

AUTORES:

Cruzado Valverde, María Gabriela

Ruiz, Ximena Elizabeth

Salinas, Iona Jazmín

AÑO 2025

***“Diseño de un sistema de
organización de tareas y control
interno en una Cooperativa
de servicios de limpieza”***

PROYECTO FINAL

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.2. Presentación de la organización de trabajo.....	5
2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	6
2.1. Problemática detectada:.....	6
2.2. Contexto en el que se desarrolla:	7
2.3. Justificación del proyecto:.....	7
3. DISEÑO METODOLÓGICO	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos	8
3.3. Enfoques metodológicos utilizados.....	8
3.4. Técnicas e instrumentos por utilizar.	9
3.5. Cronograma tentativo para la etapa de investigación con fechas estimadas.....	9
4. DESARROLLO.....	10
4.1.Introducción.	10
4.2.Diseño de la investigación:.....	10
4.3.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	11
4.4.Cronograma de trabajo de campo.....	11
4.5.Análisis de datos.....	12
4.5.1Presentación y análisis de resultados (Datos cuantitativos).....	12
4.5.2. Gráficos de resultados obtenidos	13
4.5.3. Resultados de la observación directa (Datos cualitativos).	17
4.6.Identificación de riesgos, contingencias y acciones correctivas.	17
4.7.Conclusión de los datos obtenidos.....	19
5. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	20
5.1 Resumen analítico de los hallazgos más relevantes	20
5.2. Conclusiones del diagnostico.....	21
5.3. Recomendaciones generales.....	21
5.4. ANALISIS F.O.D.A.	23
5.5. FUERZAS DE PORTER.....	24
5.6. Asignación y control de tareas diarias.....	25
6. PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA.....	27
6.1.Objetivos.....	27
6.2.Plan de Acción.....	27
• Acción 1: Elaboración del Manual de Funciones:.....	27
• Acción 2: Diseño e implementación de cronogramas operativos por turno:.....	27
• Acción 3: Implementación de mecanismos de control interno:	28
• Acción 4: Designación formal de un referente por turno.....	28
Acción 5: Capacitación operativa básica.....	28
6.3. Diagrama de GANTT	29
6.4.Indicadores de desempeño (KPIs)	30
KPI de cumplimiento de tareas planificadas.....	30

	3
KPI de comunicación interna efectiva.....	30
KPI de aplicación del control interno.....	30
6.5.Evaluación de impacto.....	30
7.CONCLUSIÓN.....	33
8.BIBLIOGRAFÍA.....	34

RESUMEN.

El presente Proyecto Final tiene como propósito diseñar un sistema formal de organización de tareas y control interno para una cooperativa de servicios de limpieza en Río Gallegos, la cual brinda actualmente servicios en la Caja de Previsión Social. La organización experimenta un crecimiento que ha puesto en evidencia una serie de problemas vinculados a la distribución de tareas, la coordinación entre turnos y la falta de mecanismos de control sistemáticos, lo que genera superposición de funciones, desorden operativo y reclamos.

El objetivo principal es optimizar la gestión interna y fortalecer la calidad del servicio mediante una propuesta de mejora viable y pertinente. Metodológicamente, se emplea un enfoque mixto, combinando una encuesta estructurada con escalas de valoración a los empleados, y la observación directa de la dinámica operativa para identificar objetivamente fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Sobre la base de estos hallazgos, se elabora una propuesta concreta que incluye herramientas administrativas estandarizadas (manual de funciones, cronogramas operativos, protocolos de traspaso, checklists de control), acompañadas de indicadores de desempeño (KPI) y un plan de implementación.

La finalidad de este trabajo es contribuir al fortalecimiento institucional de la cooperativa promoviendo la eficiencia operativa, la coordinación y la sostenibilidad en el tiempo, a través de un sistema de organización y control adaptado a sus recursos y características.

Palabras clave: Cooperativa, organización, tareas, control operativo, planificación.

1. INTRODUCCIÓN.

1.2. Presentación de la organización de trabajo.

La organización objeto de este proyecto es la cooperativa de servicios llamada “Sur Patagonia”, una entidad sin fines de lucro conformada por socios trabajadores que participan tanto en funciones operativas como en actividades administrativas y de gestión. Su actividad principal consiste en la prestación de tareas de limpieza en la Caja de Previsión Social de Río Gallegos, así como en otros organismos de la ciudad. La estructura formal de la cooperativa está integrada por un Consejo de Administración (presidente, secretario, tesorero), un síndico y los demás asociados. En la sede donde se centra este estudio se desempeñan aproximadamente diez trabajadores distribuidos en tres turnos diarios, quienes se encargan de la limpieza de oficinas, sanitarios y áreas de atención al público.

Actualmente, la organización del trabajo se realiza principalmente de manera informal, basada en acuerdos verbales y en la experiencia de los socios. No existen, al momento del diagnóstico, manuales de funciones, cronogramas estandarizados por turno ni protocolos formales de traspaso de información entre los distintos horarios. Esta situación deriva en superposición de tareas, falta de claridad en los roles, debilidades en la coordinación entre turnos y ausencia de mecanismos sistemáticos de control interno. A pesar de estas limitaciones, la cooperativa posee fortalezas relevantes, entre ellas la trayectoria en la prestación del servicio, el conocimiento acumulado de los socios sobre las tareas y el compromiso de los trabajadores con la continuidad de la fuente laboral. Estos atributos constituyen la base para el diseño y la implementación de un sistema de gestión más ordenado y sostenible.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Problemática detectada:

La presente propuesta surge como respuesta a una problemática estructural detectada en la cooperativa, vinculada a la falta de una organización formal de tareas y a la inexistencia de mecanismos sistemáticos de coordinación y control interno. La asignación informal de actividades ha generado descoordinación entre turnos, superposición de funciones y, consecuentemente, reclamos por parte del ente contratante respecto a la calidad y consistencia del servicio prestado.

El incremento de clientes y la ampliación de los servicios han puesto en evidencia que la capacidad administrativa informal ha sido superada por la expansión operativa, derivando en desorden, fallas de comunicación, ambigüedad en la definición de responsabilidades y un riesgo creciente de afectación a los estándares de calidad. Esta situación, sin embargo, representa una oportunidad de mejora significativa, dada la experiencia de los recursos humanos y su clara predisposición a participar en el proceso de planificación y diseño de herramientas administrativas. Además, existe predisposición por parte de los integrantes para participar en el proceso de planificación y diseño de herramientas administrativas, lo que contribuye a la viabilidad del proyecto.

