

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2022-2023

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de  
Cooperativas de Ahorro y Crédito

Definición de una metodología técnica para la acreditación de sueldos y salarios a los  
trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora

Roger Augusto Chamba González

Asesor: Hugo Jácome Estrella

Lector: Iván Eduardo Velástegui Velástegui

Quito, noviembre de 2023

## **Dedicatoria**

El desarrollo del presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios pues me ha bendecido de sobremanera en este tiempo; a mi esposa y a nuestros hijos, por la paciencia, el apoyo y el impulso que día a día me brindan. Sin su constante apoyo no hubiese llegado a culminar los estudios de la especialización. Los amo infinitamente. Gracias por darme parte de vuestro tiempo.

A mi Mami, mi hermana y a toda la familia, por siempre motivarme a esforzarme.

## **Epígrafe**

Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.

William Thomson, Lord Kelvin, Físico y matemático Británico

## Índice de contenidos

Abreviaturas y siglas .....	VII
Resumen .....	IX
Agradecimientos.....	X
Introducción .....	11
Capítulo 1. Revisión de la literatura.....	12
1.1. Sistema de Economía Popular y Solidaria.....	12
1.2. Cooperativismo.....	13
1.3. Administración de Recurso Humano.....	14
1.4. Política Salarial.....	16
Capítulo 2. Definición del Problema.....	17
2.1. Diagnóstico situacional.....	17
2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema .....	19
2.2.1. Causa y efectos del problema .....	20
2.2.2. Matriz de involucrados .....	21
2.2.3. Árbol del problema.....	22
2.3. Objetivos de la investigación/proyecto.....	22
2.3.1. Árbol de objetivos .....	22
2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto .....	24
2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas.....	24
2.4.2. Estructura analítica del proyecto .....	24
Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto.....	26
3.1. Matriz de Marco Lógico .....	26
3.2. Plan operativo .....	28
3.3. Presupuesto del proyecto .....	30
3.4. Evaluación ex ante.....	33
3.4.1. Análisis de pertinencia del proyecto .....	33

3.4.2.	Análisis de la consistencia interna del proyecto.....	35
3.4.3.	Evaluación de la viabilidad política del proyecto .....	36
3.4.4.	Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto .....	37
3.4.5.	Evaluación de la sostenibilidad del proyecto .....	37
3.4.6.	Evaluación de viabilidad ambiental del proyecto.....	38
3.4.7.	Análisis de género .....	39
3.4.8.	Evaluación de la viabilidad económica financiera .....	39
	Conclusiones y recomendaciones.....	40
	Referencias .....	42
	Anexos.....	43

## **Lista de ilustraciones**

### **Tablas**

Tabla 2.1. Diagrama del diagnóstico situacional .....	18
Tabla 3.1. Presupuesto del proyecto.....	30
Tabla 3.2. Resumen del presupuesto por rubro .....	33
Tabla 3.3. Resumen consolidado de presupuesto.....	33
Tabla 3.4. Matriz análisis de pertinencia del proyecto.....	34
Tabla 3.5. Matriz evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto .....	35
Tabla 3.6. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto .....	35
Tabla 3.7. Factores de viabilidad del proyecto.....	36
Tabla 3.8. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política .....	36
Tabla 3.9. Evaluación viabilidad organizativa e institucional del proyecto.....	37
Tabla 3.10. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto .....	38
Tabla 3.11. Evaluación de viabilidad ambiental del proyecto .....	38
Tabla 3.12. Análisis de género .....	39
Tabla 3.13. Evaluación de la viabilidad económica financiera.....	39

### **Diagramas**

Gráfico 1.1. Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario .....	13
Gráfico 2.1. Causas del problema .....	20
Gráfico 2.2. Efectos del problema.....	21
Gráfico 2.3. Matriz de involucrados.....	21
Gráfico 2.4. Árbol de problema.....	22
Gráfico 2.5. Árbol de objetivos .....	23
Gráfico 2.6. Árbol de objetivos y alternativas.....	24
Gráfico 2.7. Estructura analítica del proyecto .....	24
Gráfico 2.8. Estructura analítica del proyecto a la MML.....	25

## **Abreviaturas y siglas**

ACI.- Alianza Internacional de Cooperativas

JPRF.- Junta de Política y Regulación Financiera

SEPS.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

PDOT.- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

LOEPS.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

CDT.- Código de Trabajo.

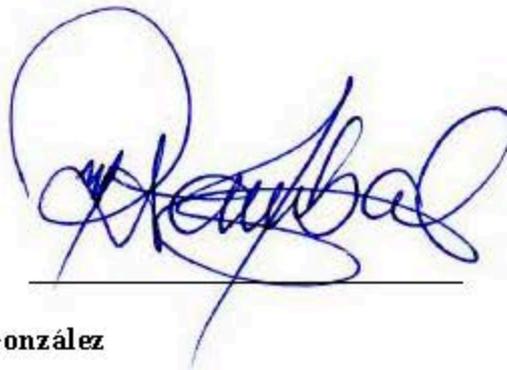
CEPAL.- Comisión Económica para América Latina.

### **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, Roger Augusto Chamba González, autor de la tesina titulada “Definición de una metodología técnica para la acreditación de sueldos y salarios a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, noviembre de 2023.



**Roger Augusto Chamba González**

## **Resumen**

El desarrollo del presente documento se ha planteado con la finalidad de estructurar los criterios que una Cooperativa de Ahorro y Crédito debe considerar para la implementación de una metodología de asignación de sueldos y salarios a reconocerse a los trabajadores.

Para una organización que está en crecimiento debe ser de mucha importancia el que se desarrollen metodologías para perfeccionar y fortalecer los procesos que actualmente se están ejecutando porque eso les permitirá ir construyendo procesos más sólidos y no subjetivos.

El enfoque de este proyecto es que la entidad en cuestión pueda realizar, luego de contar con la metodología técnica para la acreditación de sueldos y salarios a los trabajadores de la Cooperativa, realice el pago de sueldos y salarios al personal de la entidad de manera técnica.

En un futuro inmediato lo que se busca es que este proceso sea aplicado de forma anual y progresiva, que el mismo vaya perfeccionándose mucho más.

En el capítulo I se realiza una revisión de la literatura enfocada al sistema de economía popular y solidaria, las generalidades del cooperativismo, detalles sobre la administración de recurso humano y en lo que consiste una política salarial, materia de este trabajo.

El Capítulo II detalla los aspectos relacionados con la definición del problema: iniciando con el diagnóstico situacional, la justificación del proyecto, y el detalle de la metodología de marco lógico.

En el capítulo III se desarrolla el esquema metodológico y los resultados de la investigación del proyecto.

## **Agradecimientos**

A los tutores y coordinadores de la especialización de Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

A los directivos y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora por permitirme desarrollar la presente tesina.

A todos los compañeros del aula por sus aportes, amistad y recomendaciones.

## **Introducción**

El presente proyecto busca que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. se defina una metodología objetiva y técnica que permita determinar la asignación de salarios y sueldos al personal. La cooperativa se crea por iniciativa de un grupo de trabajadores del Honorable Consejo Provincial de Zamora Chinchipe. El 9 de junio de 1983 se incluye su aprobación en el registro general de Cooperativas mediante Acuerdo Ministerial No.439. En el 2012 se le autoriza cambiar su denominación de cooperativa cerrada a abierta A partir de junio de 2022 es una entidad que es parte del segmento 3.

Para este fin se ha propuesto evaluar las características que mediante la metodología de marco lógico es posible identificar.

A nivel nacional o internacional en toda organización debidamente establecida, uno de los elementos fundamentales de la misma incluye el recurso humano y, éste llega a transformarse en su activo más importante por cuanto, por el esfuerzo y dedicación que le brindan a la empresa, se llega a conseguir los objetivos y metas propuestos estratégicamente.

La acreditación de salarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. se cumple efectivamente con todos los empleados de la entidad, pero no existe un esquema aprobado que mantenga un sustento basado en una metodología técnica.

## Capítulo 1. Revisión de la literatura

### 1.1. Sistema de Economía Popular y Solidaria

En la Constitución de la República del Ecuador vigente a partir del 2008 en el Capítulo IV: Soberanía Económica se señala:

Art. 283.- **[Sistema económico].-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y, tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Constitución 2008)

La importancia de este artículo es fundamental por cuanto con esta base se ratifica la importancia del cooperativismo en nuestro país, pues según Wilson Miño Grijalba, en su “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”, señala que el cooperativismo surge como una nueva idea de un sistema asociativo que permita el atender a grandes mayorías que no eran tomadas en cuenta por el sistema financiero tradicional aunque de inicio “Muchas cooperativas estuvieron integradas por personas de clase media y media alta, y no por convicción doctrinaria, ni por necesidad de solventar problemas comunes, sino con el afán lucrativo de apoderarse de tierras y aprovecharse de las ventajas legales concedidas por el Estado (Gobierno central y municipios).” (Miño 2013,46).

