

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” CANTÓN LA MANÁ EN EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”

Tesis de grado presentada previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

Autora:

Ramos Herrera Mónica Gabriela

Directora:

Ing. Oña Sinchiguano Brenda Elizabeth

La Maná – Ecuador

Julio, 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” CANTÓN LA MANÁ EN EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Ramos Herrera Mónica Gabriela

050264904-9

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema, **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” CANTÓN LA MANÁ EN EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, de Ramos Herrera Mónica Gabriela, postulante de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Julio del 2015

.....
Ing. Oña Sinchiguano Brenda Elizabeth

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

La Maná – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante Ramos Herrera Mónica Gabriela, con el Título de Tesis: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” CANTÓN LA MANÁ EN EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis. Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Julio del 2015

Para constancia firman:

MSc. Ángel Villarroel
PRESIDENTE

Dra. Marcela Vizquete
MIEMBRO

Ing. Viviana Cando
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fuerza necesaria en este duro caminar universitario, a mis querida madre que ha sido mi fortaleza para seguir adelante, mi preciosa hija que es el pilar fundamental en mi vida y a todas las personas que de una u otra manera han hecho de mí una mejor persona. De manera especial a mi Directora de Tesis por impartir sus conocimientos con sabiduría a lo largo del desarrollo de la tesis.

Mónica

DEDICATORIA

A Dios quien me ha permitido albergar este sueño durante años y convertirlo ahora en realidad y saber que en el camino de la vida no es tan importante a la distancia a la que he llegado, si no la dirección que llevo para ser una excelente profesional.

Mónica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

N-º	CONTENIDO	PÁGINA
	PORTADA.....	i
	AUTORIA.....	ii
	AVAL DE LA DIRECTORA DE TESIS.....	iii
	APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
	AGRADECIMIENTO.....	v
	DEDICATORIA.....	vi
	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
	ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
	ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS	xiii
	RESUMEN.....	xv
	ABSTRACT.....	xvi
	CERTIFICADO DEL CENTRO DE IDIOMAS.....	xvii
	INTRODUCCIÓN.....	xviii

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Fundamentación Teórica	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Categorías Fundamentales	3
1.3	Marco Teórico	4
1.3.1	Gestión Administrativa	4
1.3.1.2	Objetivos	4
1.3.1.3	Importancia	5
1.3.1.4	Funciones de la Gestión Administrativa	6
1.3.1.4.1	Planeación	6
1.3.1.4.2	Organización	8
1.3.1.4.3	Dirección	12
1.3.1.4.4	Control	14
1.3.2	Gestión Financiera	16
1.3.2.1	Definición	17
1.3.2.2	Objetivos	17
1.3.2.3	Importancia	18

1.3.2.4	Relación con las Finanzas	19
1.3.2.5	Estructura de la Gestión Financiera	20
1.3.2.5.1	Gestión de los Recursos Financieros a C.P.	20
1.3.2.5.2	Gestión de los Recursos Financieros a L.P.	22
1.3.3	Cooperativas de Ahorro y Crédito	24
1.3.3.1	Definición	24
1.3.3.2	Importancia	24
1.3.3.3	Requisitos	25
1.3.3.4	Actividades	26
1.3.3.5	Solvencia	28
1.3.4	Control Interno	28
1.3.4.1	Definición	28
1.3.4.2	Objetivos	29
1.3.4.3	Importancia	30
1.3.4.4	Componentes del Control Interno	31
1.3.4.4.1	Ambiente de Control	31
1.3.4.4.2	Evaluación de Riesgos	32
1.3.4.4.3	Actividades de Control	33
1.3.4.4.4	Información y Comunicación	34
1.3.4.4.5	Supervisión y Monitoreo	35
1.3.4.5	Control Interno Administrativo	36
1.3.4.5.1	Definición	36
1.3.4.5.2	Objetivos	37
1.3.4.6	Área Administrativa	38
1.3.4.6.1	Funciones	38
1.3.4.7	Sistema de Administración	39
1.3.4.8	Eficacia	39
1.3.4.9	Eficiencia	40
1.3.4.10	Control Interno Financiero	41
1.3.4.10.2	Objetivos	42
1.3.4.11	Área Financiera	43
1.3.4.12	Políticas	44
1.3.5	Toma de Decisiones	45
1.3.5.1	Indicadores de gestión	46
1.3.5.2	Clasificación de Indicadores	47
2	Diseño Metodológico	48
2.1	Breve caracterización del objeto de estudio	48
2.1.1	Reseña Histórica	48
2.2	Metodología e instrumentos utilizados	51
2.2.1	Tipo de Investigación	51
2.2.2	Métodos	51
2.2.3	Técnicas	52

2.3	Población Universo	53
2.3.1	Población o universo de la investigación	53
2.4	Preguntas Científicas	54
2.5	Operacionalización de las Variables	55
2.6	Análisis e interpretación de resultados	57
2.6.1	Encuesta al personal directivo	57
2.6.2	Encuesta al personal operativo	67
2.6.3	Entrevista al Gerente General	78
2.7	Conclusiones y Recomendaciones	81
2.7.1	Conclusiones	81
2.7.2	Recomendaciones	82
3	Diseño de la Propuesta	83
3.1	Datos Informáticos	84
3.2	Justificación	84
3.3	Objetivos	85
3.3.1	Objetivo General	85
3.3.2	Objetivos Específicos	85
3.4	Normativa Legal	86
3.4.1	Reestructuración de la Normativa	87
3.5	Manual de Funciones	88
3.5.1	Finalidad	88
3.5.2	Alcance	88
3.5.3	Base Legal	88
3.5.4	Organigrama general	89
3.5.5	Organigrama de la estructura orgánica	91
3.5.6	Manual de Funciones Cooperativa Sinchi Runa	92
3.5.6.1	Asamblea General	92
3.5.6.2	Consejo de Administración	93
3.5.6.3	Presidente del Consejo de Administración	94
3.5.6.4	Vicepresidente del Consejo de Administración	95
3.5.6.5	Secretario del Consejo de Administración	95
3.5.6.6	Consejo de Vigilancia	96
3.5.6.7	Presidente del Consejo de Vigilancia	97
3.5.6.8	Secretario del Consejo de Vigilancia	98
3.5.6.9	Gerente General	99
3.5.6.10	Coordinador de calidad	100
3.5.6.11	Secretario General	101
3.5.6.12	Administración Financiera	102
3.5.6.13	Contador	102
3.5.6.14	Asistente Contable	104
3.5.6.15	Recurso Humano	105
3.5.6.16	Adquisición de compras	107

3.5.6.17	Servicios Generales	108
3.5.6.18	Depto. Créditos y Cobranzas	109
3.5.6.19	Oficiales de Crédito	110
3.5.6.20	Asistente de Crédito	111
3.5.6.21	Auxiliar de Crédito	113
3.5.6.22	Departamento de Operaciones	114
3.5.6.23	Oficial de Cumplimiento	115
3.5.6.24	Inversiones	117
3.5.6.25	Recibidor y Pagador / Cajero	118
3.5.6.26	Departamento de Agencias	119
3.5.6.27	Jefe de Agencias	120
3.5.6.28	Promotor Comercial	121
3.5.7	Sistema de Gestión Administrativa Financiera por Procesos Cooperativa Sinchi Runa	123
3.5.7.1	Descripción	123
3.5.7.2	Justificación	123
3.5.7.3	Cadena de Valor	125
3.5.7.4	Proceso Administrativo	125
3.5.7.5	Valores Institucionales	126
3.5.7.6	Procesos de la Cooperativa	126
3.5.7.7	Procesos Administrativos	127
3.5.7.8	Mapa de Procesos Administrativos	129
3.5.7.9	Mapa de Procesos Cartera Mapa de Procesos Cartera - Otorgamiento	135
3.5.7.10	Créditos	139
3.5.7.11	Mapa de Procesos Fondos disponibles	151
3.5.7.12	Mapa de Riegos Ahorro a la vista	157
3.5.7.13	Impacto en la Toma de Decisiones	159
3.5.8	Indicadores de Gestión del Sistema Administrativo Financiero COAC SINCHI RUNA	161
3.5.9	Conclusiones y Recomendaciones	164
3.5.9.1	Conclusiones	164
3.5.9.2	Recomendaciones	165
	Referencias Bibliográficas	166
	Anexos	171

ÍNDICE DE TABLAS

No	Títulos	Págs.
1	Población por estrato	53
2	Operacionalización de las variables	55
3	Toma de Decisiones	57
4	Control y Análisis de los Estados Financieros	58
5	reunión Asamblea	59
6	Servicios de la Cooperativa	60
7	Beneficios de la Cooperativa	61
8	Administración de la Cooperativa	62
9	Selección del personal	63
10	Objetivos y Metas	64
11	Gestión Administrativa y financiera	65
12	Resultados de Ejercicios Contables	66
13	Funciones y Obligaciones	67
14	Funciones Desempeñadas	68
15	Organigrama Estructural	69
16	Misión y Visión de la Cooperativa	70
17	Toma de Decisiones	71
18	Control y Análisis de los Estados Financieros	72
19	Aplicación de la Gestión Administrativa Financiera	73
20	Capacitación desempeño laboral	74
21	Evaluación del desempeño	75
22	Servicios de la Cooperativa	76
23	Proceso de Crédito	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No	Títulos	Págs.
1	Categorías Fundamentales	3
2	Toma de Decisiones	57
3	Control y Análisis de los Estados Financieros	58
4	reunión Asamblea	59
5	Servicios de la Cooperativa	60
6	Beneficios de la Cooperativa	61
7	Administración de la Cooperativa	62
8	Selección del personal	63
9	Objetivos y Metas	64
10	Gestión Administrativa y financiera	65
11	Resultados de Ejercicios Contables	66
12	Funciones y Obligaciones	67
13	Funciones Desempeñadas	68
14	Organigrama Estructural	69
15	Misión y Visión de la Cooperativa	70
16	Toma de Decisiones	71
17	Control y Análisis de los Estados Financieros	72
18	Aplicación de la Gestión Administrativa Financiera	73
19	Capacitación desempeño laboral	74
20	Evaluación del desempeño	75
21	Servicios de la Cooperativa	76
22	Procesos de Crédito	77
23	Organigrama Estructural Sinchi Runa	91
24	Cadena de Valor	125
25	Proceso Administrativo	127