En este contexto, el proyecto se orienta a desarrollar e implementar un sistema formal de organización de tareas y control interno. El objetivo es clarificar funciones, mejorar la coordinación entre turnos, fortalecer la supervisión y optimizar la calidad del servicio. La propuesta se materializará mediante herramientas prácticas como manuales de funciones, cronogramas operativos, protocolos de traspaso y planillas de seguimiento, acompañadas por la definición de indicadores de desempeño (KPI) que permitan evaluar el impacto de la propuesta. La iniciativa busca generar mejoras sostenibles en la gestión institucional de la cooperativa, asegurando su sostenibilidad y preparándola para futuros escenarios de crecimiento.

2.2. Contexto en el que se desarrolla:

El proyecto se llevará a cabo en la cooperativa de trabajo “Sur Patagonia”, la cual presta servicios de limpieza en la Caja de Previsión Social de Rio Gallegos.

Se trata de una organización sin fines de lucro, donde los socios trabajadores desempeñan tareas operativas y administrativas. y en donde una integrante del actual proyecto se encuentra trabajando al día de la fecha,

En ese momento la cooperativa se encuentra en una etapa de crecimiento y ampliación de clientes, lo que hace que se noten más los problemas de organización interna, por lo tanto, resulta necesario mejorar la forma en que se manejan los procesos de trabajo.

2.3. Justificación del proyecto:

La propuesta se justifica por su viabilidad institucional y su relevancia académica y profesional: es viable porque la cooperativa permite el acceso y la participación activa de sus integrantes en el desarrollo y diseño de las herramientas; y es relevante para el perfil del Técnico en Administración de Empresas, ya que permite aplicar conocimientos fundamentales de diagnóstico organizacional, gestión de recursos humanos, planificación estratégica y control administrativo en un caso real.

El proyecto permitirá diseñar herramientas prácticas que fortalezcan la gestión interna, mejorar la eficiencia en la prestación del servicio y la satisfacción de los clientes, generar un clima laboral más ordenado con roles y funciones claramente definidos, y generar aprendizajes aplicables a otras organizaciones con problemáticas similares.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de organización de tareas y control interno para la cooperativa de servicios de limpieza, a fin de mejorar la eficiencia del servicio, clarificar roles y optimizar la gestión interna.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa en relación con la asignación de tareas y mecanismos de control interno.
- Identificar las principales dificultades y necesidades organizativas a partir de la percepción de los empleados.
- Diseñar herramientas prácticas de planificación y control (cronogramas, planillas de seguimiento, manual de funciones).
- Validar las herramientas diseñadas a través de la participación de los integrantes de la cooperativa.
- Proponer un sistema integral de organización y control adaptado a las características y recursos de la cooperativa.

3.3. Enfoques metodológicos utilizados

Este diseño metodológico se enmarca en una investigación aplicada y descriptiva, porque busca comprender la situación actual y proponer soluciones prácticas adaptadas al contexto de la organización.

El enfoque principal en el cual trabajaremos va a ser cuantitativo, ya que nos permite medir de manera objetiva el grado de organización interna percibida por los empleados de la cooperativa.

Asimismo, vamos a utilizar técnicas cualitativas complementarias como preguntas abiertas en las encuestas y la validación de la propuesta en reunión con los demás integrantes, que permitirán enriquecer los resultados y captar percepciones más a detalle

El uso de encuestas estructuradas facilitará la obtención de datos numéricos, comparables y generalizables, lo que permitirá identificar la magnitud de los problemas organizativos y fundamentar la propuesta de mejora.

3.4. Técnicas e instrumentos por utilizar.

Encuestas aplicadas a empleados de la cooperativa: se utilizarán formularios digitales en Google Forms, lo que permite recopilar y procesar fácilmente los datos. Las preguntas estarán estructuradas con opciones cerradas (por ejemplo, escalas de valoración del 1 al 5) y algunas preguntas abiertas simples.

Análisis documental: Consistirá en la revisión de documentos internos (actas, planillas de trabajo existentes, reclamos de clientes). Se utilizará una tabla simple donde se registren los principales hallazgos: tipo de documento, información relevante y clasificación del hallazgo (fortaleza, debilidad, oportunidad de mejora).

3.5. Cronograma tentativo para la etapa de investigación con fechas estimadas

Semana 1: (22/09 al 29/09): Elaboración y validación del cuestionario en Google Forms y preparación para su aplicación, preparación de la tabla para análisis documental y recolección inicial de documentos internos

Semana 2: (30/09 al 07/10): Aplicación de encuestas a socios y empleados de la cooperativa, registro y organización de la información documental y carga de datos en base preliminar

Semana 3: (08/10 al 15/10): Recolección y organización de documentos internos de la cooperativa (actas, registros de reclamos, planillas de trabajo existentes), integración de hallazgos de encuestas y documentos.

4. DESARROLLO.

Investigación y relevamiento de datos.

INFORME DE INVESTIGACIÓN.

Fecha: Octubre del año 2025

Destinatarios: Empleados de la Cooperativa “Sur Patagonia”, que actualmente prestan servicios en la Caja de Previsión Social.

4.1. Introducción.

El objetivo de la investigación fue diagnosticar la situación actual de la organización de tareas y mecanismos de control interno, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. La investigación se realizó durante septiembre del 2025, en el marco del Proyecto Final de la Tecnicatura Universitaria en Administración y está dirigida a los integrantes de la cooperativa como recurso para la toma de decisiones que fortalezcan la gestión interna.

4.2. Diseño de la investigación:

Para el diseño se empleó una metodología con un enfoque cuantitativo y cualitativo complementario como estaba previsto.

Cuantitativo: Se aplicó una encuesta estructurada a socios y empleados de la cooperativa.

Cualitativo: Se utilizó la técnica de observación directa, en reemplazo de la reunión de validación participativa que originalmente habíamos planeado.

Ajuste metodológico: Para optimizar los tiempos de investigación y cumplir con la fecha límite de entrega (27 de noviembre) se decidió no realizar la reunión con socios ni entrevistas semiestructuradas previstas en el plan inicial. En su lugar, se incorporó la observación directa, considerada viable y relevante ya que una de las integrantes del equipo

desarrolla tareas dentro de la cooperativa, lo que permitió un acceso directo a la dinámica laboral, pudiendo registrar de primera mano las interacciones entre socios y la forma en la que se asignan más tareas. Esta técnica aportó evidencia objetiva sobre el funcionamiento real de los turnos, la participación de los socios, identificar conductas, patrones y problemáticas en el entorno natural de la cooperativa y la gestión del consejo de administración, complementando los datos de la encuesta y aportando evidencia complementaria. Con esto la investigación mantiene el enfoque mixto previsto, pero con un cambio en una de las técnicas utilizadas.