Sin embargo de este acontecimiento si revisamos en la historia de nuestro país se puede observar que han existido algunos acontecimientos relacionados con el sistema cooperativo y no es hasta el 2008 que a partir de esta fecha se destaca una mayor y mejor estructura de control, monitoreo y seguimiento que se define para el sistema Cooperativo. Como se señala en la Constitución del 2008 la composición del sistema económico se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Constitución 2008).

Como se ha podido comprobar a lo largo del tiempo, el sistema de economía popular y solidaria se ha convertido en artífice del crecimiento económico nacional. El crecimiento indicado podemos identificarlo en la consolidación de algunas organizaciones en especial de aquellas que son parte de las cooperativas de ahorro y crédito lo cual lo podemos corroborar fundamentándonos en la información publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su sitio web en el reporte de actualidad y cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que con información a octubre de 2022 nos señala que el Sector Real Popular y Solidario se integraba por 15 809 organizaciones y un total de USD\$

527 536 en certificados de aportación. En lo que respecta al Sector Financiero Popular y Solidario se integra por 452 entidades las cuales mantienen USD\$ 9 271 766 en certificados de aportación (SEPS 2022).

Como se señala en el Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I, la Junta de Política y Regulación Financiera ha definido en el Art. 1, de la Sección I: norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, del Capítulo XXXVI: sector financiero popular y solidario, del Título II: Sistema Financiero Nacional del Libro I: Sistema Monetario y Financiero; “que las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:” (JPRF 2022):

### Gráfico 1.1. Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

*Fuente:* Libro I: Sistema Monetario y Financiero, (JPRF 2022)

Las cifras por segmento del sector financiero popular y solidario con datos a octubre de 2022 señalan que el 74% de los certificados de aportación se encuentran en el nivel de cooperativas que se encuentran en el segmento 1. (JPRF 2022):

### 1.2.Cooperativismo

El Congreso Británico de Cooperativas en 1869 es quien observa que es necesario definir un marco general para orientar la acción cooperativa. Con este referente el congreso contribuye al nacimiento de la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

Según la definición de la ACI: “Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes.” (ACI, 1995).

La importancia del Cooperativismo a nivel mundial es significativa por cuanto el sistema evidencia estabilidad, asociatividad y progreso el cual se fundamenta en los principios cooperativos.

Según la LOEPS (2011) las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen actuaran bajo una de las siguientes agrupaciones:

- De producción, en las cuales sus miembros están dedicados a actividades productivas determinada, de propiedad y manejo colectivo, que pueden ser en los campos agrícola, pecuario, pesquero, artesanal, textil, industrial y de huertos familiares, Art. 24.
- De consumo, estas cooperativas tienen la finalidad de abastecer a sus asociados de diversos bienes de lícito intercambio comercial, que pueden ser, productos de primera necesidad, insumos agrícolas como semillas, herramientas, abonos, artesanías, entre otros, Art 25.
- De vivienda, que comprende la compra de inmuebles terminados, inmuebles a construir, o para remodelación, oficinas de trabajo y obras de infraestructura dentro de urbanizaciones. Incluyen también otras actividades vinculadas a este sector que vayan en beneficio de los socios. Los requisitos para ser adjudicatario de una vivienda son mediante sorteo en Asamblea General y la posterior legalización de la escritura del bien como patrimonio familiar. Art 26.
- • De ahorro y crédito, para solventar las necesidades financieras de sus socios y otras personas que accedan a ello en función de los reglamentos institucionales, Art 27.
- • De servicios, que tienen como finalidad satisfacer necesidades comunes de socios o de la colectividad que esté relacionada con un trabajo asociado en transportes, educación, ventas autónomas y salud, Art 28.

### **1.3.Administración de Recurso Humano**

La palabra administración simboliza un sin número de interpretaciones que en el sentido al cual se refiere la temática actual busca plantear los criterios y acciones que de forma organizativa se deberían realizar para procurar que el recurso humano de la empresa efectúe y coordine sus actividades en forma objetiva y beneficiosa.

A nivel nacional o internacional en toda organización debidamente establecida, uno de los elementos fundamentales de la misma incluye el recurso humano y, éste llega a transformarse en su activo más importante por cuanto, por el esfuerzo y dedicación que le brindan a la empresa, se llega a conseguir los objetivos y metas propuestos estratégicamente.

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” Dessler y Varela (2011).

Entre muchas de las actividades que el responsable de talento humano o el área correspondiente deben realizar para generar insumos para las organizaciones están:

- a. Selección de personal;
- b. Evaluación del personal;
- c. Desarrollar el programa de capacitación;
- d. Determinar el nivel de cultura organizacional;
- e. Acreditar las remuneraciones a los colaboradores;
- f. Desvincular al personal bajo los protocolos correspondientes;
- g. Administrar las remuneraciones bajo las políticas definidas por la institución;
- h. Informar a la administración de la organización las novedades que presenten el recurso humano;
- i. Procurar un mejor desempeño del recurso humano mediante procesos de mejora del ambiente laboral;
- j. Registrar y notificar sobre eventos del personal como enfermedad, período de vacaciones, fallecimiento de familiares; productividad, entre otros.

Estas y otras actividades que se efectúan son las que le brindan la importancia a la administración del recurso humano buscando especialmente fomentar la motivación, evaluación y desarrollo de las personas en la organización. (Dessler y Varela 2011, 3).

Conforme se especifica en la Constitución de la República del Ecuador vigente a partir del 2008, en la sección 3a Formas de trabajo y su remuneración, se detalla en una sección del Art. 328 que la Remuneración “será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.”. (Constitución 2008).

En una organización adicionalmente se puede observar qué en cumplimiento de los códigos, leyes, principios y políticas propias de remuneración se deben reconocer valores económicos a los colaboradores. En Ecuador las organizaciones de acuerdo con lo que señala el Código de

Trabajo en el Art. 79, deben reconocer a través de un salario, sueldo, utilidad, bonificación y remuneración adicional:

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.(CDT 2020)

A la vez según lo señalado en el Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. (CDT 2020)

#### **1.4.Política Salarial**

La política salarial es una estrategia que las organizaciones pueden plantear a fin de que las remuneraciones de los colaboradores sean efectuadas mediante un mecanismo objetivo, y equitativo en la organización, buscando exista una equidad salarial interna y con ello generar una competitividad externa.

Con la definición de una política salarial lo que se busca es mantener una herramienta debidamente estructurada que apoye a la organización en la toma de decisiones, sea flexible en función del crecimiento y cambios estructurales de la entidad, permita mejorar la administración financiera y transparentar entre el recurso humano de la organización la asignación salarial. Con la política salarial se busca a su vez una mejor perceptibilidad para el pago de remuneraciones y que los colaboradores busquen una permanencia con un plan de carrera asociado.

## **Capítulo 2. Definición del Problema**

### **2.1. Diagnóstico situacional**

En la presente sección se detallan los criterios de la definición del problema y las soluciones planteadas para ello.

#### **2.1.1. Situación socioeconómica**

Como se detalla en el PDOT (2019-2023, 13) la provincia de Zamora Chinchipe se ubica entre la Cordillera del Cóndor y la selva Amazónica. La provincia limita de la siguiente manera: Al Norte: Con la provincia del Azuay y Morona Santiago, Al Sur: Con la República del Perú, Al Este: con la República del Perú; y, Al Oeste: con las provincias de Azuay y Loja.

“La provincia de Zamora Chinchipe tiene una superficie de 10 572.03 Km<sup>2</sup>” PDOT (2019-2023, 13).

El principal sector económico de la provincia de Zamora Chinchipe es el “Sector Terciario” que tiene relación con la provisión de servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas. En el (PDOT) se explica que la PEA de Zamora Chinchipe en su mayoría está en zonas rurales, siendo la principal actividad económica la agropecuaria con un 55% y entre otras actividades la de servicios financieros es el 1%.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda., es una entidad del sistema de economía popular y solidaria legalmente constituida, con domicilio principal en las calles Jorge Mosquera y Avenida Héroes de Paquisha, de la parroquia y Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe.