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

No	Títulos	Págs.
1	Proceso Administrativo	131
2	Otorgamiento de Créditos	143
3	Recuperación de Créditos	146



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” CANTÓN LA MANÁ EN EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”

Autora: Ramos Herrera Mónica Gabriela

RESUMEN

La Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa Sinchi Runa es el punto de análisis de la presente investigación y sobre sus resultados medir el impacto que ocasiona en la toma de decisiones, para lo cual se analiza su control interno. Se aplicaron varios instrumentos para la recopilación de los datos, tales como, encuestas aplicadas a socios, al personal operativo y finalmente entrevista al gerente donde se describe el funcionamiento de la cooperativa, posteriormente se detallan las funciones de cada departamento así como del personal que labora en la misma para poder medir eficiencia y eficacia, al realizar el trabajo se utilizan indicadores de Gestión del Sistema Administrativo Financiero. Se puede observar que luego de la aplicación en el año 2012 del sistema de gestión administrativo financiero en la Cooperativa Sinchi Runa Ltda., se han obtenido resultados alentadores que permite observar la eficiencia del sistema en los procesos administrativos, pues las sugerencias efectuadas en este documento permitieron el incremento sustancial en los indicadores de gestión administrativa financiera. En su totalidad se ratifica que, las decisiones de gerencia influyen directamente en los indicadores de gestión, en lo que concierne a la rentabilidad se mantiene los indicadores más significativos como son; resultados a patrimonio, y activos, su nivel de apalancamiento se mantiene cerca de los porcentajes en los que finalizó el año anterior.

DESCRIPTORES: Gestión Administrativa Financiera – Toma de decisiones
– COAC Sinchi Runa



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES

“ABSTRACT THEME:“ADMINISTRATIVE MANAGEMENT - FINANCIAL AND ITS IMPACT ON TAKE DECISIONS IN THE CREDIT UNION "SINCHI RUNA" OF LA MANA CANTON, IN THE PERIOD JANUARY 1 TO DECEMBER 31”.

Author: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Abstract

Administrative management of the Cooperative Financial "SinchiRuna" is the point of analysis of this research and over these results measure the impact that causes in making decisions for which internal control is analyzed and described the entire operation of the cooperative, then detailed the functions of each department as well as employees that working in its measuring the efficiency and effectiveness for the job, used indicators of Financial management administrative system. Applying some instruments to collect data, we can mention the surveys partners and operational staff at the same time the interview to the manager. Can observed that after application in 2012 administrative financial management system in the credit union "SinchiRuna" have been obtained encouraging results for observing the efficiency of the administrative processes as the suggestions made in this document allow a substantial increase in liquidity ratios of around 100% it confirms that management decisions directly affect management indicators regarding profitability the most significant indicators remain as the results of heritage and active their leverage remains near the percentages in which ended the previous year.

DESCRIPTORS: FINANCIAL ADMINISTRATION, DECISION MAKING, COAC SINCHI RUNA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita egresada: Ramos Herrera Mónica Gabriela cuyo título versa **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” CANTÓN LA MANÁ EN EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012;** lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, julio, 2015

Atentamente

Lcdo. Moisés M. Ruales Puglla.
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050304003-2

INTRODUCCIÓN

La gestión Administrativa financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, los resultados que proporcionan las anteriores herramientas en el área financiera el personal directivo analiza, evalúa y toma las mejores decisiones.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión Administrativa Financiera sea realmente eficaz es la desconcentración de actividades y el análisis de la planificación financiera.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

Este trabajo investigativo se fundamenta en la elaboración de un Manual de Funciones detallado por cada uno de los componentes que conforman el Organigrama estructural de la Cooperativa Sinchi Runa, a la vez proporciona un Sistema de Gestión Administrativa Financiera por Procesos y concluye con indicadores de Gestión los que evaluarán la correcta toma de decisiones.

A continuación se realiza un análisis de los capítulos del presente trabajo de investigación:

El Capítulo I contiene el Marco Teórico en el cual se encuentran todos los aspectos teóricos de la investigación, para lo cual se recurre al razonamiento de varios autores, con la finalidad de tener un mayor conocimiento para el estudio y aplicación de la gestión administrativa – financiera y su impacto en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa

Capítulo II, se describe a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa, así como el análisis e interpretación de las encuesta aplicadas a los socios (personal administrativo), personal operativo y la entrevista realizada al gerente, además del Diseño Metodológico en donde se detallada el tipo y métodos de investigación. Es transcendental que la cooperativa cuente con políticas las cuales sean conocidas por el personal, se recomienda establecer políticas claras, precisas y directas que se puedan entender fácilmente.

Capítulo III corresponde al diseño de la Propuesta en donde se reestructura la Normativa Interna Legal, se elabora un Manual de Funciones específico por cada uno de los participantes del organigrama estructural, a su vez se diseña un sistema de gestión Administrativa por Procesos para concluir con Indicadores de Gestión para la correcta toma de decisiones en la COAC Sinchi Runa. Tomando en consideración toda la información obtenida, nuestro aporte científico le será de gran ayuda para resolver y establecer cumplimientos de cada una de las áreas.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

A través de la investigación se encontró proyectos similares al tema planteado; los mismos que servirán de referencia para desarrollar de la mejor manera el presente trabajo de investigación.

Revisado los archivos de la Universidad Técnica de Ambato se ha encontrado diferentes libros de estudio relacionados con la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones.

En la tesis de Rodríguez Pacha Esthela Verónica estudiante de la UTA, publicada en el 2011

Con el tema **“Gestión Administrativa Financiera y su Incidencia en la liquidez de la Empresa Impoarsa de la ciudad de Ambato, durante el año 2010”**

El presente trabajo de investigación está orientado a solucionar el problema principal identificado en la empresa, en este caso la liquidez de la empresa IMPOARSA ocasionado por no contar con un control adecuado del flujo de efectivo. Para el efecto se consideró toda la bibliografía relacionada con la gestión administrativa y el control Interno, así como la información económica, administrativa técnica y financiera de la empresa. Se define tanto procedimientos de control, cuanto políticas a cada proceso; a su vez se establece herramientas de control para el recurso económico como el flujo de caja que permite visualizar los movimientos del efectivo para la operación empresarial y tomar decisiones.

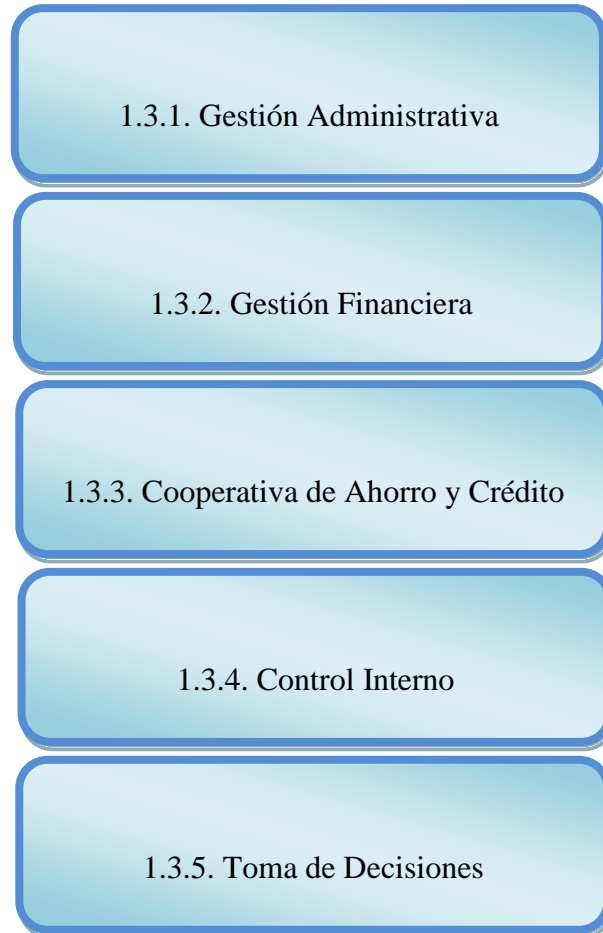
En la tesis de Sánchez López Pedro Alejandro alumno de la UTA, publicada en el 2011

Con el tema **“Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Vihalmotos”**

El presente trabajo de investigación nos da a conocer que con ayuda de un Cuadro de Mando Integral el cual abarca cuatro perspectivas de suma importancia para el crecimiento de la empresa los mismos que son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento; las mismas que dan como resultado un eficiente análisis de los estados financieros obteniendo así datos oportuno para que la empresa Vihalmotos obtenga un apropiado informe sobre la situación económica - financiera de la entidad contribuyendo a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

1.2. Categorías Fundamentales

Gráfico N° 1



Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Gestión Administrativa

(ROJAS, 2010, p.25) Dentro de una compañía la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, es el conjunto de valores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos. Para ello, se vale de ciertas labores esenciales como la planeación, la organización, la dirección y el control.

(STONER, 2009, p. 34) Se define a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es un proceso planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Se define por gestión administrativa al conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas y objetivos mediante el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de todos los integrantes.

1.3.1.1. Objetivos

(STONER, 2009, p. 40) Su objetivo principal es garantizar una gestión administrativa eficiente, eficaz y de calidad y que los programas, metas y proyectos a responsabilidad del museo se realicen en las mejores condiciones posibles, coadyuvando de manera decisiva en su viabilidad y rentabilidad.

(MORA, 2011, p. 456) La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones para partir del conocimiento de la situación existente y de la evaluación histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La gestión administrativa tiene como objetivo optimizar el proceso de gestión para ofrecer mejores productos a los clientes, estableciendo procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios e incorporar tecnologías innovadoras para incrementar la oferta siendo eficiente, eficaz y de calidad.

1.3.1.2. Importancia

(SAGE, 2011, p. 34) La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde todos los tiempos se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

(CAMPOS, 2010, p. 27) Es primordial en las empresas ya que sustenta las bases para la ejecución y potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir objetivos empresariales.