4.3.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Encuestas: Realizamos un cuestionario en Google Forms con 13 preguntas (12 cerradas y 1 abierta)

Preguntas cerradas: Opciones dicotómicas, escalas de frecuencia y escalas de 1 a 5

Pregunta abierta: con sugerencias para mejorar la organización y el control interno

Observación directa: Registro de dinámicas laborales en los tres turnos de la cooperativa y percepciones de los asociados con respecto a la transparencia, participación y rol del consejo.

Instrumentos: Formulario digital (Google Forms), tabla de observación directa con los hallazgos, gráficos de círculo.

4.4.Cronograma de trabajo de campo

Semana 1: (18/09 al 22/09): Ajuste final del cuestionario en Google Forms y prueba piloto (1 o 2 respuestas de control), preparación de la plantilla de observación (guía con ítems objetivos para cada turno), coordinación de logística para observación en los turnos.

Semana 2: (23/09 al 29/09): Aplicación de encuestas versión digital, observación directa en los tres turnos de trabajo dentro de la Caja de Previsión Social, Base de datos preliminar con respuestas; registros de observación por turno

Semana 3: (30/09 al 04/10): Limpieza y codificación de datos, análisis preliminar de promedios en respuestas y triangulación de la observación, redacción del borrador del informe (resultados cualitativos y cuantitativos).

4.5.Análisis de datos

Cuantitativo: Tabulación en Google Sheets/ Excel, cálculo de frecuencias, porcentajes y promedios con presentación en gráficos.

Cualitativo: Categorización de hallazgos de la observación y de respuestas abiertas de la encuesta (fortalezas, debilidades, sugerencias).

4.5.1Presentación y análisis de resultados (Datos cuantitativos)

El cuestionario aplicado incluyó las siguientes dimensiones:

1. Datos generales: Edad y antigüedad en la cooperativa
2. Organización de tareas: Definición de funciones, repetición de tareas y claridad en la distribución de roles
3. Comunicación y coordinación: Indicaciones diarias y coordinación entre turnos
4. Control interno: Existencia de mecanismos de control, seguimiento de responsables y rol del síndico
5. Satisfacción y pertenencia: Satisfacción con la organización interna y sentido de pertenencia
6. Sugerencias: Propuestas de mejora por parte de socios y empleados.

4.5.2. Gráficos de resultados obtenidos:

¿Considera que las tareas que debe realizar en su jornada laboral están claramente definidas?

Algunas veces

Algunas veces

Algunas veces

Algunas veces

Algunas veces



¿Con qué frecuencia observa que se repiten tareas entre diferentes compañeros?

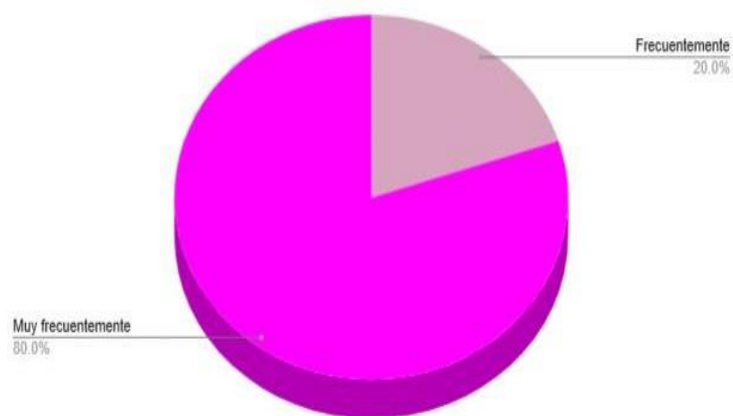
Frecuentemente

Muy frecuentemente

Muy frecuentemente

Muy frecuentemente

Muy frecuentemente



En una escala del 1 al 5, (1= nada clara, 5= totalmente clara) indique qué tan clara considera la distribución de funciones en su lugar de trabajo.

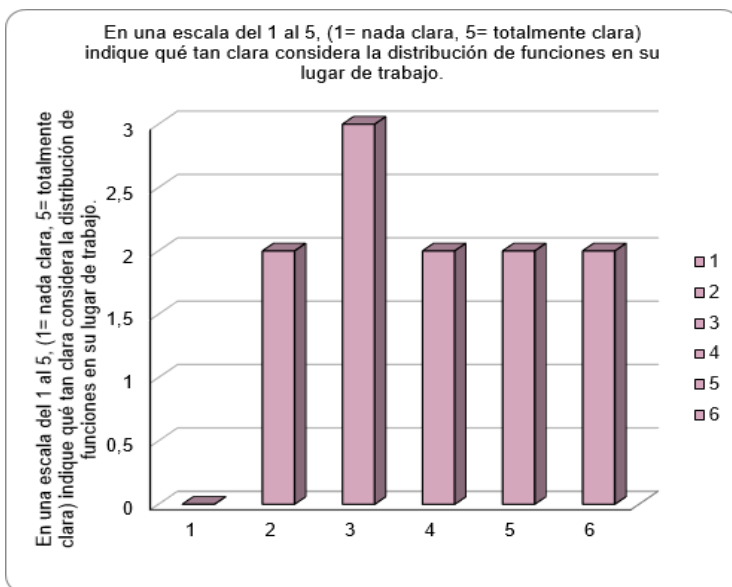
2

3

2

2

2



¿Recibe indicaciones claras sobre qué tareas debe realizar diariamente?

Casi nunca

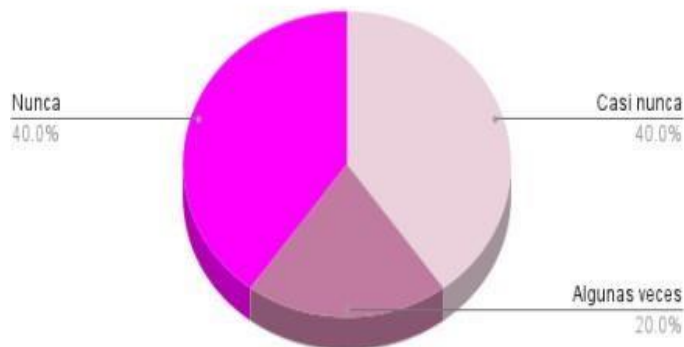
Algunas veces

Casi nunca

Nunca

Nunca

Recuento de ¿Recibe indicaciones claras sobre qué tareas debe realizar diariamente?