La cooperativa se crea por iniciativa de un grupo de trabajadores del Honorable Consejo Provincial de Zamora Chinchipe. El 9 de junio de 1983 se incluye su aprobación en el registro general de Cooperativas mediante Acuerdo Ministerial No.439. Se inicia con un capital social de \$49.178.31 y con 227 socios activos. En el 2012 se le autoriza cambiar su denominación de cooperativa cerrada a abierta A partir de junio de 2022 es una entidad que es parte del segmento 3.

Entre otros aspectos administrativos y operativos que se desarrollan por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda., es necesario señalar:

- Ha venido cumpliendo las exigencias de los organismos de control en lo que respecta a su funcionamiento administrativo, legal, de trabajo, y con el sistema de rentas internas.

- Cuenta con políticas generales para su gestión y administración según las exigencias del organismo de control: Estatuto, Reglamentos, entre otros.
- En lo relacionado a la administración del recurso humano mantienen un Reglamento Interno de Trabajo, el Manual Descriptivo de Cargos y un reglamento de metas, cumpliendo puntualmente sus obligaciones como lo señala el código de trabajo.
- Todo colaborador suscribe con la Cooperativa un contrato escrito de trabajo en relación de dependencia para efectuar las actividades que le sean encargadas.
- La Cooperativa tiene como uno de sus objetivos el desarrollo profesional, técnico y personal de sus colaboradores y para ello mantiene un sistema de medición de eficiencia, eficacia, productividad para generar con ello una remuneración variable

### 2.1.2. Diagrama del diagnóstico situacional

Tomando como referente la metodología de marco lógico se ha identificado un problema general que debe ser resuelto pues es necesario definir políticas para generar una cultura de pagos de salarios y sueldos acorde a la estructura de la Cooperativa que permita una mejor administración de los recursos.

La acreditación de salarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. se cumple efectivamente con todos los empleados de la entidad, pero no existe un esquema aprobado que mantenga un sustento basado en una metodología técnica.

Los salarios anualmente mantienen un incremento que se considera en el presupuesto, que lo aprueba el Consejo de Administración. Los incrementos de salarios inciden en los ingresos que se deben generar para poder cubrir este factor pues inciden en los cálculos de los décimos tercero y cuarto, además de los aportes al seguro social. En la actualidad la remuneración salarial incluye un valor como salario y entre otras variables la antigüedad de trabajo del colaborador en la Cooperativa.

La caracterización del problema se puede observar en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.1. Diagrama del diagnóstico situacional**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>¿Por qué? (problemas 1)</b>	<b>Problemas específicos</b>	<b>Solución</b>
Inexistencia de una metodología	Remuneraciones económicas se asignan	No existe modelo aceptado	Definición la remuneración de los

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>¿Por qué? (problemas 1)</b>	<b>Problemas específicos</b>	<b>Solución</b>
objetiva y técnica para determinar las remuneraciones de los colaboradores de la Cooperativa	sin un criterio técnico ni objetivo		colaboradores en base a una metodología de política salarial
	Los incrementos de remuneración se efectúan sin considerar parámetros aprobados	Incremento del gasto administrativo	Analizar el comportamiento de las remuneraciones y la proyección
	No se considera análisis de brechas salariales	Definir políticas salariales	Definir los criterios para reducir la brecha salarial
	Percepción de que la remuneración es solo económica	Los colaboradores solo identifican que la remuneración es económica	Esclarecer los esquemas de remuneración definidos por la Cooperativa
	Los criterios de igualdad salarial no son objetivos	Diferencia de remuneración en la Cooperativa	Identificar los parámetros salariales

Elaborado por el autor

## **2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema**

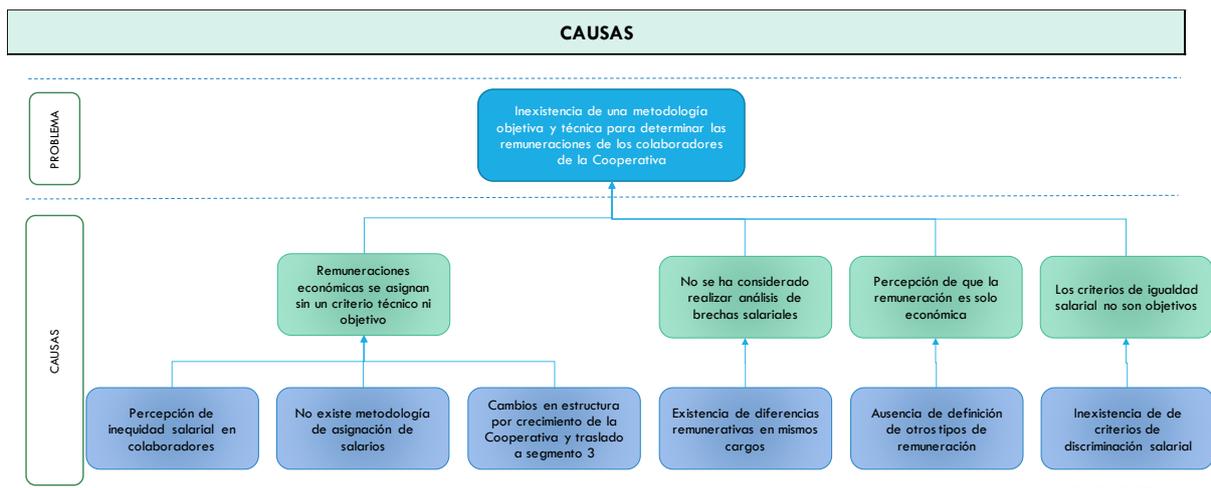
A fin de poder especificar de manera correcta el proyecto y su delimitación es necesario determinar las causas y efectos del problema los cuales podemos observar en los siguientes numerales.

### 2.2.1. Causa y efectos del problema

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. se ha evidenciado que para la futura definición orgánica y estructural de la institución se requiere formalizar algunos criterios por ello

El problema identificado se origina por algunas causas que en la actualidad se vienen presentando en la Cooperativa de forma cotidiana. Estas causas podemos identificarlas en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.1. Causas del problema**



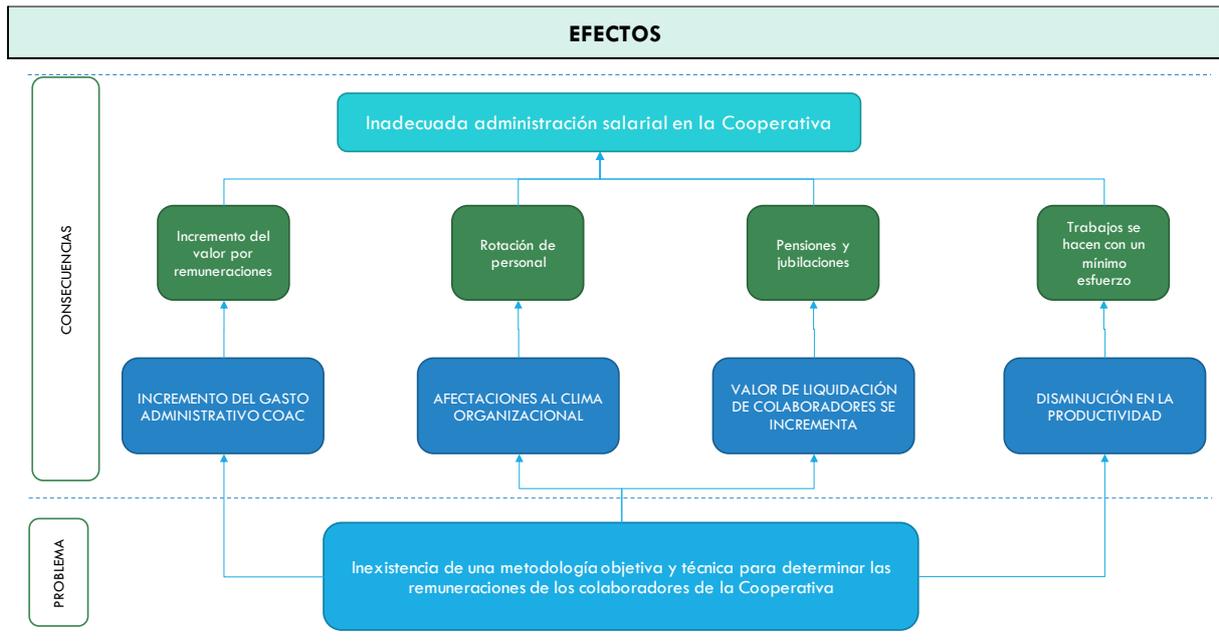
Elaborado por el autor

Un problema puede generar efectos los cuales inciden de forma general en algo más crítico para la Cooperativa.