La gestión administrativa es importante para una empresa, pues permite conocer la administración y dirección en la parte económica y financiera como sustento de las bases para la ejecución y potencialidad de las tareas encomendadas a cada uno de los miembros que conforman la empresa facilitando cumplir con los objetivos planteados.

1.3.1.3. Funciones de la Gestión Administrativa

1.3.1.3.1. Planeación

(MACHADO, 2009, p. 252) La planificación se basa en una hipótesis sobre el prevenir y trata de inventar aquel futuro que conviene a la organización. La ejecución del plan puede suponer el compromiso de la organización con ciertas soluciones durante muchos años. La planificación es un proceso, un conjunto de acciones, sucesivas o simultáneas, que llevan a un resultado. Este proceso debe llevarse a cabo de modo que todos los miembros de la organización interactúen.

(ROJAS, 2010, p. 45) La planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando hacerlo. En sí, la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas a las interrogantes anteriores.

Se define a la planificación como un conjunto de acciones, procesos que señalan en forma anticipada cada acción o actividad que se debe realizar, en el cual, todos los miembros de la compañía deben interactuar, para así poder obtener respuestas positivas a las interrogantes.

- **Objetivos de la planeación**

(RAMIREZ, 2009, p. 124) Hablar de planeación es hablar de logros y objetivos. Éstos por lo general, son muchos, pero el objetivo como meta final única, pierde su valor, resulta demasiado disminuido en su esencia. Por tanto todo objetivo debe

reunir una escala de valores, los cuales deben visualizarse para un mejor planeamiento, organización y conducción de las políticas diversifiquen sus actividades y logren alcanzar no sólo una meta, sino varias metas en función de la escala de valores de un objetivo.

(KLOTTER, 2009, p. 44) Justificar las actividades de la organización, se utiliza para evaluar las acciones de cada una de ellas estimulando al desempeño y a los logros, reduciendo la incertidumbre.

La planeación se basa en los logros y objetivos de la empresa, son los fines que persigue por medio de una actividad económica, se trata de mejorar el planeamiento, organización y conducción de las políticas internas, estimulando al desempeño.

- *Actividades de la planeación.*

(VARÓ, 2010, p. 35) Entre las principales actividades de la planeación se encuentra, definir el problema y recopilar la información, para luego analizar la información recopilada y formular las premisas, planteando alternativas y elegir cualquiera de los planes propuestas para que sea adaptable, flexible, simple o aceptable.

(ROJAS, 2010, p. 50) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

Las actividades más importante de la planeación son; analizar el problema y recolección y análisis de información aclarar, ampliar los objetivos, definir el problema plantear alternativas, modificar los planes a la luz de los resultados del control, para saber si los planes propuestos son aceptables, adaptables o simples.

1.3.1.3.2. Organización

(MORA, 2011, p. 456) La Organización es la programación de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos y los recursos financieros.

(BATEMAN, 2009, p. 85) La organización por lo general, se empieza describiendo la estructura de una compañía, en particular su diagrama organizacional. El diagrama organizacional u organigrama muestra las posiciones o los puestos de la compañía y las formas en que están acomodados. Ofrece una visión de la estructura de reporte y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos.

La Organización es la clasificación que necesita cada área de las empresas para una buena administración, la manera de realizarlo es mediante un diagrama organizacional, para lograr organizar deben utilizar; espacios, tiempo, trabajo, recursos humanos y recursos financieros.

- **Recursos de la Organización**

- **El espacio**

(MORA, 2011, p. 448) El espacio de una organización se define al objeto de la geografía como la estructuración de los ordenamientos humanos en la interfaz terrestre, y no como la interacción entre un medio y los géneros de vida.

(BEAS, 2008, p. 250) Lugar destinado para la ejecución del trabajo que debe estar debidamente acoplado a las necesidades del talento humano.

Se define al espacio como el área física - geográfica de la empresa equipada adecuadamente para la ejecución del trabajo que debe ser debidamente distribuido para el respectivo talento humano quien realizará una actividad que a él se le encomiende y está dirigida al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- ***El tiempo***

(MORA, 2011, p. 448) Programar cada actividad o tarea, que permita evacuar cada una de ellas con la oportunidad requerida por la administración.

(BEAS, 2008, p. 250) El tiempo es uno de los recursos más importantes para la empresa, hay que tener en cuenta que para que podamos aprovechar y sacar el máximo partido de nuestro tiempo tiene que ser y estar organizados. Una mala organización nos hará perder mucho tiempo y esto irá ligado a perder dinero o dejar de ganarlo.

Al tiempo se le define como uno de los recursos más importantes para la organización, sirve para programar cada actividad o tarea designada, para aprovechar al máximo y sacar buen provecho del tiempo la organización tiene que ser y estar organizados.

- ***El trabajo***

(MORA, 2011, p. 456) El orden y la prioridad al que sea sometido un listado de tareas que se piensan desarrollar o ejecutar cotidianamente, le permiten a la administración la eficiencia y efectividad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

(BEAS, 2008, p. 251) Actividad económica a la que cada empresa se dedica, para generar sus fuentes de ingresos.

Se define el trabajo al listado de actividades que realiza cada persona de la empresa con la meta de recibir a cambio una remuneración, y de esta manera tanto el trabajador como el empleador sean beneficiados mutuamente, el trabajo es un derecho y una es una obligación realizarlo con responsabilidad.

- ***El Recurso Humano***

(MORA, 2011, p. 449) La continuada subordinación como elemento esencial en el contrato laboral se convierte en una herramienta fundamental para la organización de las personas en las empresas, ya que desde su ingreso la persona sabe a qué dependencia está asignada y quien es su jefe inmediato, de quien debe recibir directamente las órdenes y a quien rinde cuentas de las tareas asignadas. (Persona dirigente).

(BEAS, 2008, p. 251) Se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

El talento humano se refiere a todo el conjunto de los empleados y colaboradores que la empresa posee para realizar sus actividades diarias, incluido la función de adquirir, desarrollar, emplear sus habilidades y talentos.

- ***Los Recursos Financieros***

(MORA, 2011, p. 449) La organización de como la dirección, distribuirá y aplicará los dineros destinados para cada actividad, es el ingrediente más efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades y tareas que componen el proceso administrativo.

(BEAS, 2008, p. 251) Los asignables al precio o valor monetario que se les asigna en las economías de intercambio. Como tal, pasan a constituir una reserva de los demás recursos en poder de las organizaciones.

Los recursos financieros se refieren al valor monetario que se le asigna en las economías de intercambio, efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades; también se considera a las fuentes utilizadas para la financiación de la empresa que se utilizara para invertirlos y obtener utilidades y así cumplir sus metas y objetivos.

- ***Actividades de la Organización***

(CHIAVENATO, 2009, p. 76) Dentro de sus principales actividades tenemos establecer los objetivos de la empresa, para formular objetivos, políticas y planes de apoyo, e identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos agrupando esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias delegando un jefe a cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades para vincularlos los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

- (BATEMAN, 2009, p. 85) Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
 - Agrupar las obligaciones operativas en puestos
 - Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
 - Aclarar los requisitos del puesto.
 - Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
 - Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
 - Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
 - Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Sus principales actividades son establecer los objetivos, subdividir el trabajo por departamentos, delegar al jefe de cada grupo, subdividir el trabajo en departamentos para agrupar las obligaciones operativas utilizando acordando con

la autoridad adecuada para cada miembro de la administración para ajustar los resultados del control.

1.3.1.3.3. Dirección

- ***Definición***

(LERNER, 2011, p. 35) Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

(BUCHELE, 2009, P. 245) Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Se entiende como dirección a la operación de dirigir, proceso de administrar para la obtención de respuestas positivas para la empresa, utilizando métodos como: motivación, comunicación y supervisión, la dirección es uno de los elementos de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

- ***Importancia de la Dirección***

(LERNER, 2011, p. 38) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, para a través de ella lograr las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control para establecer la comunicación necesaria para que la organización funcione.

(BUCHELE, 2009, P. 250) La dirección es trascendental por poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a

través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control para poder establecer la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección es importante porque permite poner en marcha todos los lineamientos producidos por la empresa, es trascendental, a través de ella logran las conductas necesarias de los miembros de la organización, otra de las razones de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano por la forma en la que se ejecuta.

- ***Actividades de la Dirección***

(CHIAVENATO, 2009, p. 81) Sus actividades más importantes son, definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir para luego listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas mientras se evalúa las opciones: cuales son los pros y contras de cada una y escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor y convertir la opción seleccionada en acción.

(BUCHELE, 2009, P. 253) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Su actividad es poner en práctica la filosofía de participación definiendo el propósito, conducir y retar a otros que hagan se mejor esfuerzo para listar las opciones posibles para q lo miembros desarrollen todo su potencial recompensando con reconocimiento y buena paga para satisfacer las necesidades de los empleados.

1.3.1.3.4. Control

- **Definición**

(CHIAVENATO, 2009, p. 83) Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

(ROBBINS, 2010, p. 565) Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente como se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuales actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe que tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos.

Con el control podemos verificar el proceso de monitoreo, comparación y corrección que acontece en cada una de las áreas de conformidad con el plan adoptado, todos los gerentes deberán controlar el desempeño de las unidades aun después que hayan evaluado sus cualidades.

- *Importancia del Control*

(CHIAVENATO, 2009, p. 85) Se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para lo que tanto empleados como gerente están trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo.

La segunda razón por la cual es importante el control es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales.

(BUCHELE, 2009, P. 257) El control es importante porque:

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

El control es importante porque establece medidas para corregir actividades, creando una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas, motivando a los empleados mediante liderazgo efectivo y minimizar el riesgo de problemas.

- ***Actividades del Control***

(SAGE, 2011, p. 354) Comparar los resultados con los planes generales para evaluar los resultados contra los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones comunicando cuales son los medios de medición y transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones para sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias e informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

(CHIAVENATO, 2009, p. 89) Actividades principales del control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Las actividades de control permiten analizar los efectos de la dirección, comparar los resultados con planes generales, idear estándares para medir el desempeño, aplicación de indicadores de rendimiento, para su seguimiento y revisión facilitando la toma de decisiones.