En una escala del 1 al 5, ¿Cómo evalúa la coordinación entre los distintos turnos de trabajo?

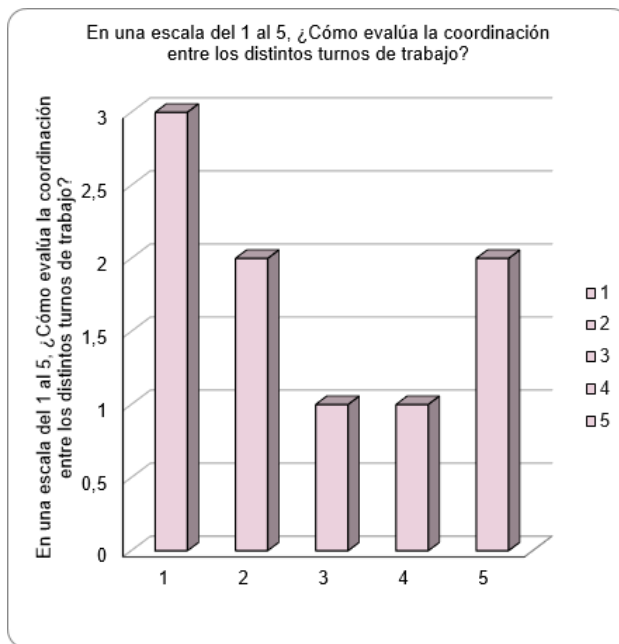
3

2

1

1

2



¿Existen mecanismos de control o supervisión que le permitan saber si está cumpliendo correctamente sus funciones?

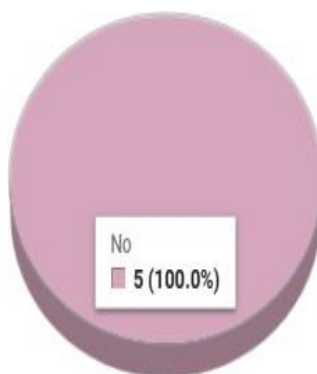
No

No

No

No

No



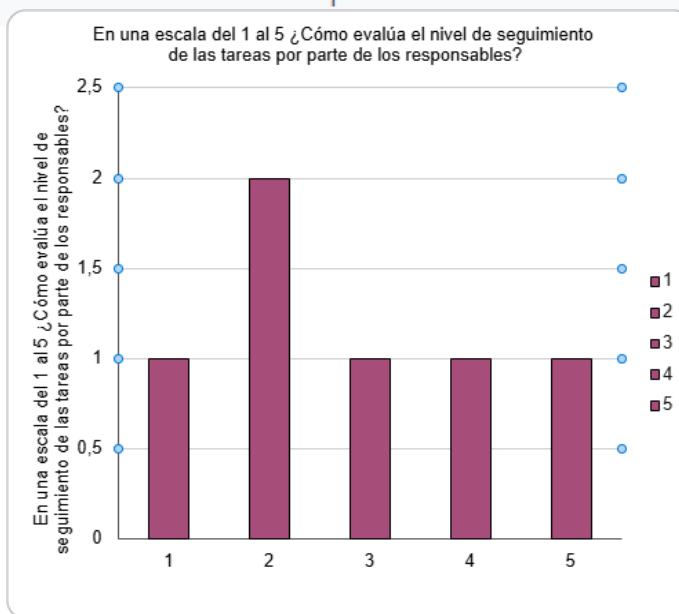
En una escala del 1 al 5 ¿Cómo evalúa el nivel de seguimiento de las tareas por parte de los responsables?

1

2

1

1



En general, ¿Qué tan satisfecho/a está con la organización interna de tu sector de trabajo?

Poco satisfecho/a

Poco satisfecho/a

Poco satisfecho/a

Poco satisfecho/a

Poco satisfecho/a



4.5.3. Resultados de la observación directa (Datos cualitativos).

- Organización de los turnos: Se detectó que en cada uno de los tres distintos turnos organiza sus actividades de manera independiente, sin un criterio uniforme ni planificación centralizada. Esto genera desorden y una sensación de que “cada grupo hace lo que quiere”
- Consejo de administración y percepción de los asociados: Los asociados expresan que no se sienten parte activa de la toma de decisiones. Perciben falta de transparencia en la información interna y desigualdad en el acceso a la información, contraria a los principios cooperativos de igualdad y participación.
- Rol del síndico: Los socios consideran que el síndico no vela por sus derechos ni representa sus intereses. Se cuestiona su función y la falta de acciones concretas en la defensa de los trabajadores.
- Asambleas y participación: Se observó que no se convocan asambleas periódicamente, limitando los espacios de debate y decisión colectiva. Esto refuerza la sensación de exclusión de los asociados.
- Necesidad de liderazgo: Se plantea la necesidad de contar con una figura que ordene, intermedie, lidere los procesos de trabajo y canalice las inquietudes de los trabajadores.

Finalmente, estos hallazgos cualitativos coinciden y refuerzan los resultados obtenidos en la encuesta, quienes señalaron percepciones similares respecto a la organización, la participación y la transparencia interna.

4.6. Identificación de riesgos, contingencias y acciones correctivas.

- Una tasa baja de respuestas en la encuesta

Probabilidad: Media

En la sede de Caja de Previsión Social se encuentran un total de 10 trabajadores distribuidos en 3 turnos, por lo que es una posibilidad obtener una baja tasa de respuestas, menor a la deseada. Asimismo, obtuvimos un porcentaje del 50%, considerando que fueron las suficientes para confirmar la hipótesis del problema.

- Sesgo en respuestas (miedo a represalias)

Probabilidad: Media

Comentarios acerca del anonimato de dicha encuesta y su finalidad. Eliminamos identificadores personales, no recopilamos direcciones de correo electrónico, fue completamente anónima y en la introducción se explicó claramente que su finalidad era académica.

- Sesgo del observador

Probabilidad: Media- Baja

Interpretaciones subjetivas sin evidencia cruzada, una estricta observación y registros objetivos.