Por la inexistencia de una metodología objetiva y técnica para determinar las remuneraciones la Cooperativa podría ver que progresivamente se incrementen los sueldos y salarios, que el personal no se sienta a gusto con el sueldo que percibe por cuanto observa que algún compañero ejecutando las mismas tareas percibe un valor adicional.

El no mantener una política para la asignación de los sueldos y salarios influye en que a su vez cuando ingresen nuevos colaboradores a la Cooperativa no se pueda tener un criterio para definir el salario que percibiría asumiendo errores que podrían derivar en que se asigne un salario mayor al que le corresponde con lo cual se vería incrementado las aportaciones al seguro social.

**Gráfico 2.2. Efectos del problema**



Elaborado por el autor

**2.2.2. Matriz de involucrados**

El problema identificado en este proyecto afecta a distintos involucrados lo cual es necesario identificar por la importancia que ello genera.

En la Cooperativa existen algunos interesados y así mismo personas que se oponen a la definición por involucrar intereses y expectativas que podrían no corresponder.

**Gráfico 2.3. Matriz de involucrados**

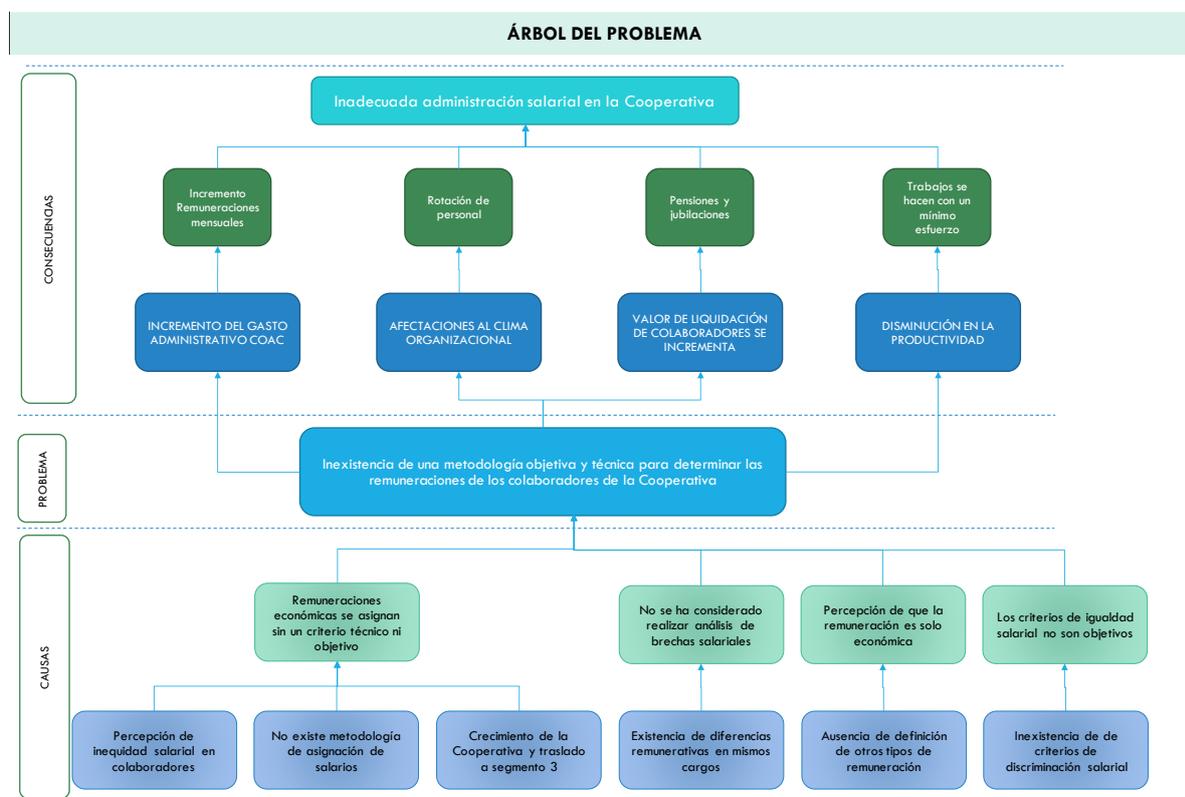


Elaborado por el autor

### 2.2.3. Árbol del problema

Conforme lo señala la metodología de marco lógico, una vez identificadas las causas y los efectos es necesario unificar estos dos esquemas a fin de determinar que no existan una misma situación como causa y efecto (CEPAL 2011, 47).

Gráfico 2.4. Árbol de problema



Elaborado por el autor

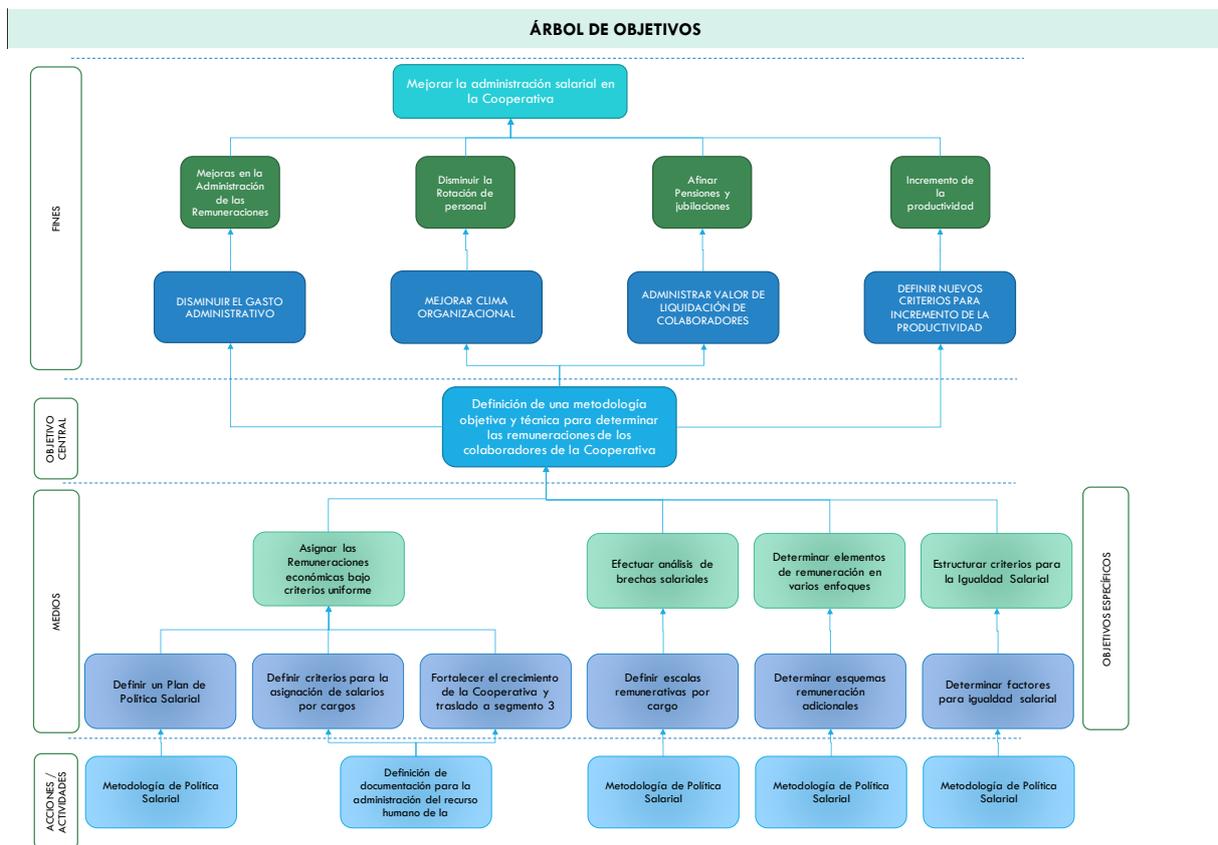
## 2.3. Objetivos de la investigación/proyecto

### 2.3.1. Árbol de objetivos

Una vez definida la estructura del árbol del problemas la metodología de marco lógico nos señala que es necesario puntualizar soluciones a la situación encontrada y es por ello que frente a la inexistencia de una metodología objetiva y técnica para la acreditación de los sueldos y salarios de los colaboradores de la Cooperativa se plantea que la institución estructure los factores y los elementos con los cuales se podría valorar a los cargos y en base a ello definir una asignación salarial ajustada a las características que se especificaría en la metodología planteada.

La metodología de asignación de salarios bajo el criterio de evaluación de cargos es uno de los esquemas más conocidos y aplicados a nivel internacional por ser de fácil entendimiento y aplicabilidad.