1.3.2. Gestión Financiera

1.3.2.1. Definición

(CÓRDOBA, 2012, p. 345) La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en

las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

(SCOTT-EUGENE, 2009, p. 307) La gestión financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto a sus flujos de efectivos. En consecuencia es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde la toma de decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir qué tipos de títulos emitir para financiar tales ampliaciones.

La Gestión Financiera es una disciplina que se ocupa en determinar el valor y la toma de decisiones, se interesa en la adquisición financiamiento y administración de activos de las empresas y flujos de efectivos, tiene su importancia tanto en las empresas públicas como privadas que estén relacionadas o que manejen servicios financieros.

1.3.2.2. *Objetivos de la Gestión Financiera*

(ESCRIBANO, 2011, p. 45) La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

- la consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

- el análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa)
- el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

(CÓRDOBA, 2012, p. 296) Sus objetivos son

- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente.
- Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- Maximización de las utilidades
- Maximización del Patrimonio Neto
- Maximización del Valor Actual Neto de la Empresa
- Maximización de la Creación de Valor.

Los objetivos de la gestión financiera principalmente son el de maximizar utilidades, determinación de las necesidades de los recursos económicos, análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones, y sobre todo minimizar la inversión de las mismas, todos estos objetivos deben estar enfocados a las metas propuestas por la empresa.

1.3.2.3. *Importancia de la Gestión Financiera*

(CÓRDOBA, 2012, p. 305) La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que

garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

(ESCRIBANO, 2011, p. 51) Su importancia radica en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es de gran importancia dentro de la empresa porque está relacionada con la toma de decisiones relativas al activo, además con el control de todas las operaciones que realiza, consecución de nuevas fuentes de financiación y mantener la efectividad.

1.3.2.4. *Relación de la Gestión Financiera con las Finanzas*

(GITMAN, 2009, p. 688) Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

(SCOTT-EUGENE, 2009, p. 313) En términos simples las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o, con más exactitud, con los flujos de efectivos. Las decisiones financieras tienen que ver con cómo se recauda el dinero y como lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos.

La gestión Financiera y las finanzas están relacionadas con la toma de decisiones, también es un arte y ciencia de administrar el dinero, mientras que la gestión financiera concierne a las decisiones que se tomen en relación con el dinero que se administra en la empresa.

1.3.2.5. Estructura de la Gestión Financiera

1.3.2.5.1. Gestión de Recursos Financieros a Corto Plazo

(GUAJARDO, 2008, p. 298) Los excedentes temporales de efectivo se depositan en cuentas de inversiones con el objetivo de lograr un buen rendimiento y aprovechamiento, que no se obtendría si se depositara en una cuenta de cheques normal. Dicha inversión pueden hacerse en cualquiera de los instrumentos, formas y plazos que ofrece el mercado. La suma del efectivo en caja y en bancos y las inversiones a corto plazo es el que se conoce como Efectivo disponible.

(SCOTT-EUGENE, 2009, p. 356) La gestión financiera a corto plazo persigue:

- Cubrir las necesidades de financiación en el CP. mediante el uso de diferentes fuentes de financiación a CP. disponibles
- Elegir entre diferentes fuentes con diferentes características
- Gestionar las existencias (stocks) de forma que
- Minimizar el coste financiero de los recursos inmovilizados en el almacén
- Mantener niveles que aseguren la disponibilidad de materiales
- Gestionar los las cuentas a cobrar (clientes) y el riesgo asociado
- Gestionar la inversiones financieras temporales
- Gestionar la tesorería
- Prever y controlar los movimientos de entrada y salida de dinero de las cuentas de la empresa
- Asegurar una liquidez mínima para funcionar
- Invertir a CP. los excedentes y financiar a CP. los déficits.

Las gestiones a corto plazo sirven para cubrir las necesidades de financiación, gestionar las existencias, gestionar la tesorería, asegurar la liquidez mínima para funcionar, la suma de efectivo, bancos e inversiones a corto plazo se conoce como efectivo disponible.

- *Convenios*

(ESCRIBANO, 2011, p.56) Se conoce como convenio al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto. Los convenios pueden ser valorados como contratos, normativas o una combinación de ambos.

(MADURA, 2009, p. 78) Un convenio es un acuerdo de voluntades, una convención o un contrato. Puede referirse más específicamente a: un convenio colectivo de trabajo entre los representantes de empleados y empleadores acerca de las condiciones laborales. Un convenio entre el deudor y sus acreedores para evitar o alzar una quiebra.

Se considera convenios a los contratos de convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto, en los cuales se halla involucrados tanto el deudor como su acreedor los cuales respetaran las reglas estipuladas en dicho convenio.

- *Préstamos*

(GUAJARDO, 2008, p. 98) Una empresa puede tomar dinero prestado de un banco, mediante la emisión o firma de un pagare, prometiendo pagar el principal más una cantidad específica de interés en una fecha determinada. Al conocer el préstamo, el banco puede optar por dos métodos para cargar los intereses, estos pueden pagarse; al vencimiento del pagare, descontarse del valor nominal.

(MADURA, 2009, p. 85) Los préstamos son fondos provistos a una persona física o jurídica por una entidad financiera, con o sin garantía, a distintos plazos de vencimiento (corto, mediano o largo plazo). Su devolución puede ser en un solo pago o en cuotas periódicas, e implica el devengamiento y pago de intereses.

El préstamo es dinero prestado que una entidad financiera, mediante la emisión o firma de un pagare, prometiendo pagar el principal más un interés, su devolución puede ser en un solo pago o en cuotas periódicas con intereses fijos o variables.

1.3.2.5.2. *Gestión de Recursos Financieros a Largo Plazo*

(MADURA, 2009, p. 97) Las inversiones de largo plazo, se reflejan en el activo fijo si son bienes inmuebles (terrenos y edificios) o maquinaria y equipo, mientras que si son patentes fruto de una investigación o el desarrollo de una tecnología, se mostrarán en el activo diferido. Por otro lado, si son acciones de otras compañías, se debe reflejar en un rubro denominado: “inversión en compañías subsidiarias o asociadas”

(BREALY, 2010, p. 468) Son recursos financieros externos exigibles a largo plazo. Suelen tener un coste financiero considerable, por lo que los activos en los que se inviertan han de ofrecer una rentabilidad apropiada para la devolución de los mismos. Han de utilizarse para financiar la estructura sólida o activo fijo de la empresa y parte del activo circulante.

Se definen como recursos financieros aquellos que duran más de un periodo contable, sirven para financiar la estructura sólida o activo fijo de la empresa los cuales servirán para la inversión de los que se obtendrán utilidades en beneficio a los socios, miembros y trabajadores de la organización.

- ***Deuda a Largo Plazo***

(ROSS, 2009, p. 884) Los títulos de deudas a largo plazo son promesas que se hace la empresa emisora a pagar el principal e interés sobre el saldo insoluto. El vencimiento de un instrumento de deuda a largo plazo se refiere al periodo que la deuda sigue pendiente con algún saldo no pagado. Las dos formas principales de deuda a largo plazo son la emisión pública y la deuda colocada en privado. Aquí se hablara primero de los bonos de emisión pública.

(MADURA, 2009, p. 99) La deuda a largo plazo son los instrumentos de deuda con vencimientos mayores a un año. Los dueños de tal deuda reciben pagos

periódicos de intereses. En esta sección se describen algunos tipos comunes de deuda a largo plazo, como por ejemplo las hipotecas.

La deuda a largo plazo son los vencimientos de deudas mayores a un año, como pueden ser hipotecas otorgadas por instituciones financieras que ayudan a incrementar la productividad de una empresa que la beneficia para el futuro.

- *Capital*

(BREALY, 2010, p. 458) Capital en teoría económica, es uno de los factores de la producción y comprende el conjunto de los Bienes materiales que habiendo sido creados por el hombre, son utilizados para producir otros Bienes o servicios. Estos aumentos de Productividad son los beneficios que compensan los sacrificios de la creación de capital. Normalmente se hace una distinción entre Capital fijo, que incluye maquinarias, edificios, etc., y Capital circulante que comprende materias primas, productos semi terminados y otros, que son usados rápidamente.

(ROMERO, 2009, p. 312) Se denomina capital al elemento necesario para la producción de bienes de consumo y que consiste en maquinarias, inmuebles u otro tipo de instalaciones. Así, los llamados bienes de capital son aquellos bienes destinados a la producción de bienes de consumo. Estos tienen que tener el suficiente grado de efectividad para satisfacer necesidades y generar crédito económico. Existen distintos tipos de capital: el capital circulante, que es aquel que se agota en la producción y debe ser repuesto; el capital fijo, que tiene un desgaste a largo plazo y no se agota en la producción.

El capital es el elemento o factor para la producción sea bienes, muebles e inmuebles tales como maquinarias o edificios; entre los capitales esta los fijos y los circulantes. Dichos capitales se agotan en la producción a largo plazo, estos tienen que tener el suficiente grado de efectividad para satisfacer las necesidades

1.3.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito

1.3.3.1. Definición

(BEAS, 2008, p. 252) Las cooperativas nacen como consecuencia del espíritu de solidaridad, no tratan de colectivizar, ni siquiera de tener propiedad en común sino de agrupar asociados para desarrollar en común determinadas funciones, aportando a tal objeto un capital para llevar a cabo sus actividades basándose en su mutua confianza.

(LEY DE COOPERATIVAS, Art. 1) Según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios".

Se entiende por cooperativa de ahorro y crédito a aquellas sociedades formados por personas naturales o jurídicas que se unen en actividades con el fin de obtener utilidad, entre sus actividades pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria.

1.3.3.2. Importancia

(HITT, 2008, p. 113) La importancia de las cooperativas radica en que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas.

(SCOTT, 2009, p. 813) En nuestro país, el cooperativismo de Ahorro y Crédito se ha convertido en el sector de mayor importancia ya que agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que, de otra manera no podrían disponer,

es decir, acceder fácilmente a través de su ahorro a un crédito para solventar alguna de sus necesidades más urgentes y por otro lado también a otros beneficios que dichas cooperativas ofrecen a sus asociados.