Se realiza un registro de hechos observables (que se hace, como, cuando) y triangulación con datos de la encuesta.

- Imposibilidad de cubrir los 3 turnos

Probabilidad: Media

No poder asistir a alguno de los turnos programados y tener que coordinar con personal para reprogramar o reagendar.

- Problemas técnicos (Forms o Sheets) por pérdida de datos

Probabilidad: Media - Alta

El formulario no guarda respuestas, error al exportar, cierre imprevisto al acceso para responder por falta de almacenamiento.

- Retraso en análisis por falta de tiempo para entrega

Probabilidad: Media - Alta

Acumulación de tareas y demora en codificación, priorización de variables clave y análisis sencillo, reducir alcance a indicadores esenciales (claridad de roles, repetición de tareas, sentido de pertenencia).

- Riesgos de privacidad/ manejo de datos personales

Probabilidad: Media

Riesgo ético o legal, mención de datos personales en respuestas o posibles documentos. Anonimizar datos, eliminar identificadores y conservar consentimiento informado.

4.7. Conclusión de los datos obtenidos

Existen debilidades en la organización de tareas, con roles poco claros y ausencia de planificación unificada. Se observó una descoordinación entre turnos, lo que afecta la eficiencia del servicio. Hay falta de mecanismos de control interno y bajo nivel de seguimiento de las tareas. Los socios perciben una escasa transparencia en el consejo de administración y un rol débil del síndico. El sentido de pertenencia es bajo, lo que impacta en el clima organizacional. Resulta necesario implementar herramientas prácticas de gestión (planillas, cronogramas, manual de funciones) y fortalecer la comunicación y participación interna.

5. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

5.1 Resumen analítico de los hallazgos más relevantes

Durante la etapa de recolección de datos, se combinaron las encuestas aplicadas a los integrantes de la cooperativa y la observación directa en los tres turnos.

La sede en la que se desarrolla este proyecto cuenta con 10 trabajadores, por lo que la encuesta alcanzó una tasa del 50% (5), considerándose suficiente para confirmar tendencias cualitativas observadas en el trabajo de campo.

Definición y asignación de tareas: Existe una alta percepción de ambigüedad en las funciones, ya que la observación mostro que cada turno tiende a organizar sus actividades de forma independiente, lo que genera duplicidad de tareas.

Coordinación entre turnos: La coordinación entre los turnos es deficiente. No hay una pauta de traspaso uniforme ni un responsable claro que supervise la continuidad de las tareas.

Control interno y seguimiento: No se identifican mecanismos estandarizados de control por lo que el seguimiento de las tareas depende en gran medida de la memoria o acuerdos informales.

Transparencia y participación: Los asociados perciben la falta de transparencia en la gestión del consejo de administración, reportaron ausencia de asambleas periódicas y una baja sensación de pertenencia. Asimismo, se detectó desconfianza respecto al rol del síndico como defensor de sus derechos.

Impacto en el servicio: La combinación de roles poco claros y el escaso control, trae como consecuencia reclamos del ente contratante y riesgo de pérdida de clientes a mediano plazo.

Sugerencias surgidas: Las respuestas abiertas y las observaciones demandan la creación de: un manual de funciones, cronogramas por turno, planillas de control y un referente o intermediario que ordene las actividades y se encargue de los seguimientos.

5.2. Conclusiones del diagnostico

Existe una coincidencia clara entre la información obtenida por observación directa y las percepciones expresadas en la encuesta: roles poco claros, repetición de tareas y falta de transparencia en la gestión.

La coordinación entre turnos se considera un problema operacional que afecta la calidad del servicio y conduce a reclamos. La ausencia de mecanismos formales de control (checklists, responsables de verificación, actas), limita la capacidad de la cooperativa para estandarizar procesos y mejorar.

La percepción de baja pertenencia y la falta de asambleas periódicas reflejan un déficit en la gobernanza de la cooperativa que debe abordarse para sostener la organización en el tiempo

Asimismo, la vulnerabilidad competitiva es significativa, sin mejora de procesos, la cooperativa corre riesgo frente a competidores mejor organizados.

5.3. Recomendaciones generales

Formalizar roles y responsabilidades: Redactar un manual básico de funciones y distribuirlo entre los asociados.

Implementar herramientas simples de control: Cronogramas por turno, checklists diarios para cada área.

Asignar un referente por turno: Con un mandato claro de supervisión y reporte a la administración

Establecer una rutina de comunicación y asambleas: Reuniones mensuales y actas para aumentar la transparencia y fomentar la participación

Capacitación breve: En procedimientos y uso de checklists para todo el personal.