**Gráfico 2.5. Árbol de objetivos**



Elaborado por el autor

Con la definición de la metodología lo que se busca especialmente es que la Cooperativa:

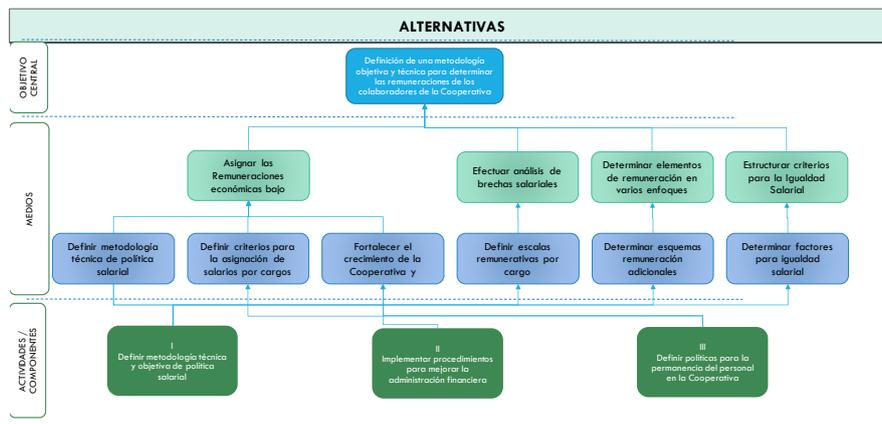
- Asigne los salarios y sueldos al personal bajo un criterio técnico.
- Evaluar las brechas salariales existentes entre los cargos y niveles jerárquicos que actualmente existen en la Cooperativa.
- Definir otros elementos para asociar los salarios a resultados o factores que los colaboradores deben cumplir.
- Mantenga una igualdad salarial a futuro y que con ello pueda a su vez administrar mejor sus recursos.
- También se espera poder evitar que se incremente la rotación de personal pues es bien conocido que un colaborador puede permanecer en una organización cuando se siente bien remunerado.

## 2.4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto

Conforme los análisis efectuados y por las necesidades que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora se plantea que la mejor alternativa para mejorar la asignación de salarios y sueldos es la de definir una metodología técnica considerando los cargos y niveles que la estructura organizacional de la institución administra actualmente.

### 2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas

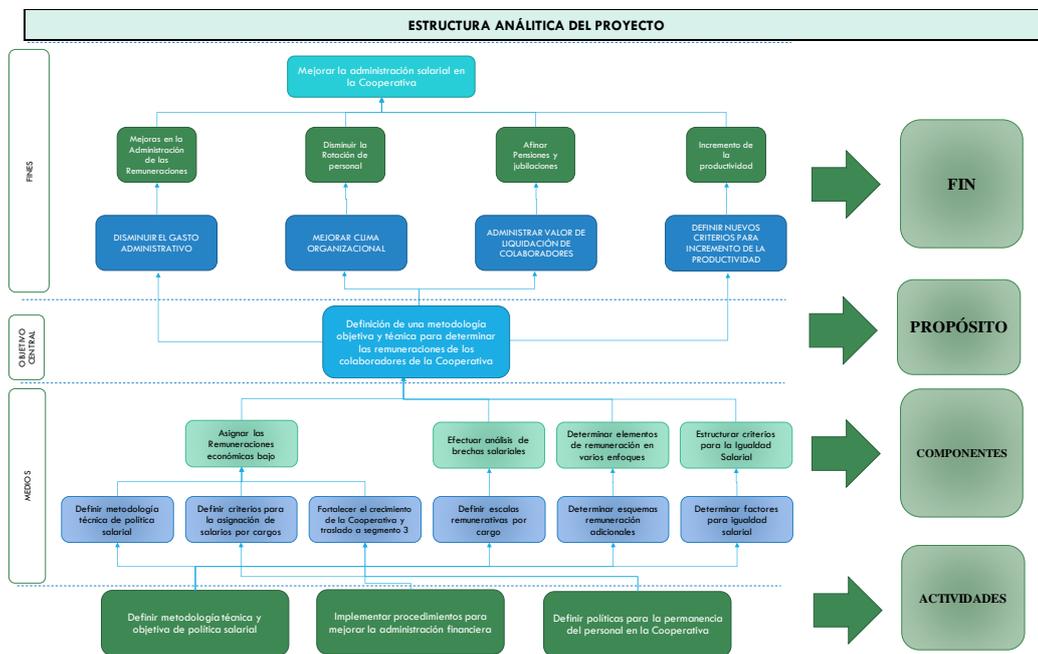
Gráfico 2.6. Árbol de objetivos y alternativas



Elaborado por el autor

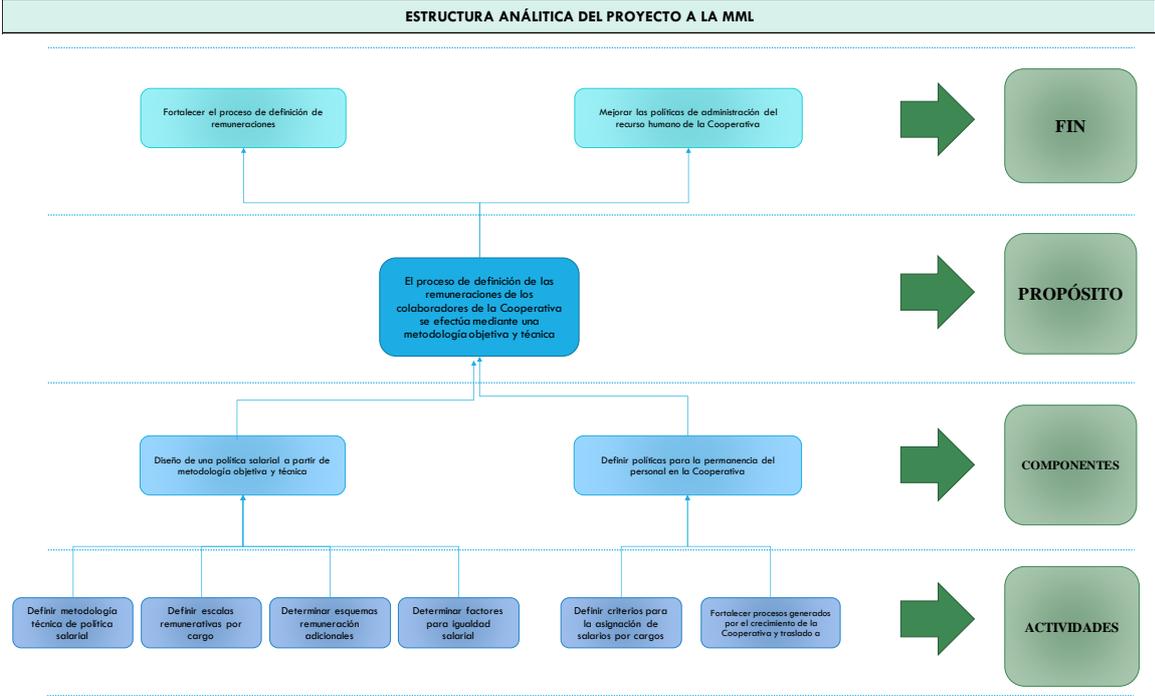
### 2.4.2. Estructura analítica del proyecto

Gráfico 2.7. Estructura analítica del proyecto



Elaborado por el autor

**Gráfico 2.8. Estructura analítica del proyecto a la MML**



Elaborado por el autor

La estructura del proyecto se define considerando las actividades, los componentes, el propósito y el fin que se desea alcanzar, partiendo del propósito inicial que es la definición de la metodología para asignación de sueldos y salarios al personal de la Cooperativa.

### Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto

Ejecutando los pasos previos nos permite determinar la matriz de marco lógico en la cual podemos identificar los niveles definidos en la matriz del proyecto.

En esta estructura podemos observar los mecanismos que se utilizarían para evaluar la aplicación de la metodología de asignación de sueldos y salarios pero a su vez como se comprobaría que la misma este generando los resultados superados y de presentarse riesgos como se los ha superado.