Las cooperativas hoy en día son muy importantes ya que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, ayuda al sector de mayor importancia ya que agrupa a familias de bajos recursos y medianos recursos económicos.

1.3.3.3. Requisitos

(SCOTT, 2009, p. 819) Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley. Para su constitución y funcionamiento, las cooperativas deberán estar integradas en todo tiempo por un mínimo de cincuenta personas naturales mayores de edad o personas jurídicas de derecho privado. La reducción del número de socios por debajo de este número será causal de liquidación forzosa.

(LEY Y REGLAMENTO DE COOPERATIVAS, Art. 11) La constitución de las cooperativas deberá realizarse en Asamblea General que celebren los interesados, y en la que se levantará un acta que contendrá:

- Datos generales de los fundadores;
- Nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, y
- Las bases constitutivas.

Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito los socios deberán acreditar su identidad y ratificar su voluntad de constituir la cooperativa y de ser suyas las firmas o las huellas digitales que obran en el acta constitutiva, ante notario público y a falta de éste, de un juez del lugar en donde la cooperativa tenga su domicilio.

1.3.3.4. *Actividades*

(GUAJARDO, 2008, p.555) Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Otorgar préstamos a sus socios;
- Conceder sobregiros ocasionales;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;

- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.
- Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

(LEY Y REGLAMENTO DE COOPERATIVAS, Art. 14) Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan. Las operaciones autorizadas a las cooperativas de ahorro y crédito son básicamente las siguientes:

- Captar ahorro a través de depósitos a la vista, a término.
- Otorgar créditos.
- Negociar títulos emitidos por terceros distintos a sus gerentes, directores y socios.
- Celebrar contratos de apertura de crédito.
- Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
- Emitir bonos.
- Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la ley cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades. En todo caso, en la prestación de tales servicios las cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.
- Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros
- servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.
- Las que autorice el Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria.

Las actividades de las cooperativas principalmente es la captación de ahorros, entrega de créditos y emisión de bonos, cancelar sobre giros ocasionales y más actividades permitidos y regulados por la ley.

1.3.3.5. Solvencia

(GUAJARDO, 2008, p.576) Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

(LEY Y REGLAMENTO DE COOPERATIVAS, Art. 17) Solvencia patrimonial;

- Prudencia Financiera;
- Índices de gestión financiera y administrativa;
- Mínimos de Liquidez;
- Desempeño Social; y,
- Transparencia.

La solvencia de las cooperativas de ahorro y crédito se refiere a la prudencia financiera. Liquidez, desempeño social, solvencia patrimonial y transparencia que permitan cumplir con sus obligaciones y mantener sus actividades adecuadamente.

1.3.4. Control interno

1.3.4.1. Definición

(CANTE S. Sandra Yolima /MANTILLA Blanco Samuel Alberto, 2007) El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

(MANTILLA Blanco, Samuel Alberto, 2009) El control interno se define como un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para cumplir y proporcionar seguridad razonable con mira a la consecución de objetivos específicos.

Se entiende por Control Interno al plan de organización, técnicas reguladas que ordenen y se acojan a las diferentes dependencias y así puedan proteger sus activos, en otras palabras el control interno nace por la necesidad de poder administrar y llevar la contabilidad de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa.

1.3.4.2. *Objetivos del Control interno*

(BLANCO Luna Yanel, 2007) Cualquier entidad promulga una misión, estableciendo objetivos, y desea logros y estrategias para realizarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad. Aun cuando muchos objetivos son específicos a una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, objetivos virtualmente comunes de todas las entidades es el logro y mantenimiento de una positiva reputación dentro de los negocios y comunidad de consumidores, suministrando estados financieros confiables a los accionistas o propietarios, trabajando con cumplimiento de leyes y regulaciones.

(ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo, 2008) El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. De acuerdo a lo mencionado, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.

- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los objetivos se convierten en la aspiración que tienen las empresas a futuro. Entre los más importantes o básicos del control interno tenemos los siguientes:

- Proteger y salvaguardar los activos y bienes de la empresa.
- Verificar la razonabilidad de los estados financieros.
- Promover las políticas administrativas.
- Hacer cumplir las metas y objetivos planteados.

1.3.4.3. *Importancia del Control Interno*

(VÁZQUEZ Jorge Rubén, Norberto Caniggia, 2007) La importancia que tiene el control es que a través de esta función lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, ésta cierra el ciclo del sistema al proveer retro alimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

(<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>) El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la

administración del personal, los métodos y sistemas contables para que asiera el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Se considera al control interno como una herramienta que surge de la necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir o disminuir significativamente los riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro, además es también la última de las funciones del proceso administrativo, el control interno nos ayuda a concluir con el ciclo del sistema al abastecer con suministros respecto a los desvíos típicos en contra del trabajo proyectado.

1.3.4.4. Componentes del Control Interno

1.3.4.4.1. Ambiente de Control

(ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo, 2008) Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta a actúan los otros componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control. El ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como; se estructura las actividades del negocio, organiza y desarrolla la gente y como el personal tome conciencia de la importancia del control.

(<http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>) El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamental la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de

prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

Se considera ambiente de control a la actitud global de los administradores y empleados hacia la importancia de los controles, siendo uno de los factores que influye en el ambiente de control, es la filosofía y estilo administrativo de los directivos los mismos que estimulan e influencia las tareas del personal y controla por ende sus actividades.

1.3.4.4.2. *Evaluación de riesgos*

(MANTILLA Samuel Alberto, 2008) Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para lograr los objetivos que constituye una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos. La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

(ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo, 2008) Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. La evaluación de riesgos debe ser una

responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Es la identificación y análisis de riesgo que nos sirven para el logro de todos los objetivos que se encuentran enfocados al cambio favorable para la empresa los cuales deben de ser identificados y analizados; la evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles involucrados en los objetivos de la empresa.

1.3.4.4.3. *Actividades de control*

(ARENS Alvin / ELDER Randal / BEASLEY Mark, 2007) Son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros componentes, que ayudan asegurar que se implementan las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Las actividades de control constituyen los procedimientos específicos que una entidad ha establecido como un reaseguro para lograr el cumplimiento efectivo de sus objetivos; estos procedimientos están orientados primordialmente a la prevención y neutralización de los riesgos.

(ESTUPIÑÁN Gaitán Rodrigo, 2008) Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Son políticas y procedimientos realizados por la gerencia y demás personal de la empresa, las mismas que servirán para cumplir diariamente con las actividades asignadas, ayudando a constituir los procedimientos específicos que la entidad ha

establecido como un reaseguro para lograr el cumplimiento efectivo de todos sus objetivos.

1.3.4.4. Información y comunicación

(MANTILLA Samuel Alberto, 2008) Se centran en la naturaleza y calidad de la información requerida para un control efectivo, los sistemas empleados para desarrollar tal información y los reportes necesarios para comunicar de manera efectiva. Es el iniciar registrar, procesar y comunicar las operaciones de una entidad de manera que los colaboradores de esta cuenten con la información necesaria en forma periódica y oportuna, logrando así que sus acciones estén orientadas en concordancia con los demás y mantengan su responsabilidad, viabilizando su trabajo hacia un mejor logro de los objetivos.

(<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>) La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control. Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

Se considera la información y comunicación como métodos, procesos, medios y acciones que con enfoque sistemático y regular, aseguran el flujo de información con calidad en todas las direcciones, toda esta información debe ser confiable, oportuna y útil la que permitirá a los administradores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

1.3.4.4.5. Supervisión y monitoreo

(ARENS, Alvin / ELDER, Randal / BEASLEY, Mark, 2007) Se refiere a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. Es la revisión y actualización periódica del grado de efectividad que se ha logrado del sistema de control interno aplicado por parte de la dirección a fin de mantener un nivel adecuado, pues es de responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de control interno idóneo y eficiente.

(http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno) Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. La deficiencia detectada en el control interno deberá ser notificada a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo administrativo deberán ser informados de lo observado.

La supervisión es identificada como un seguimiento el mismo que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejorar la implementación de las medidas de control interno y efectuar las modificaciones necesarias y pertinentes para mantener su eficacia y poder controlar así las deficiencias detectadas las mismas que se notificaran a los niveles superiores.

1.3.4.5. Control Interno Administrativo

1.3.4.5.1. Definición

(MANTILLA, 2009, p. 19) El control interno desde el aspecto de la administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos. También ayuda a asegurar que cumpla con sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. Ello incluye reglas fiduciarias para planes de beneficios a empleados, regulaciones sobre seguridad de trabajadores, y reglas para el adecuado manejo de desechos. El asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa.

(ESTUPIÑAN, 2008, p. 26) Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de los objetivos establecidos, definir que los funciones se estén ejecutando en forma eficiente y determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

El control interno administrativo sirve para desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad mediante un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas la cuales apoyan al logro administrativo y también permiten a la agencia mantenerse informada de la administración y poder controlar funciones del personal en general.

1.3.4.5.2. Objetivos

(ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo, 2008) Es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro de los siguientes objetivos:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

(MANTILLA Blanco Samuel Alberto, 2008) El control interno administrativo, para alcanzar la misión institucional deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Entre los objetivos del control interno administrativo están:

- Mantener informado de la situación de la empresa.
- Coordinar y asegurar el logro de los objetivos.
- Promover la eficiencia, eficacia y economía.
- Garantizar y cumplir con confiabilidad, integridad las disposiciones legales y normativas de la entidad.
- Proteger y conservar el patrimonio.

1.3.4.6. Área Administrativa

(IICA, 2008, p. 610) Por su naturaleza debe guardar permanentemente interrelación con el proceso productivo y la operación comercial, constituyéndose en el área clave proveedora de informaciones para la gestión que encare la dirección operativa de la empresa.

(ESTUPIÑAN, 2008, p. 247) El área administrativa es de responsabilidad tanto de administración como del concejo de directores, quienes proporcionan gobierno, guía y supervisión reguladora ya que son objetivos, competentes e inquisitivos. Tienen conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad, y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades.

El área administrativa tiene sus funciones y tareas y su principal responsabilidad le cabe a esta área o departamento es funcionar como receptora, coordinadora, y procesadora de informaciones provenientes de la producción de los hechos comerciales y de los eventos financieros de la empresa.