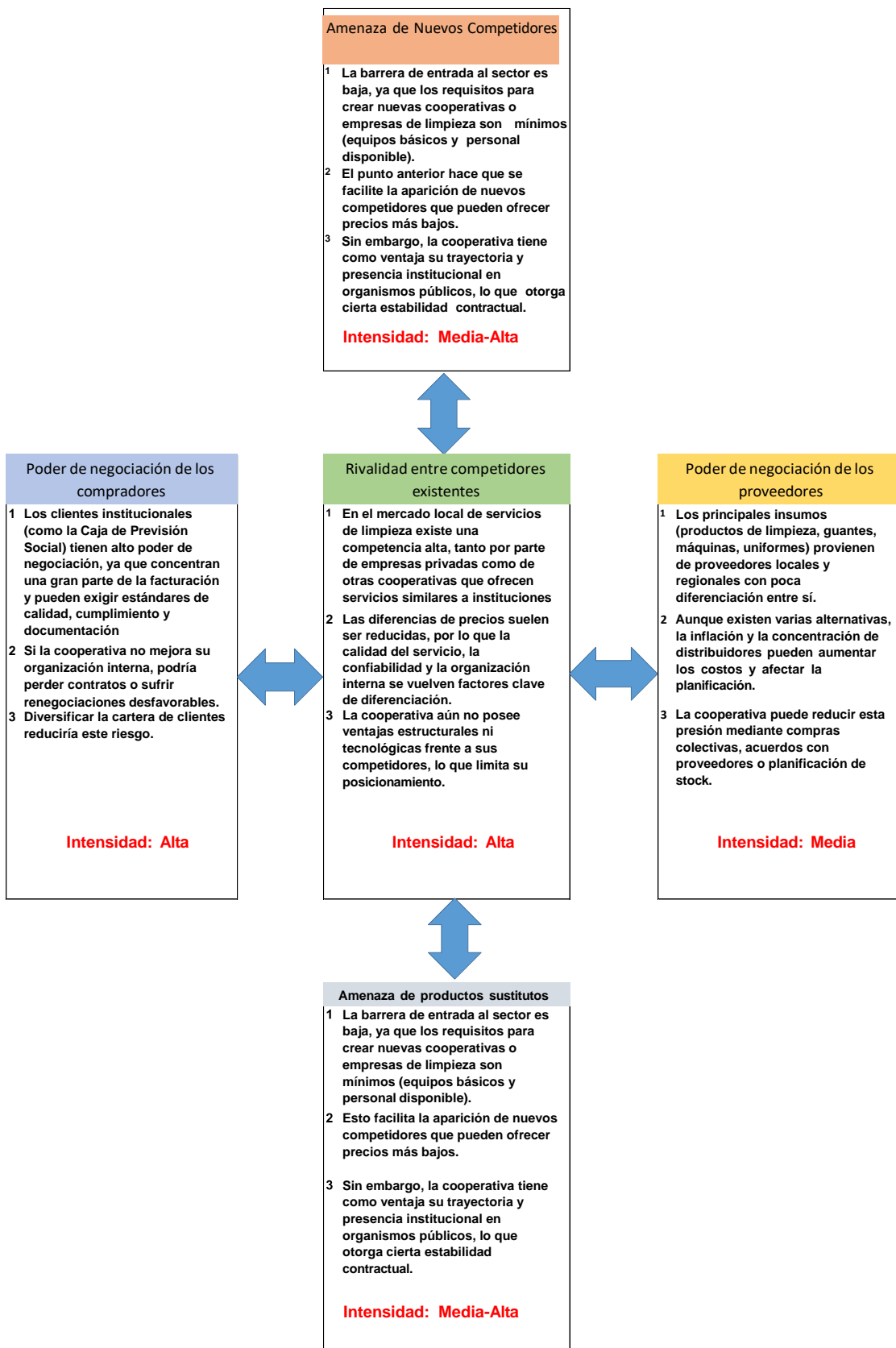
Documentar y sistematizar registros: Como planillas digitales o impresas para permitir un análisis continuo y justificar la toma de decisiones.

Definir 2 KPI prioritarios: Cumplimiento de tareas planificadas y comunicación interna efectiva para medirlos mensualmente.

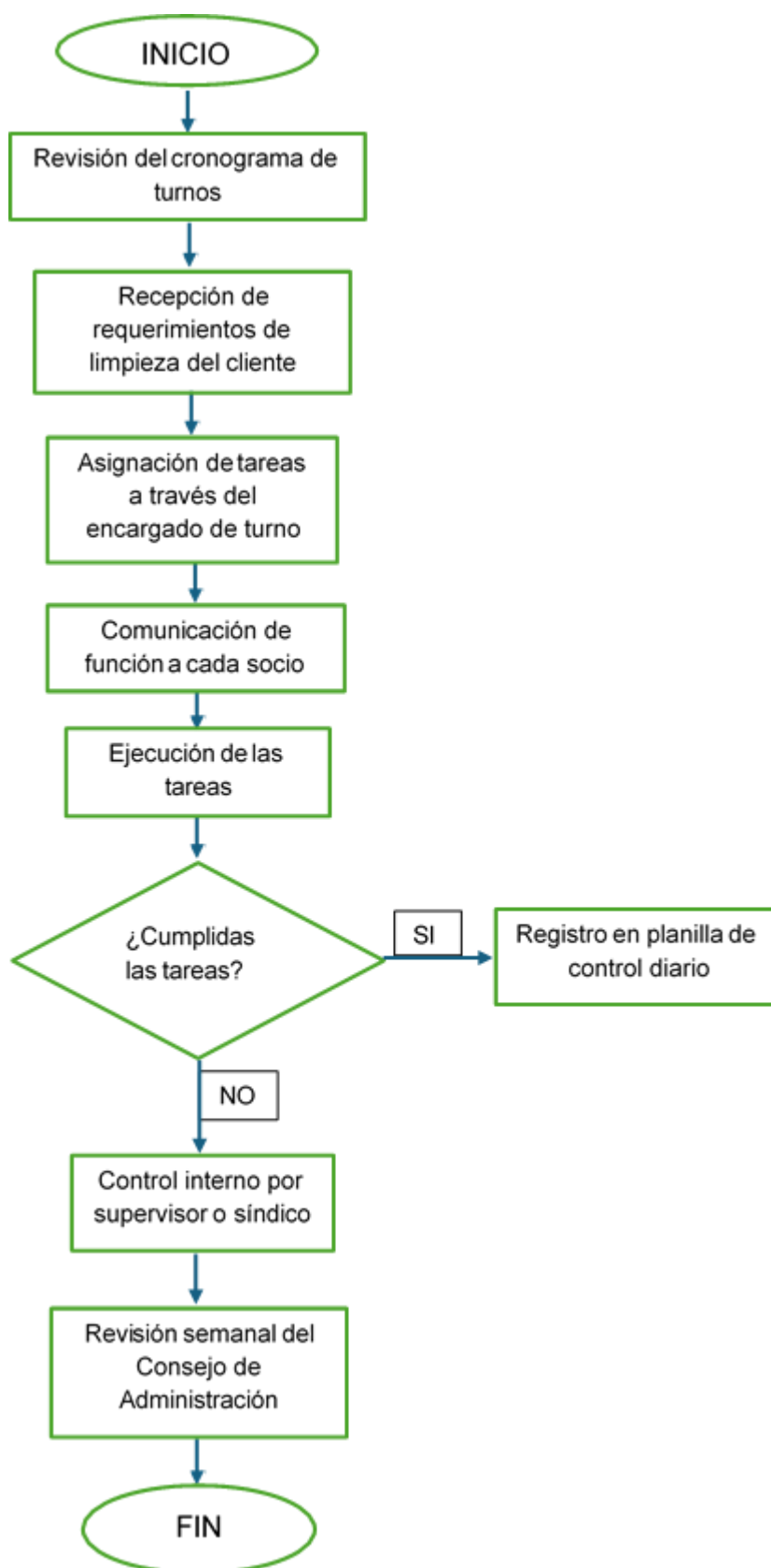
5.4. ANALISIS F.O.D.A.

	ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
ASPECTOS NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Ausencia de planificación centralizada y falta de cronogramas de tareas definidos por turnos. 2 Roles y responsabilidades poco claros, con superposición o vacíos de funciones. 3 Comunicación deficiente entre los tres turnos de trabajo, generando descoordinación y pérdida de información. 4 Falta de mecanismos formales de control interno y supervisión, lo que afecta la eficiencia y la transparencia. 5 Consejo de administración con liderazgo débil, y un síndico con rol pasivo o poco participativo. 6 Bajo sentido de pertenencia y escasa participación de los socios en la toma de decisiones. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Competencia creciente de empresas privadas y otras cooperativas con estructuras más organizadas y tecnología incorporada. 2 Riesgo de pérdida de contratos o clientes si no se mejora la eficiencia y la comunicación interna. 3 Contexto económico inestable e inflación que incrementan los costos operativos y reducen la rentabilidad. 4 Desmotivación o rotación del personal ante la falta de liderazgo, reconocimiento o participación real. 5 Mayor exigencia de los clientes en cuanto a estándares de calidad, cumplimiento y control del servicio. 6 Cambios en las políticas públicas o en los contratos institucionales que puedan afectar la continuidad de los convenios actuales y generar incertidumbre económica para la cooperativa.
	ASPECTOS POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Compromiso y responsabilidad de los socios en las tareas operativas, lo que garantiza la continuidad del servicio. 2 Experiencia práctica en la prestación de servicios de limpieza en instituciones públicas como la Caja de Previsión Social. 3 Conocimiento directo de la dinámica interna por parte de los miembros, lo que facilita la detección de problemas y oportunidades de mejora. 4 Capacidad de adaptación y respuesta rápida ante imprevistos o necesidades de los clientes. 5 Buen desempeño individual y reputación positiva frente a los usuarios del servicio, a pesar de la falta de estructura organizativa formal. 6 Estructura cooperativa con valores solidarios y de ayuda mutua, que promueve el trabajo colectivo y el sentido social de la organización, diferenciándola de las empresas privadas tradicionales.

5.5. FUERZAS DE PORTER



5.6. Asignación y control de tareas diarias.



5.7. KPI Sugeridas

Se propone utilizar el indicador 'Cumplimiento de tareas planificadas' como KPI principal del proceso de organización y control interno, ya que permite cuantificar la eficiencia operativa y detectar desviaciones en la planificación. Además, se recomienda incorporar un segundo indicador de 'Comunicación interna efectiva' para evaluar el impacto del sistema en la coordinación entre turnos.

Nombre del KPI	Objetivo	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Meta o valor esperado	Interpretación
Cumplimiento de tareas planificadas	Medir el grado de ejecución de las tareas según lo programado en el cronograma diario o semanal.	$(\text{Tareas realizadas a tiempo} \div \text{Tareas planificadas}) \times 100$	Mensual	$\geq 90\%$	Evalúa la eficiencia operativa y la capacidad de cumplir los planes de trabajo establecidos.
Comunicación interna efectiva	Evaluar la claridad y frecuencia de la información entre los distintos turnos de trabajo.	Promedio de resultados de encuesta interna (escala 1 a 5)	Trimestral	≥ 4 puntos	Permite identificar el nivel de coordinación y entendimiento dentro de la organización.
Cumplimiento del control interno	Verificar la aplicación de los mecanismos de supervisión y control establecidos (planillas, reportes, revisiones).	$(\text{Registros completos} \div \text{Registros previstos}) \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$	Refleja el grado de formalización y seguimiento de las rutinas administrativas y de control.
Satisfacción del socio o empleado	Medir el nivel de conformidad interna con la organización del trabajo y la participación.	Promedio de resultados de encuesta interna (escala 1 a 5)	Semestral	≥ 4 puntos	Indica la percepción del clima laboral y el compromiso del personal.

6.PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA.

6.1.Objetivos.

General: Implementar y formalizar la totalidad de los mecanismos de organización y control interno (Manual de Funciones, Protocolo de Traspaso y Checklists de Control) en un plazo de 2 meses, con el fin de reducir el índice de errores operativos y reclamos del ente contratante en un 40% durante el primer trimestre de monitoreo.

Específicos: Aclarar roles y responsabilidades, optimizar la coordinación y control operativo, fortalecer la comunicación y la participación, medición y mejora continua.

6.2.Plan de Acción.

El siguiente plan detalla las acciones necesarias para implementar las mejoras propuestas, alineadas con los objetivos definidos. Incluye las actividades concretas, responsables, recursos necesarios y el plazo estimado de ejecución.

- **Acción 1: Elaboración del Manual de Funciones:**

Descripción: Redactar un documento que delimite claramente las funciones, responsabilidades y tareas de cada socio, diferenciadas por turnos y puestos.

Responsable: Consejo de Administración / Referente de turno.

Recursos necesarios: Relevamiento de tareas actuales -entrevistas breves - documento base.

Plazo: 2 semanas.

- **Acción 2: Diseño e implementación de cronogramas operativos por turno:**

Descripción: Establecer cronogramas diarios y semanales que organicen tareas, sectores y responsables por turno.

Responsable: Referente de cada turno en coordinación con la Administración.

Recursos: Plantillas impresas o digitales - pizarra o carpeta por turno

Plazo: 1 semana.

- **Acción 3: Implementación de mecanismos de control interno:**

Descripción: diseñar y aplicar checklists diarios y planillas de seguimiento de tareas, verificadas por el referente.

Responsable: Encargado de supervisión.

Recursos: Formularios impresos o digitales- capacitación breve de uso

Plazo: 2 semanas.

- **Acción 4: Designación formal de un referente por turno**

Descripción: Nombrar un responsable operativo por turno que supervise tareas, gestione el control interno y canalice la comunicación.

Responsable: Asamblea o Consejo de Administración.

Recursos: Resolución interna - descripción del rol asignado

Plazo: Inmediato (1 semana).

- **Acción 5: Capacitación operativa básica**

Descripción: Realizar una capacitación breve sobre uso de checklists, traspaso entre turnos. buenas prácticas de limpieza y control.

Responsable: Supervisor técnico o referente capacitado.

Recursos: Guías simples - material imprimible

Plazo: 1 día de capacitación + refuerzo mensual.

Cronograma de implementación.