#### 3.1. Matriz de Marco Lógico

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	F1. Fortalecer el proceso de definición de remuneraciones F2. Mejorar las políticas de administración del recurso humano de la Cooperativa	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora en el 2023 administra sus gastos de remuneraciones con criterio técnico	Valor económico por rubro de remuneraciones que se han pagado a colaboradores con metodología	Planillas de roles de pago de la Cooperativa	La Cooperativa mejoró la administración de los recursos relacionados con las remuneraciones a sus colaboradores
PROPÓSITO	El proceso de definición de las remuneraciones de los colaboradores de la Cooperativa se efectúa mediante una metodología objetiva y técnica	El 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora al finalizar el 2023 han percibido su remuneración en base una metodología objetiva y técnica de política salarial	Número de colaboradores que fueron valorados con política salarial / total de colaboradores	Informe de aplicación de metodología	La Cooperativa aplica la definición de remuneraciones a sus colaboradores de la Cooperativa con una metodología técnica
COMPONENTES	C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica	A finales del 2023 la Cooperativa cuenta con un manual de la metodología definida como política salarial	Documento con contenido metodológico aprobado por el Consejo de Administración	Certificación del Consejo de Administración de la aprobación de las políticas y procedimientos	El responsable de talento humano y la Gerencia aplican las políticas y procedimientos definidos para la remuneración salarial a los colaboradores

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	C2. Definir políticas para la permanencia del personal en la Cooperativa	La administración de las remuneraciones del recurso humano de la Cooperativa en el 2023 se efectúa con políticas bajo criterio técnico	Manual de administración del factor de permanencia	Resumen de políticas definidas para la permanencia de los colaboradores	La Cooperativa define normativa interna para fortalecer el proceso de permanencia de los colaboradores
<b>ACTIVIDADES</b>	C1.A1. Definir metodología técnica de política salarial	\$300.00	Políticas definidas para la metodología de política salarial	Documento metodológico elaborado	Existe aceptación de la administración a la política salarial
	C1.A2. Definir escalas remunerativas por cargo	\$300.00	Políticas para la definición de remuneraciones por cargo	Documento metodológico elaborado	Existe aceptación de la administración a la política salarial
	C1.A3. Determinar factores para igualdad salarial	\$300.00	Factores para la definición de igualdad salarial	Documento metodológico elaborado	Existe aceptación de la administración a la política salarial
	C1.A4. Determinar esquemas remuneración adicionales	\$300.00	Definición de esquemas de remuneración adicional	Documento metodológico elaborado	Se acepta parámetros de administración salarial
	C2.A1. Definir criterios para la asignación de salarios por cargos	\$500.00	Políticas definidas para la asignación de salarios	Manuales de políticas elaborados	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las políticas de permanencia
	C2.A2. Fortalecer procesos generados por el crecimiento de la Cooperativa y traslado a segmento 3	\$300.00	Políticas para la administración del recurso humano	Manuales de políticas elaborados	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las políticas de permanencia

### 3.2. Plan operativo

Como todo proyecto que se desarrolla para lograr un objetivo se estructura el plan operativo en la que se definen los plazos y responsables de cumplimiento de cada uno de los temas definidos en el proyecto y que aportarían para el cumplimiento de la metodología.

Las actividades definidas y los plazos estipulados han sido considerando que la Cooperativa realiza sus actividades rutinarias y necesarias como entidad del sistema de economía popular y solidaria.

**Tabla 3.1 Plan Operativo**

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA	DURACIÓN (TIEMPO)	PERSONA/UNIDAD RESPONSABLE	INDICADOR
TR-C1	C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica	12 MESES	Responsable de Talento Humano.	A finales del 2023 la Cooperativa cuenta con un manual de la metodología definida como política salarial
TR-C1-A1	C1.A1. Definir metodología técnica de política salarial	5 MESES	Responsable de Talento Humano.	El responsable de talento humano y la Gerencia aplican las políticas y procedimientos definidos para la remuneración salarial a los colaboradores
TR-C1-A1.1	Revisión temas técnicos para definición de remuneraciones	1 MES	Responsable de Talento Humano. Asesor Externo. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
TR-C1-A1.2	Realizar el análisis de los niveles salarial del entorno Cooperativo	1 MES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
TR-C1-A1.3	Evaluar los niveles salariales de la ciudad de Zamora	1 MES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
TR-C1-A1.4	Revisión de normatividad legal vigente relacionada con las remuneraciones	1 MES	Responsable de Talento Humano	Existe aceptación de la administración a la política salarial
TR-C1-A1.5	Definición de políticas y procedimientos para las remuneraciones	1 MES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA</b>	<b>DURACIÓN (TIEMPO)</b>	<b>PERSONA/UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>TR-C1-A2</b>	C1.A2. Definir escalas remunerativas por cargo	3 MESES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A2.1</b>	Definir cargos de la Cooperativa	1 MES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A2.2</b>	Definir niveles salariales por cargo	1 MES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A2.3</b>	Definir políticas remunerativas	1 MES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A3</b>	C1.A3. Determinar factores para igualdad salarial	2 MESES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A3.1</b>	Definir criterios para la igualdad salarial	1 MES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A3.2</b>	Definir políticas de igualdad salarial	1 MES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A4</b>	C1.A4. Determinar esquemas remuneración adicionales	2 MESES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A4.1</b>	Definir mecanismos de remuneración adicional	1 MES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C1-A4.2</b>	Definir políticas de remuneraciones	1 MES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Existe aceptación de la administración a la política salarial
<b>TR-C2</b>	C2. Definir políticas para la permanencia del personal en la Cooperativa	6 MESES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	En el 2023 la asignación de remuneraciones se efectúa con criterio técnico de la política salarial
<b>TR-C2-A1</b>	C2.A1. Definir criterios para la asignación de salarios por cargos	3 MESES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA	DURACIÓN (TIEMPO)	PERSONA/UNIDAD RESPONSABLE	INDICADOR
				políticas de permanencia
TR-C2-A1.1	Complementar las políticas de administración de remuneraciones de la Cooperativa	3 MESES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las políticas de permanencia
TR-C2-A2	C2.A2. Fortalecer procesos generados por el crecimiento de la Cooperativa y traslado a segmento 3	3 MESES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las políticas de permanencia
TR-C2-A2.1	Definir políticas para administración del talento humano de la Cooperativa	2 MESES	Responsable de Talento Humano, Asesor Externo. Responsables de áreas	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las políticas de permanencia
TR-C2-A2.2	Planteamiento de formularios	1 MES	Responsable de Talento Humano. Responsables de áreas	Lo colaboradores de la Cooperativa se sienten satisfechos con las políticas de permanencia

Elaborado por el autor

### 3.3.Presupuesto del proyecto

Se ha desarrollado un análisis de cuanto costaría el desarrollo de la metodología a la Cooperativa en base de las actividades y tareas definidas en el plan operativo.

**Tabla 3.1. Presupuesto del proyecto**

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
TR-C1	C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica	\$2,550.00	\$1,650.00	\$2,500.00	\$2,900.00
TR-C1-A1	C1.A1. Definir metodología técnica de política salarial	\$2,550.00	\$1,650.00	\$0.00	\$0.00
TR-C1-A1.1	Revisión temas técnicos para definición de remuneraciones				
	Honorarios Consultor	\$800.00			

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>
	Materiales y equipo	\$50.00			
<b>TR-C1-A1.2</b>	Realizar el análisis de los niveles salarial del entorno Cooperativo				
	Honorarios Consultor	\$800.00			
	Materiales y equipo	\$50.00			
<b>TR-C1-A1.3</b>	Evaluar los niveles salariales de la ciudad de Zamora				
	Honorarios Consultor	\$800.00			
	Materiales y equipo	\$50.00			
<b>TR-C1-A1.4</b>	Revisión de normatividad legal vigente relacionada con las remuneraciones				
	Honorarios Consultor		\$800.00		
	Materiales y equipo		\$50.00		
<b>TR-C1-A1.5</b>	Definición de políticas y procedimientos para las remuneraciones				
	Honorarios Consultor		\$800.00		
	Materiales y equipo		\$50.00		
<b>TR-C1-A2</b>	C1.A2. Definir escalas remunerativas por cargo	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00	\$0.00
<b>TR-C1-A2.1</b>	Definir cargos de la Cooperativa				
	Honorarios Consultor			\$800.00	
	Materiales y equipo			\$50.00	
<b>TR-C1-A2.2</b>	Definir niveles salariales por cargo				
	Honorarios Consultor			\$800.00	
	Materiales y equipo			\$50.00	
<b>TR-C1-A2.3</b>	Definir políticas remunerativas				
	Honorarios Consultor			\$800.00	
	Materiales y equipo			\$50.00	
<b>TR-C1-A3</b>	C1.A3. Determinar factores para igualdad salarial	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,450.00
<b>TR-C1-A3.1</b>	Definir criterios para la igualdad salarial				
	Honorarios Consultor				\$700.00
	Materiales y equipo				\$50.00
<b>TR-C1-A3.2</b>	Definir políticas de igualdad salarial				
	Honorarios Consultor				\$700.00