1.3.4.6.1. Funciones

(DIEZ DE CASTRO, 2009, p. 128) Está encargada de formular el anteproyecto de presupuesto anual de egresos de la empresa, organiza, gestiona y coordina los requerimientos del personal de la dependencia y también se encarga de la compra de bienes y la obtención de servicios necesarios para las demás áreas que componen la empresa.

(CÓRDOBA, 2009, p. 144) Da soporte a las demás áreas técnicas, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Provista de un Coordinador General, cuya función principal está enmarcada en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las labores encomendadas por ley.

Las funciones más primordiales del área administrativa son que es la encargada de formular el anteproyecto de presupuesto con el apoyo de las demás áreas técnicas, este es el órgano fundamental e la empresa, además gestiona los requerimientos del personal, compra de bienes para las áreas de toda la empresa.

1.3.4.7. Sistema de administración

(VALENCIA Rodríguez Joaquín, 2010) Este postulado suscita las importantes cuestiones del cuidado adecuado de los estudios y la responsabilidad del auditor para descubrir deficiencias e irregularidades. Es paralelo al concepto tradicional del control interno, con la excepción de que el control administrativo es mucho más amplio.

(MANTILLA Samuel Alberto, 2009) El sistema administrativo es aquel que busca una relación eficiente de las partes mediante la integración de las mismas, para obtener como resultado la efectividad en el alcance de las metas, y esto a su vez permite satisfacer las necesidades externas del ambiente en que se desarrolla el súper-sistema que es la empresa.

Es un postulado promueve las importantes cuestiones del cuidado adecuado de los estudios y responsabilidades los mismos que buscan una relación eficiente de las partes para obtener como resultado la efectividad y el alcance de las metas y a su vez satisfacer las necesidades externas del ambiente.

1.3.4.8. Eficacia

(RODRIGUÉZ Valencia Joaquín, 2010) Es el grado en el cual los resultados deseados de un centro de responsabilidad son alcanzados realmente. La administración y los administradores tienen que alcanzar los objetivos predeterminados, es decir, tienen que ser eficaces. Se es eficaz cuando se consiguen los objetivos que se habían fijado.

(MANTILLA Blanco Samuel Alberto, 2009) El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación, valoración de su eficacia. La eficiencia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico.

La palabra eficacia es un objetivo realizado para señalar la capacidad y habilidad de obtener los resultados esperados, enfocados estos al control interno con el que se realizara el cumplimiento de normas y obligaciones dirigidas por la administración y administradores quienes tienen que alcanzar los objetivos predeterminados.

1.3.4.9. Eficiencia

(RODRIGUÉZ Valencia Joaquín, 2010) Es el grado en el cual los recursos son usados de manera económica en la generación de cualquier resultado que se alcance en la actualidad. Un ejemplo de eficacia será, el preocuparse por ver si esas piezas se producen a un costo mínimo. Por consiguiente, podemos decir que la eficacia está relacionada con los fines, y la eficiencia, con los recursos aplicados.

(STEPHEN Robbins y Coulter Mary, 2007) En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tienen como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos de conocimientos, etc.) limitados y en situaciones complejas y muy competitivas.

Se define a la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos con el mismo, se considera que la eficiencia se da cuando se utiliza menos recursos para lograr un mismo objetivo; por ello es una capacidad y cualidad muy apreciada por las empresas debido a que en la práctica lo que ellos hacen tiene como propósito alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

1.3.4.10. Control Interno Financiero

Definición

(DIEZ DE CASTRO, 2009, p. 115) Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información. Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

(ESTUPIÑAN, 2008, p. 235) Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento el control interno contable / financiero, con los objetivos. Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable en que se llevan a cabo. Que lo contabilizado exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

Se considera al control interno como una de las ramas del control interno administrativo, que ha surge con la necesidad de tener un control sobre las actividades económicas financieras de la empresa, que todas las operaciones se

registren oportunamente y con el valor correcto y así reflejen la existencia y pertenencia, es decir, que lo contabilizado exista y lo que exista este contabilizado.

1.3.4.10.1. *Objetivos del Control Interno Financiero*

(CULTURAL DE EDICIONES S.A. AUDITORIA III, OCEANO, 2010) Los controles a implantar en el sistema contable variaran siempre de unos a otros en función de la naturaleza, tamaño y características propias del sistema en cuestión. No obstante determinados controles serán comunes en la mayoría de las veces. El objetivo de un sistema de controles internos contables se basara en la definición de una metodología apropiada para el proceso de la información contable y en la garantía de una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores o fraudes. La implantación de controles y procedimientos se ejecutara con el objetivo de asegurar principalmente:

- Adecuado registro de los activos y apropiada custodia y salvaguardia de los mismos.
- Adecuado registros de los pasivos, con el reconocimiento de todas las provisiones y pérdidas previstas y reales.
- Autorización de todos los gastos incurridos en el periodo.
- Inclusión en los registros contables de todos los ingresos generados en la actividad empresarial de la entidad.
- Elaboración de los estados financieros y de información económica-financiera diversa de acuerdo con los registros contables supervisados, revisados y debidamente preparados.
- Detección de irregularidades, debilidades y errores durante el proceso de toda la información administrativa-contable.

(ESTUPIÑAN Gaintán Rodrigo, 2008) Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto en las cuentas apropiadas y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

El objetivo de un sistema de controles internos contables se basara en la definición de una metodología apropiada para el proceso de la información contable y en la garantía de una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores o fraudes.

- Adecuado registro de activos y pasivos.
- Elaboración de los estados financieros.
- Detección de irregularidades, debilidades y errores durante el proceso.
- Que se registren oportunamente las operaciones.
- Que todo lo contabilizado exista y lo que exista este contabilizado.

1.3.4.11. Área financiera

(CÓRDOBA, 2009, p. 134) El área financiera es el proceso del direccionamiento de los recursos financieros, incluyendo contabilidad y divulgación financiera, presupuesto, cuentas por cobrar, gerencia de riesgo y seguro para un negocio. El sistema del área financiera incluye el financiamiento y como se maneja el dinero de la empresa. El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos coopera al fortalecimiento de las empresas y al logro de los objetivos.

(DIEZ DE CASTRO, 2009, p. 123) El área financiera persigue un objetivo básico; ofrecer soluciones a los problemas que tienen que abordar los directores financieros para la toma de decisiones de inversión y financiación más adecuadas y eficientes para la empresa.

El área financiera debe ofrecer los lineamientos para determinar:

- El valor de las decisiones financieras basadas en una meta de referencia.
- Pautas para seleccionar la mejor decisión cuando esta involucra dinero.
- Hacer un uso adecuado de los recursos financieros que posee la empresa.

Las decisiones de esta gerencia están enmarcadas en decisiones de inversión, de financiación y de dirección general.

El área financiera direcciona los recursos financieros y su manejo, con objetivos básicos enfocados a solucionar problemas para la toma de decisiones de inversión y crédito más adecuado y eficiente para las empresas; sus lineamientos nos permiten determinar, el valor de las decisiones financieras, pautas para seleccionar la mejor decisión y hacer uso adecuado de los recursos financieros.

1.3.4.12. Políticas

(ANZOLA Rojas Servulo, 2010) Las políticas son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al empresario utilizar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular. Definen el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; son lineamientos. Por lo general cada política es establecida por el dueño de cada empresa.

(RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, 2010) La empresa moderna tiene gran variedad de objetivos, son tan variados estos objetivos que debemos clasificarlos; cada uno de estos objetivos son perseguidos mediante orientaciones de la conducta, las cuales reciben el nombre de políticas. Existen muchos aspectos que causan descontento y baja de moral entre el personal; entre ellos están la impresión de las políticas, su ambigüedad o su carencia, esto, desde luego afecta a los procedimientos, porque una política que se aplique regularmente, pero que esté mal elaborada, daña incluso al mejor sistema diseñado. Es muy recomendable que las políticas sean siempre entregadas por escrito para evitar así malos entendidos. Lo anterior, unido a lo difícil que es lograr un texto claro y comprensible para todo y a lo rígido que resultaría para algunas políticas la forma escrita, hace que en un organismo no sean muchas las políticas formuladas por escrito.

Son guías para orientar en forma ideológica las acciones, objetivos; son criterios, lineamientos generales que nos ayudan a observar y realizar la toma de decisiones, sobre problemas que se dan en la empresa, es recomendable que las políticas no sean muy extensas y se entreguen por escrito para evitar malos entendidos.

1.3.5. Toma de decisiones

(<http://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-y-administracion-financiera-ensayo/>) La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos; a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las opciones que estén disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. Para eso explicaremos los procesos de evaluación sobre las alternativas y limitaciones con las que cuentan las empresas al momento de tomar una decisión que pueda llevarnos al éxito absoluto o al fracaso y al cierre de la empresa.

(<http://html.rincondelvago.com/toma-de-decisiones-financieras-en-la-empresa.html>) De manera general se puede señalar que en las organizaciones es necesario tomar diferentes decisiones, sean estas sencillas o completas en cuanto a la cantidad de información, recursos involucrados y resultados esperados. Igualmente, se puede señalar que, el elemento característico e indispensable para la toma de una decisión, es la necesidad existente para producir algún cambio, siempre buscando, por supuesto, un resultado mejor al lograrlo hasta el momento antes de tomar la decisión.

La toma de decisiones financieras no es solamente un tema que se pueda ejercer sin algún conocimiento, por lo que es destacado que todo director, gerente o persona que desempeñe puestos similares es completamente necesario que antes de tomar cualquier decisión se realice un análisis previo de las variables internas y

externas que puedan afectar al desarrollo normal de las actividades del negocio o empresa.