Actividad	Responsable	Recursos necesarios	Plazo estimado	Resultado esperado
1. Elaboración del manual de funciones	Consejo de Administración	Relevamiento de tareas y entrevistas	2 Semanas	Roles claros y reducción de superposiciones
2. Diseño e implementación de cronogramas por turno	Referente de turno + Administración	Plantillas digitales o impresas	1 Semana	Mejor organización operativa
3. Aplicación de checklists y mecanismos de control interno	Síndico / Supervisor	Formularios impresos o digitales	2 Semanas	Seguimiento efectivo de tareas
4. Designación formal de referentes por turno	Consejo de Administración	Comunicación escrita y acta interna	1 Semana	Mejora de la supervisión y comunicación
5. Capacitación básica del personal	Referente capacitado / Supervisor	Guías de trabajo y sala de reunión	1 día + refuerzo.	Correcto uso de herramientas y alineación interna

6.3. Diagrama de GANTT

Acción / Semana	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Manual de funciones	■	■				
Cronogramas operativos			■			
Checklists y control interno			■	■		
Designación de referentes				■		
Capacitación inicial				■		
Reuniones periódicas					■	■

6.4.Indicadores de desempeño (KPIs)

Los indicadores seleccionados permitirán medir el nivel de cumplimiento de las acciones implementadas y verificar el impacto del sistema de mejora sobre las principales debilidades detectadas

KPI de cumplimiento de tareas planificadas.

Tiene como objetivo medir la eficiencia operativa en relación con las actividades establecidas en el cronograma. Se calcula considerando el porcentaje de tareas realizadas en tiempo y forma respecto del total de tareas planificadas. Se evaluará de manera mensual y se espera alcanzar un valor mínimo del 90% de cumplimiento.

KPI de comunicación interna efectiva.

Busca analizar la claridad, frecuencia y pertinencia del intercambio de información entre los distintos turnos y con el consejo de administración. Se medirá mediante encuestas internas con escala de 1 a 5, tomando como referencia el promedio general de las respuestas. La medición se realizará de forma trimestral y se espera obtener un puntaje igual o superior a 4 puntos, reflejando una mejora significativa en los procesos de coordinación.

KPI de aplicación del control interno.

Evalúa el nivel de utilización de los mecanismos de control implementados (checklists diarios, registros y supervisión). Se calculará en función del porcentaje de formularios completados y supervisados respecto del total previsto. Será medido mensualmente y se establece como meta un cumplimiento mínimo del 95%, asegurando la formalización y seguimiento de las rutinas administrativas y operativas.

6.5.Evaluación de impacto.

La implementación del sistema de organización de tareas y control interno generará un impacto positivo integral y global en la cooperativa, tanto a nivel operativo como

organizacional. Las mejoras propuestas permitirán abordar eficazmente las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico, fortaleciendo el funcionamiento interno y la sostenibilidad del servicio prestado.

En términos generales, se espera que la intervención produzca los siguientes efectos:

Mayor eficiencia operativa: La clarificación de funciones, la implementación de cronogramas y la aplicación de mecanismos de control permitirán optimizar la ejecución de tareas, reduciendo tiempos improductivos, superposiciones y errores operativos. Esto favorecerá una distribución más equilibrada del trabajo y una mejora en la calidad del servicio.

Mejora en la coordinación entre turnos: La designación de un referente por turno y los controles internos favorecerán la continuidad operativa, evitando la pérdida de datos relevantes y los reclamos vinculados a tareas pendientes o realizadas de manera incompleta.

Fortalecimiento de la comunicación interna y del clima laboral: Las reuniones periódicas, la formalización de canales de comunicación y la participación de los socios contribuirán a un mayor sentido de pertenencia, promoviendo un entorno más colaborativo, transparente y participativo.

Mayor capacidad de seguimiento y control: La utilización de checklists y registros permitirá contar con evidencia objetiva sobre el cumplimiento de las tareas, facilitando la supervisión y la toma de decisiones basada en información verificable. Esto incrementará la trazabilidad y la responsabilidad operativa.

Reducción de riesgos operativos y mejora en la calidad del servicio: Al establecer procesos más estructurados y controlados, disminuyen los reclamos del cliente institucional y se incrementa la confiabilidad del servicio. Esto representa una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector y contribuye a la continuidad de los contratos actuales.

Desarrollo organizacional y profesionalización: La incorporación de herramientas de gestión y monitoreo, junto con la capacitación del personal, contribuye al fortalecimiento institucional y promueve un modelo de trabajo más alineado con estándares profesionales. Esto posiciona a la cooperativa como una entidad más organizada, eficiente y preparada para afrontar nuevas oportunidades.

Aclaración: El plan de mejora se considera viable y sostenible en relación con los recursos actuales de la cooperativa.

7.CONCLUSIÓN.

A partir del análisis integral realizado, fue posible confirmar que la cooperativa presenta debilidades estructurales relacionadas con la asignación de tareas, la coordinación entre turnos y la falta de mecanismos formales de supervisión. Estas dificultades afectan la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el clima organizacional, incrementando los riesgos de reclamos y generando una situación de vulnerabilidad frente al crecimiento institucional y la competencia del sector.

La propuesta de mejora diseñada contempla acciones concretas orientadas a abordar estas problemáticas mediante el establecimiento de herramientas prácticas (manual de funciones, cronogramas operativos, protocolos de traspaso, checklists de control), acompañadas por la designación de referentes por turno y la incorporación de indicadores de seguimiento que permitan monitorear el desempeño y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Se espera que la implementación del sistema de organización y control interno genere efectos positivos en las dimensiones operativa, humana y estratégica de la cooperativa, ofreciendo una estructura de trabajo más clara y ordenada, favoreciendo la comunicación interna, fortaleciendo el sentido de pertenencia y aumentando la confiabilidad del servicio brindado. Asimismo, el diseño de medidas sostenibles ajustadas a los recursos actuales incrementa la viabilidad del proyecto y su adaptabilidad a futuro.

Desde una perspectiva académica, este proyecto permite aplicar herramientas propias de la administración y demuestra la relevancia de la planificación estratégica y el control organizacional como elementos clave para el desarrollo de las cooperativas de trabajo. Finalmente, se considera que la ejecución adecuada del plan contribuirá a mejorar la gestión interna, potenciar la continuidad de los contratos y fortalecer el posicionamiento institucional en el mercado.

8.BIBLIOGRAFÍA.

- **Chiavenato, I.** (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- **Chiavenato, I.** (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill
- **Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).** (2023). *Normativa y lineamientos para cooperativas de trabajo en Argentina*. INAES
- **Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- **Rodríguez, D.** (1999), *Diagnóstico Organizacional*, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V., 3^a Edición, México, D.F.