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>
	Materiales y equipo				\$50.00
<b>TR-C1-A4</b>	C1.A4. Determinar esquemas remuneración adicionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,450.00
<b>TR-C1-A4.1</b>	Definir mecanismos de remuneración adicional				
	Honorarios Consultor				\$700.00
	Materiales y equipo				\$25.00
<b>TR-C1-A4.2</b>	Definir políticas de remuneraciones				
	Honorarios Consultor				\$700.00
	Materiales y equipo				\$25.00
<b>TR-C2</b>	C2. Definir políticas para la permanencia del personal en la Cooperativa	\$0.00	\$0.00	\$2,450.00	\$2,125.00
<b>TR-C2-A1</b>	C2.A1. Definir criterios para la asignación de salarios por cargos	\$0.00	\$0.00	\$800.00	\$700.00
<b>TR-C2-A1.1</b>	Complementar las políticas de administración de remuneraciones de la Cooperativa				
	Honorarios Consultor			\$800.00	\$700.00
	Materiales y equipo			\$50.00	\$25.00
<b>TR-C2-A2</b>	C2.A2. Fortalecer procesos generados por el crecimiento de la Cooperativa y traslado a segmento 3	\$0.00	\$0.00	\$1,650.00	\$1,425.00
<b>TR-C2-A2.1</b>	Definir políticas para administración del talento humano de la Cooperativa				
	Honorarios Consultor			\$800.00	\$700.00
	Materiales y equipo			\$50.00	\$25.00
<b>TR-C2-A2.2</b>	Planteamiento de formularios				
	Honorarios Consultor			\$800.00	\$700.00
	Materiales y equipo			\$50.00	\$25.00

Elaborado por el autor

**Tabla 3.2. Resumen del presupuesto por rubro**

	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>
<b>INGRESOS</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>COSTOS</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>GASTOS</b>	\$2,550.00	\$1,700.00	\$5,100.00	\$5,125.00
Gastos Administrativos				
Honorarios Consultor	\$2,400.00	\$1,600.00	\$4,800.00	\$4,900.00
Materiales y equipo	\$150.00	\$100.00	\$300.00	\$225.00
Gastos de publicidad	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL COSTOS + GASTOS</b>	\$2,550.00	\$1,700.00	\$5,100.00	\$5,125.00

Elaborado por el autor

El resumen del presupuesto se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla 3.3. Resumen consolidado de presupuesto**

<b>INGRESOS</b>	\$0.00
<b>COSTOS</b>	\$0.00
<b>GASTOS</b>	\$14,475.00
Gastos Administrativos	\$0.00
Honorarios Consultor	\$13,700.00
Materiales y equipo	\$775.00
Gastos de publicidad	\$0.00
<b>TOTAL COSTOS + GASTOS</b>	<b>\$14,475.00</b>

Elaborado por el autor

### **3.4. Evaluación ex ante**

#### **3.4.1. Análisis de pertinencia del proyecto**

El análisis ex ante se efectúa mediante el análisis de matrices que permiten determinar la identificación y delimitación del problema, la situación inicial, la viabilidad, los actores y la viabilidad política.

La matriz de evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto nos permite identificar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora existe una necesidad que permita la definición de los sueldos y salarios en base a una metodología objetiva y técnica.

**Tabla 3.4. Matriz análisis de pertinencia del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		El problema ha sido identificado claramente	
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	X		El problema se desarrolla en la ciudad de Zamora	
¿Existe información suficiente sobre el problema?	X		Se ha podido encontrar suficiente información para analizar y desarrollar la solución al problema	
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	X		La Cooperativa tiene una alta expectativa en que se desarrolle el tema en la Cooperativa para mejorar la administración financiera y económica	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		Los colaboradores de la Cooperativa mantienen un alto interés por la solución a definirse	
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		El equipo participa activamente en el desarrollo de la solución	
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X		Se ha analizado los efectos de la solución en la Cooperativa	
¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		El proyecto requiere la definición de un criterio técnico de asignación de las remuneraciones en la Cooperativa	

Elaborado por el autor

Mediante la matriz de análisis de la situación inicial del proyecto podemos determinar que el proyecto planteado es una necesidad que se genera en la Cooperativa y que es necesario ejecutar para solucionar y mejorar la situación actual relacionada con la definición de salarios y sueldos a los cargos.

**Tabla 3.5. Matriz evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado los indicadores del problema que da origen al proyecto?	X		Se han identificado los indicadores del problema q	
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?	X		Existe línea de base del proyecto	
¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema?	X		Se han identificado causas y factores	
¿El problema se ha graficado en un árbol que presenta indicadores y factores explicativos directos e indirectos?	X		El problema está graficado	
¿Se han identificado factores o causas críticas del problema analizado?	X		Se han identificado factores	
Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, ¿se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?	X		La situación inicial está sustentada	

Elaborado por el autor

**Tabla 3.6. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	X		Las actividades han sido identificadas	
¿Se estableció cuáles son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?	X		Los organismos están establecidos	
¿Hay actividades que requieren un análisis de viabilidad económico-financiera, política e institucional?	X		Hay actividades	

Elaborado por el autor

### 3.4.2. Análisis de la consistencia interna del proyecto

La formulación del proyecto se ha desarrollado a través de la matriz de marco lógico.

En adelante se muestran las matrices de evaluación del problema, de viabilidad del proyecto que se pretende desarrollar.

### 3.4.3. Evaluación de la viabilidad política del proyecto

En la evaluación se tienen las siguientes ponderaciones:

**Tabla 3.7. Factores de viabilidad del proyecto**

Factor Evaluación	Interés puesto en ejecución		Peso político del actor social	
	Ponderación cuantitativa	Aceptación	1	Peso político alto
Indiferencia		0	Peso político mediano	2
Rechazo		-1	Peso político bajo	1
			Ninguno	0
Grado de viabilidad	Alto nivel de viabilidad institucional			A
	Mediano nivel de viabilidad institucional			M
	Bajo nivel de viabilidad institucional Matriz			B

Elaborado por el autor

Considerando a los actores sociales involucrados en el proyecto y tomando en cuenta que existe una necesidad imperiosa en la Cooperativa de definir los salarios y sueldos bajo un criterio técnico y objetivo, la viabilidad de desarrollar el mismo es de un alto nivel pues no existen criterios que podrían afectar a la misma.

**Tabla 3.8. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política**

Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política	Nivel de viabilidad política
C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica	Empleados	1	3	3	A
	Talento Humano	1	3	3	
	Gerencia	1	3	3	
	Consejo de Administración	1	3	3	
	Auditoría Externa	1	2	2	
	Auditoría Interna	1	2	2	
	SEPS	1	0	0	
	Ministerio de Trabajo	1	1	1	
C2. Definir políticas para la permanencia	Empleados	1	2	2	A
	Talento Humano	1	3	3	
	Gerencia	1	3	3	

Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política	Nivel de viabilidad política
del personal en la Cooperativa	Consejo de Administración	1	3	3	
	Auditoria Externa	1	2	2	
	Auditoria Interna	1	2	2	
	SEPS	1	1	1	
	Ministerio de Trabajo	1	2	2	

Elaborado por el autor

### 3.4.4. Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto

Como se puede observar en la siguiente matriz, el proyecto tiene una viabilidad alta.

**Tabla 3.9. Evaluación viabilidad organizativa e institucional del proyecto**

Organismo o entidad responsable: Equipo técnico que desarrolla el proyecto				
Componente o actividad	Requisitos organizacionales	Requisitos existentes	Problemas internos de la entidad	Nivel de viabilidad institucional de la actividad
C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica	La Cooperativa acepte el planteamiento	SI	No existen registros de información similar	A
C2. Definir políticas para la permanencia del personal en la Cooperativa	La Cooperativa acepte el planteamiento	SI	No existen registros de información similar	A

Elaborado por el autor

### 3.4.5. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad del proyecto es positiva por cuanto la institución mantiene interés y desea aplicar este mecanismo en lo posterior pues es una de las grandes debilidades actuales.

