaria.
- Se considera necesario que la caja de ahorro y crédito comunitaria revise constantemente los procedimientos, normas y políticas, de acuerdo a como sus necesidades así lo requieran, con el fin de asegurar la calidad, en la prestación de los servicios que ofrece la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- A, E. S. (JUNIO de 2018). *ECONOMIA LATENUAMERICANA* . Obtenido de file:///C:/Users/HOME\_J~1/AppData/Local/Temp/Rar\$Dla5052.45357/sistema-cooperativo-ecuador.pdf
- Asamblea Nacional. Registro Oficial N. 444. (2011). *Ley orgánica de la economía popular y solidaria*. Presidencia de la república, Registro Oficial. Quito: Editora Nacional. Recuperado el 01 de 03 de 2022
- CHIAVENATO, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición*. Obtenido de [https://www.academia.edu/24122113/Comportamiento\\_Organizacional\\_Chiavenato\\_2ed\\_2\\_email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/24122113/Comportamiento_Organizacional_Chiavenato_2ed_2_email_work_card=title)
- CHIAVENATO, I. (2015). – *INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHI AVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHI AVENATO.pdf)
- CHIAVENATO, I. (2015). *ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHI AVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHI AVENATO.pdf)
- Febre Perez, L. F. (22 de 01 de 2020). *Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/23280>
- Gonzales, C. P. (1016). *Invamar cerro punta de betin Santa Marta- colombia aportado aereo* . Obtenido de file:///D:/Documentos/Imagenes/9627manual\_de\_funciones.PDF
- Hernández Sampieri. (2003). *El Universo y la Muestra en una Investigacion*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs111/universo-y-muestra-investigacion/universo-y-muestra-investigacion.shtml>
- Huancani, R. (2018). *UNIVERSIDAD MAYOR SAN ANDRES* . Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- López, P. L. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- MANRIQUE, M. (AGOSTO de 2013). *MANUAL DE FUNCIONES Y CARACTERISTICAS* . Obtenido de <https://prezi.com/tx6wfdyxm9va/manual-de-funciones/>
- Mascareñas, J. (Enero de 2015). *Riesgos Económico y Financiero* . Obtenido de <http://www.gacetafinanciera.com/REF.pdf>
- Santana, D. J., Panchi, E. P., & Naranjo, D. S. (24 de Mayo de 2018). *FUNCIONES UNIVERSITARIAS: ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO LOCAL*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4655/465568324002/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **ASPECTOS FORMALES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Tema de investigación	
Línea de investigación	
Sublínea de investigación	
Fecha de presentación	

##### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	DIC	ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	20-23	03-08	10-14	17-21	24-28	31-04	07-11	14-18	21-25
SEMINARIO METODOLÓGICO CAP... I: MARCO TEÓRICO CAP. II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL									
SEMINARIO TÉCNICO REVISIÓN DEL CAP. I y II ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA									
REVISIÓN ANTIPLAGIO									

#### PRESUPUESTO

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO
TITULACIÓN	500,00
COPIAS	20,00
LICENCIA	15,00
EMPASTADO	35,00
<b>TOTAL</b>	<b>570,00</b>

## ANEXO 2

### Resultado del análisis

Archivo: Yanchiliquin Jorge Blanca Jimenez.docx

#### Estadísticas

**Sospechosas en Internet: 12,34%**

Porcentaje del texto con expresiones en internet

**Sospechas confirmadas: 11,94%**

Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas

**Texto analizado: 72,24%**

Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto roto).

**Éxito del análisis: 100%**

Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor.

#### Direcciones más relevantes encontrados:

Dirección (URL)	Ocurrencias	Semejanza
<a href="https://www.bce.ec/images/transparencia2015/juridico/leyorganicadeeconomipopularysolidaria.pdf">https://www.bce.ec/images/transparencia2015/juridico/leyorganicadeeconomipopularysolidaria.pdf</a>	10	12,25 %
<a href="https://www.coursehero.com/file/88436419/ADMINISTRACION-TAREAdocx/">https://www.coursehero.com/file/88436419/ADMINISTRACION-TAREAdocx/</a>	8	2,77 %
<a href="https://vsip.info/manual-de-perfiles-de-cargo--pdf-free.html">https://vsip.info/manual-de-perfiles-de-cargo--pdf-free.html</a>	5	12,26 %
<a href="https://es.slideshare.net/EdgardoMejiaHerrera/analisis-y-descripcin-de-cargos-72984935">https://es.slideshare.net/EdgardoMejiaHerrera/analisis-y-descripcin-de-cargos-72984935</a>	4	8,84 %
<a href="http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/descripcion-y-analisis-de-cargos.html">http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/descripcion-y-analisis-de-cargos.html</a>	4	6,29 %
<a href="https://www.coursehero.com/file/111400678/5-GU%c3%8dA-ADMINISTRACI%c3%93N-11-Apdf/">https://www.coursehero.com/file/111400678/5-GU%c3%8dA-ADMINISTRACI%c3%93N-11-Apdf/</a>	4	4,84 %