1.3.5.1. *Indicadores de gestión*

(<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>) Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

(<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>) Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los [grupos](#) de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL [análisis](#) de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

1.3.5.2. Clasificación de los indicadores

- Estructura y calidad de activos

Estos indicadores reflejan la eficiencia de los activos y pasivos, y nos muestran la posición del riesgo crediticio. Reflejan además la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables. Tipos de indicadores de estructura y calidad de activos:

- Activos productivos a total de activos
- Activos productivos a pasivos con costos
- Pasivos con costos a total de pasivos
- Cartera vencida a cartera
- Cartera con riesgo a cartera contingentes
- Provisiones de cartera a cartera vencida
- Provisiones de cartera y contingentes a cartera y contingentes

- Capitalización y Apalancamiento

El conjunto de estos indicadores reflejan la suficiencia de capital con que las entidades realizan la intermediación financiera. A través de estos indicadores, se puede observar la suficiencia patrimonial de cada una de las instituciones. Tipos de indicadores de capitalización y apalancamiento:

- Pasivo a patrimonio
- Activos improductivos a patrimonio
- Activos inmovilizados a patrimonio
- Pasivos a activos

- Liquidez

Permite relacionar las disponibilidades de recursos frente a las captaciones, reflejando la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

Suficiencia Patrimonial

Determina el porcentaje de suficiencia que tiene el patrimonio para cubrir los activos inmovilizados. Mientras más alto sea el porcentaje es mejor.

Patrimonio + Resultados/ Activos Inmovilizados

CAPÍTULO II

2. DISEÑO PROPUESTA

2.1. Breve caracterización del objeto de estudio

El presente trabajo de investigación trata sobre la Gestión Administrativa Financiera y su impacto en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa agencia La Maná.

Es indispensable conocer y aplicar la Gestión Administrativa financiera que ayude a reducir los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que pueden llegar a afectar la situación administrativa y financiera de la cooperativa.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó encuestas a los socios y personal operativo y entrevistado al gerente de la cooperativa, se ha visto útil y beneficioso contribuir con una herramienta administrativa y financiera que ayude al manejo adecuado de los recursos económicos para la toma de decisiones.

2.1.1. Reseña Histórica

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA “LTDA aprobado por el MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL-DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVA.-Quito 31 de Mayo del 2007.

La Institución nació gracias a la visión de un grupo de indígenas perteneciente al Cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi .Pensando en mejorar las condiciones de vida de las comunidades y el pueblo en general, por iniciativa de los señores:

- Jorge Alberto Salazar Vargas
- Segundo Manuel Llumitasig Espinil
- Juan Manuel Jacho Caillagua

- Luis Logro Pallo
- Gonzalo Anguisaca
- Espíritu Cocha Guanoquiza
- Mirian Chicaiza Salazar
- Francisco Ayala

La cooperativa ha iniciado un proceso organizativo social, económico y político con el objetivo de remediar las necesidades familiares, mediante un aporte económico mensual y préstamos a miembros y la sociedad en general. Esta idea se cristalizó y ejecutó a inicios 31 días enero del año 2007, y es lo que hoy conocemos como COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SINCHI RUNA LTDA”.

La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, estarán integrada por todos los socios que estuvieren en goce de sus derechos y resoluciones son obligatorias para los organismos internos, como para los socios de la entidad, siempre que la misma no implique violencia a la Ley y al Reglamento General de Cooperativas, el presente Estatuto y al Reglamento Interno que se dictare. Las resoluciones se tomaran por mayoría de votos y en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará integrado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria a la que está regida la Cooperativas, elegido por la Asamblea General. Los miembros del Concejo de Administración duraran dos años en sus funciones pudiendo ser elegidos hasta por un periodo más.

- **El Gerente** será nombrado por el Concejo de Administración, tiene atributos y deberes contemplados en el Reglamento General de Cooperativas.
- **Comité de Crédito** estará constituida por tres miembros principales, designados por la Asamblea General, y sus funciones se sujetarán al Reglamento correspondiente, se designará además tres vocales suplentes.

Misión

La COAC “SINCHI RUNA LTDA”. Es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientadas mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbana marginal de Cotopaxi y del país; mediante presentación de servicios.

Visión

La COAC “SINCHI RUNA LTDA” Es una institución líder, confiable y con solvencia financiera, cuenta con local en su matriz y cobertura en las principales capitales provinciales; ofrece servicios financieros innovadores y con altos estándares de calidad para los socios.

Valores Corporativos

En la Cooperativa, se ha definido los valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la cooperativa (directivos, socios, empleados), siendo estos siguientes:

- **Solidaridad:** entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) el cooperado, es el pilar fundamental de nuestra institución por su carácter cooperativo.
- **Honestidad:** Entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todo los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de nuestros socios.
- **Lealtad:** Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.
- **Equidad:** entendida como la actitud de servicio sin privilegio, en igualdad para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos.

2.2. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.2.1. Tipos de Investigación

Para la elaboración del proyecto de tesis se utilizó la investigación descriptiva y explicativa dado que facilita el conocimiento y la redacción los que nos ayudó a encontrarlos problemas y procesos inmersos en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa Ltda.” Que tiene como propósito interactuar permanentemente al Área Administrativa y Financiera con la Gerencia, así poder aplicar nuevas políticas para la empresa, verificar el rendimiento de los empleados y el nivel de productividad de los mismos.

Estos tipos de investigación sirvieron de apoyo para la recolección y obtención de datos los mismos que fueron de ayuda para llevar a cabo la gestión administrativa financiera de una manera clara y concisa

2.2.2. Métodos

Para la recolección de la información en el proceso de estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda. Se utilizó los siguientes métodos y técnicas de investigación.

- **Método Deductivo**

Es un procedimiento que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica y de esta manera poder aplicar un estudio a la gestión administrativa financiera clara y detallada dentro de la cooperativa, la aplicación de este método es de gran importancia para analizar la situación actual de la institución, es decir la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

- **Método Inductivo**

Este método permitió analizar los aspectos generales, así como también conocer las causas que originaron el problema y la determinación de los efectos que se

presentan para la población de la Cooperativa, que están basados en casos particulares y los que permitirán examinar los resultados obtenidos.

- **Método Analítico**

Este método permitió tener un amplio conocimiento de todo lo que tiene que ver con la administración del área administrativa y financiera que se desarrollan en sus departamentos, con los cuales se coordinó para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

- **Método Descriptivo**

Se aplicó al describir una realidad concreta en su totalidad, se empezó por la definición del problema, la medición, la organización y el análisis hasta llegar a obtener conclusiones aplicando una gestión administrativa financiera en la cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda.

2.2.3. Técnicas

Las técnicas que se aplicó para la obtención de la información en la investigación son las siguientes.

- **Observación**

Esta técnica permitió visualizar como se ha estado llevando a cabo el desarrollo de las actividades encomendados al personal que labora dentro de dicha institución y obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación, así como también se observó todo lo que concierne a la realidad de la cooperativa para obtener una mejor información.

- **Encuesta**

Esta técnica permitió realizar preguntas tanto a los socios como al personal operativo de la cooperativa obteniendo resultados que permitió conocer con certeza como se están llevando a cabo las actividades tanto administrativas como financieras en la entidad.

- **Entrevista**

Esta técnica consistió en un dialogo con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Ltda. Sr. Jorge Salazar con la finalidad de recopilar la información necesaria sobre el objeto de investigación y de esta manera poder emitir conclusiones que vaya en mejoramiento de la institución la misma que pueda cumplir con las metas y objetivos planteados.

Estas técnicas fueron de mucha ayuda para llevar a cabo el análisis y desarrollo de la información obtenida y de esta manera poder aplicar en la cooperativa.

2.3. POBLACIÓN UNIVERSO

2.3.1. Población o Universo de la investigación

La población a la cual se aplicó las entrevistas y encuestas corresponden a LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LTDA.

TABLA N° 1
POBLACIÓN POR ESTRATO

ESTRATO	POBLACIÓN	INSTRUMENTO
PERSONAL DIRECTIVO		
Socios	13	Encuesta
Total de Personal Directivo	13	
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Gerente	1	Entrevista
Total de Personal Administrativo	1	
PERSONAL OPERATIVO		
Cajero (agencia La Maná)	1	Encuesta
Asesor de Crédito (agencia La Maná)	1	
Total de Personal Operativo	2	

Fuente: COAC Sinchi Runa

Realizado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

En esta investigación realizada y una vez obtenido el número exacto de la población se aplicara el Censo.

2.4. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- ¿Cuáles son los fundamentos necesarios que debe tener la Gestión Administrativa y Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa”
- ¿Qué origina la falta de políticas, procedimientos para la toma de decisiones y el desconocimiento de la Gestión Administrativa Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa”?
- ¿Determinar las características que debe tener un sistema de Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa”?

2.5. OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA N° 2

OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Gestión Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Funciones de la Gestión Administrativa Planeación Organización Dirección Control 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación Organización Dirección Control Definición Objetivos Actividades Definición Recursos de la organización Actividades Definición Importancia Actividades Definición Importancia Actividades 	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>
<ul style="list-style-type: none"> Gestión Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de la Gestión Financiera Gestión de recursos financieros a corto plazo Gestión de recursos financieros a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos financieros a corto plazo Gestión de recursos financieros a largo plazo Prestamos Convenios Deuda a largo plazo capital 	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p>
<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa de ahorro y crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Definición Importancia Requisitos Actividades Solvencia 	<p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Ambiente re control Evaluación de 	<p>Entrevistas</p>

<ul style="list-style-type: none"> Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> Componentes del control interno Control interno administrativo Control interno financiero 	<ul style="list-style-type: none"> riesgos Actividades de control <ul style="list-style-type: none"> Información, comunicación Supervisión, monitoreo Definición Objetivos Área administrativa Sistema administrativo Eficacia, Eficiencia Definición Objetivos Área financiera Políticas 	<p>Encuestas</p>
<ul style="list-style-type: none"> Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura y calidad de activos Capitalización y apalancamiento 	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p>

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.6.1. ENCUESTA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA SINCHI RUNA

1) ¿Conoce usted que la Gestión Administrativa – Financiera ayuda a la Toma de Decisiones?