**Tabla 3.10. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto**

Interrogantes	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿El resultado o bien o servicio tiene la infraestructura adecuada?			X		
¿Hay adecuación en los procesos de mantenimiento del equipo y de la infraestructura?				X	
¿Es adecuada la técnica escogida para el proceso productivo o prestación?				X	
¿Existe una organización logística adecuada?				X	
¿Existe capacidad institucional de largo plazo?				X	
¿Hay interés de la institución en que se genere el resultado o se genere el bien o servicio?				X	
¿Existe flexibilidad y capacidad para adaptar el proyecto a circunstancias cambiantes del entorno?				X	
¿Existe apoyo de los actores clave?					X
¿El proyecto tiene un apoyo fuerte y estable de los organismos directivos?					X

Elaborado por el autor

### 3.4.6. Evaluación de viabilidad ambiental del proyecto

En razón de que el proyecto no tiene incidencias mayores en su aplicación la viabilidad ambiental del mismo es positiva.

**Tabla 3.11. Evaluación de viabilidad ambiental del proyecto**

Viabilidad Ambiental	Si	No
El proyecto tiene repercusiones ambientales luego de su implementación		X
Existirán costos futuros mayores derivados de variables ambientales en evolución (mayores costos y menor competitividad por tener que cumplir con normas ambientales más estrictas)		X
Existen normas legales vigentes en el país que dispongan cláusulas que reglamenten ese impacto. En caso contrario, será necesario efectuar un estudio de impacto medioambiental.		X

Elaborado por el autor

### 3.4.7. Análisis de género

Con la ejecución del proyecto se busca minimizar las brechas de género, pues uno de los criterios de la metodología es precisamente el que exista un balance en la asignación de sueldos y salarios al personal sin sesgos por género.

**Tabla 3.12. Análisis de género**

Análisis de Género	Si	No
El proyecto por implementarse permite disminuir las brechas de género	X	
Con el proyecto se logra una participación equitativa de género		X

Elaborado por el autor

### 3.4.8. Evaluación de la viabilidad económica financiera

Como se pudo observar en el cálculo presupuestario el proyecto no significa un valor elevado para la Cooperativa y es sostenible a futuro por cuanto con la aplicación de la metodología se busca mejorar la administración de sueldos y salarios.

**Tabla 3.13. Evaluación de la viabilidad económica financiera**

Alternativas	Costo por beneficiario	Calidad del bien o servicio	Nivel de viabilidad institucional	Nivel de viabilidad política	Otras ventajas
C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica	\$965.00	Para lograr el proyecto es necesario cumplir con las definiciones metodológicas más adecuadas	Alto	Alto	
C2. Definir políticas para la permanencia del personal en la Cooperativa	\$965.00	Para lograr el proyecto es necesario cumplir con las definiciones metodológicas más adecuadas	Alto	Alto	

Elaborado por el autor

## Conclusiones y recomendaciones

- a. Es importante señalar que la Constitución de la República del Ecuador vigente a partir del 2008 señala que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y, tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Constitución 2008)
- b. Según cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con información a octubre de 2022 nos señala que el Sector Real Popular y Solidario se integraba por 15 809 organizaciones y un total de USD\$ 527 536 en certificados de aportación. En lo que respecta al Sector Financiero Popular y Solidario se integra por 452 entidades las cuales mantienen USD\$ 9 271 766 en certificados de aportación (SEPS 2022).
- c. A nivel nacional o internacional en toda organización debidamente establecida, uno de los elementos fundamentales de la misma incluye el recurso humano y, éste llega a transformarse en su activo más importante por cuanto, por el esfuerzo y dedicación que le brindan a la empresa, se llega a conseguir los objetivos y metas propuestos estratégicamente.
- d. Existen muchas actividades que el responsable o el área de talento humano deben ejecutar para administrar y mejorar en una organización la cultura de administración del recurso humano.
- e. En la experiencia generada en apoyar a las Cooperativas para el fortalecimiento de su administración, el encontrar que la definición de una metodología técnica para la acreditación de sueldos y salarios a los trabajadores es algo inexistente en algunas de ellas es algo preocupante pues la consecuencia de ello se puede observar en su ambiente laboral y especialmente en la administración de su gasto de personal.
- f. El definir un esquema de valoración de cargos y una política salarial fundamentada en esta metodología desde el inicio de su creación y desarrollo permitiría que muchas de las organizaciones a nivel general puedan manejar sin sesgos y subjetividades la asignación de remuneraciones y desarrollo del personal, pues el personal tendría claro el enfoque de la organización y hacia donde se orienta.
- g. La aplicación de una metodología técnica para la acreditación de sueldos y salarios a los trabajadores es una práctica de gran importancia que para el beneficio de las organizaciones debe ser también difundida y socializada a través de los diversos

mecanismos que puedan tener las mismas. Este proceso es importante pues con ello la organización demuestra su transparencia y los beneficiosos que se destacan al trabajar en la misma.

- h. En una organización adicionalmente se puede observar que en cumplimiento de los códigos, leyes, principios y políticas propias de remuneración se deben reconocer valores económicos a los colaboradores.
- i. El principal sector económico de la provincia de Zamora Chinchipe es el “Sector Terciario” que tiene relación con la provisión de servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas.
- j. La cooperativa se crea por iniciativa de un grupo de trabajadores del Honorable Consejo Provincial de Zamora Chinchipe. El 9 de junio de 1983 se incluye su aprobación en el registro general de Cooperativas mediante Acuerdo Ministerial No.439. Se inicia con un capital social de \$49.178.31 y con 227 socios activos. En el 2012 se le autoriza cambiar su denominación de cooperativa cerrada a abierta A partir de junio de 2022 es una entidad que es parte del segmento 3.
- k. La acreditación de salarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. se cumple efectivamente con todos los empleados de la entidad, pero no existe un esquema aprobado que mantenga un sustento basado en una metodología técnica.
- l. Conforme los análisis efectuados y por las necesidades que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora se plantea que la mejor alternativa para mejorar la asignación de salarios y sueldos es la de definir una metodología técnica considerando los cargos y niveles que la estructura organizacional de la institución administra actualmente.

## Referencias

- Miño, Wilson Grigalva. 2013. "Historia del Cooperativismo en el Ecuador". Quito, Ecuador: Editogram S.A.
- Dessler, Gary, y Ricardo Varela. 2011. "Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano". México. Pearson Educación.
- Morales, Juan. 2003. "Salarios Estrategia y sistema salarial de compensaciones". Bogotá: Mc Graw Hill.
- Magda Cejas, Galo Vásquez, Nilda Chirinos, Gladys Hernández, Liseth Sandoval Brenda Lozada - Ana Anzola. 2017. Administración de recursos humanos La arquitectura estratégica de las organizaciones.
- ACI (Alianza Cooperativa Internacional). 2015. "Notas de orientación para los principios cooperativos".
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe. 2023 "Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Zamora Chinchipe 2019 2023".
- LOEPS (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria), 2011. Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial N°449 de 20 de octubre.
- COMYF (Código Orgánico Monetario y Financiero). 2014. Registro Oficial Suplemento 332, 12 de septiembre.

## Anexos

### Anexo 1: Cronograma

CÓDIGO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TR-C1	C1 Diseño de una política salarial a partir de metodología objetiva y técnica												
TR-C1-A1	C1.A1. Definir metodología técnica de política salarial												
TR-C1-A1.1	Revisión temas técnicos para definición de remuneraciones												
TR-C1-A1.2	Realizar el análisis de los niveles salarial del entorno Cooperativo												
TR-C1-A1.3	Evaluar los niveles salariales de la ciudad de Zamora												
TR-C1-A1.4	Revisión de normatividad legal vigente relacionada con las remuneraciones												
TR-C1-A1.5	Definición de políticas y procedimientos para las remuneraciones												
TR-C1-A2	C1.A2. Definir escalas remunerativas por cargo												
TR-C1-A2.1	Definir cargos de la Cooperativa												
TR-C1-A2.2	Definir niveles salariales por cargo												
TR-C1-A2.3	Definir políticas remunerativas												
TR-C1-A3	C1.A3. Determinar factores para igualdad salarial												
TR-C1-A3.1	Definir criterios para la igualdad salarial												
TR-C1-A3.2	Definir políticas de igualdad salarial												
TR-C1-A4	C1.A4. Determinar esquemas remuneración adicionales												
TR-C1-A4.1	Definir mecanismos de remuneración adicional												
TR-C1-A4.2	Definir políticas de remuneraciones												
TR-C2	C2. Definir políticas para la permanencia del personal en la Cooperativa												
TR-C2-A1	C2.A1. Definir criterios para la asignación de salarios por cargos												
TR-C2-A1.1	Complementar las políticas de administración de remuneraciones de la Cooperativa												
TR-C2-A2	C2.A2. Fortalecer procesos generados por el crecimiento de la Cooperativa y traslado a segmento 3												
TR-C2-A2.1	Definir políticas para administración del talento humano de la Cooperativa												
TR-C2-A2.2	Planteamiento de formularios												