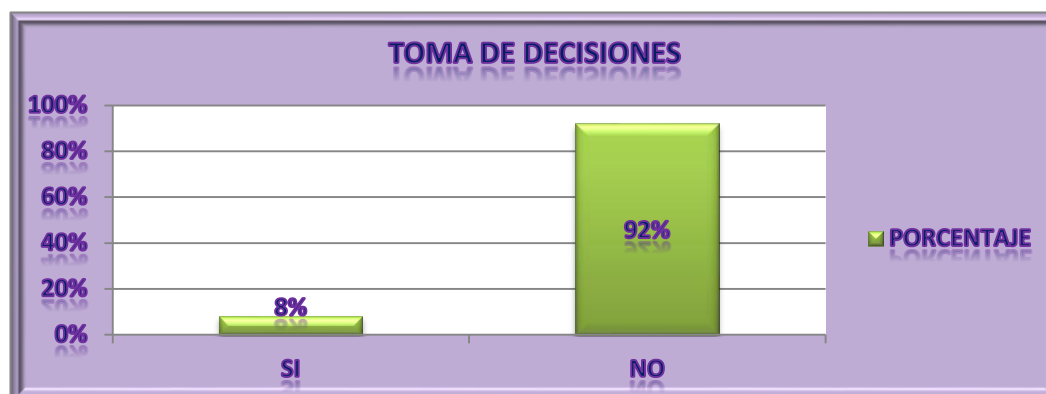
TABLA N° 3
TOMA DE DECISIONES

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	8%
NO	12	92%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 8% es decir 1 persona de los encuestados del total de los socios manifiestan saber que la gestión administrativa financiera ayuda a la toma de decisiones, mientras que el 92% es decir 12 de las personas encuestadas expresan que no sabían que la gestión administrativa financiera nos ayuda a la toma de decisiones. Con este resultado obtenido se demuestra que es necesario aplicar una gestión administrativa financiera para la toma de decisiones.

2) **¿Sabía usted que la Gestión Administrativa Financiera nos ayuda a controlar y analizar los Estados Financieros?**

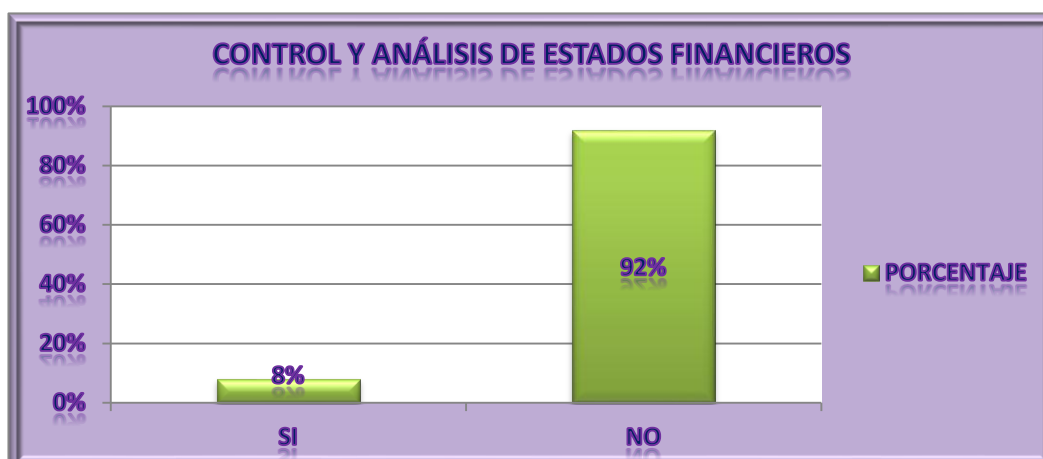
TABLA N° 4
CONTROL Y ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	8%
NO	12	92%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 8% que es 1 persona encuestada del total de los socios dice saber que la gestión administrativa financiera ayuda a controlar los estados financieros, mientras que el 92% es decir 12 del total de los socios manifiestan no saber que la gestión administrativa financiera nos ayuda a controlar y analizar los estados financieros, con este resultado obtenido se demuestra que la institución necesita un gestión administrativa financiera.

3) **¿Con que frecuencia se reúnen en asamblea para analizar los estados financieros?**

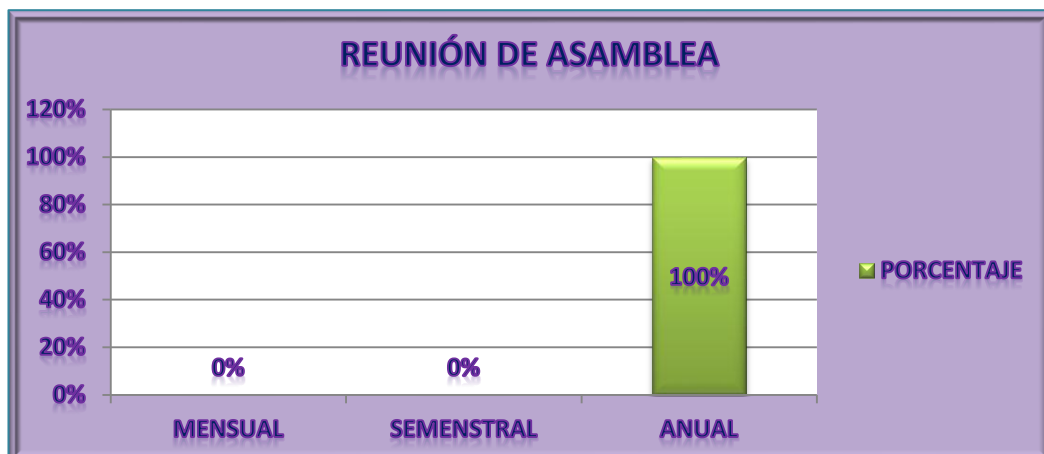
TABLA N° 5
REUNIÓN DE ASAMBLEA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	13	100%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100 % es decir las 13 personas encuestadas que son el total de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa, expresan que se reúnen en asamblea mensualmente para analizar los estados financieros. Con este resultado obtenido se demuestra que los socios se mantienen en constante reunión.

4) **¿Considera usted que los servicios que ofrece La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Agencia La Maná están acorde con las necesidades y requerimientos de sus clientes?**

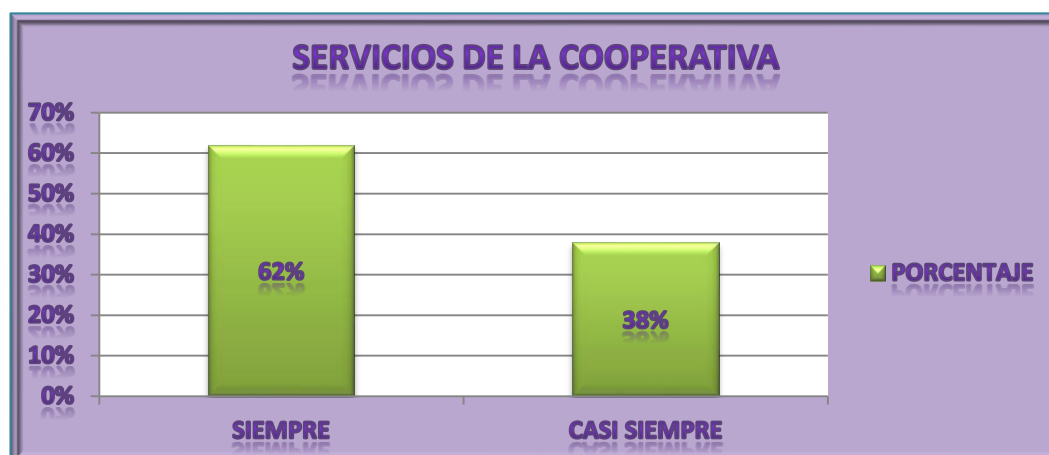
TABLA N° 6
SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	62%
Casi Siempre	5	38%
Nunca	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 62% es decir 8 de los socios consideran que los servicios que ofrece la Cooperativa están siempre acorde con las necesidades de los clientes, mientras que el 38 % que son 5 del total de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa, manifiestan que los servicios que ofrece la Cooperativa están casi siempre acorde con las necesidades de los clientes. Con los resultados obtenidos se puede demostrar que la cooperativa trabaja buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.

5) **¿Cómo socio se siente usted satisfecho con los beneficios que le da la Cooperativa?**

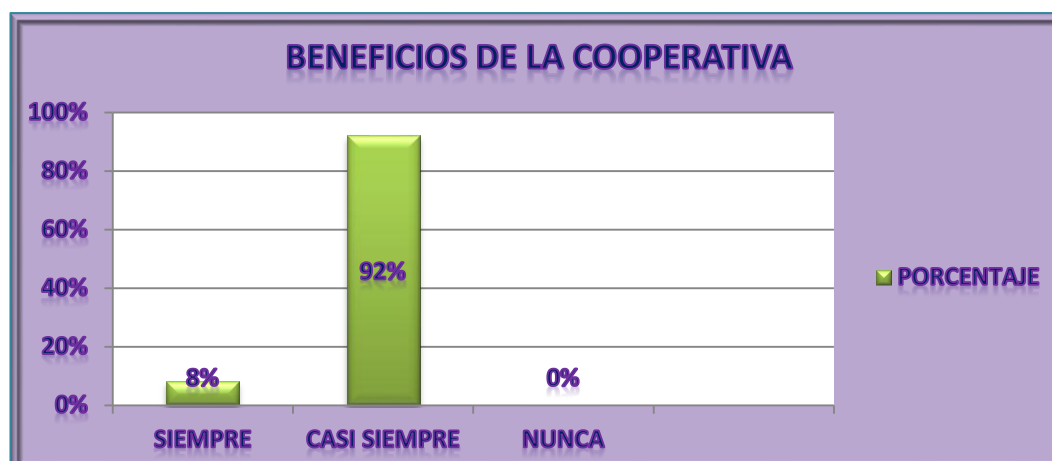
TABLA N° 7
BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	8%
Casi Siempre	12	92%
Nunca	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 8% es decir 1 personas encuestadas expresan sentirse siempre satisfechos con los beneficios recibidos de la cooperativa, mientras que apenas el 92% es decir 12 persona encuestada del total de los socios manifiesta estar casi siempre satisfechos con los beneficios que le da la cooperativa. Con este resultado obtenido se demuestra que la cooperativa se encuentra en condiciones sólidas puesto que los socios se encuentran satisfechos con los beneficios que reciben de la misma.

6) **¿Considera usted que la administración de la cooperativa es?**

TABLA N° 8

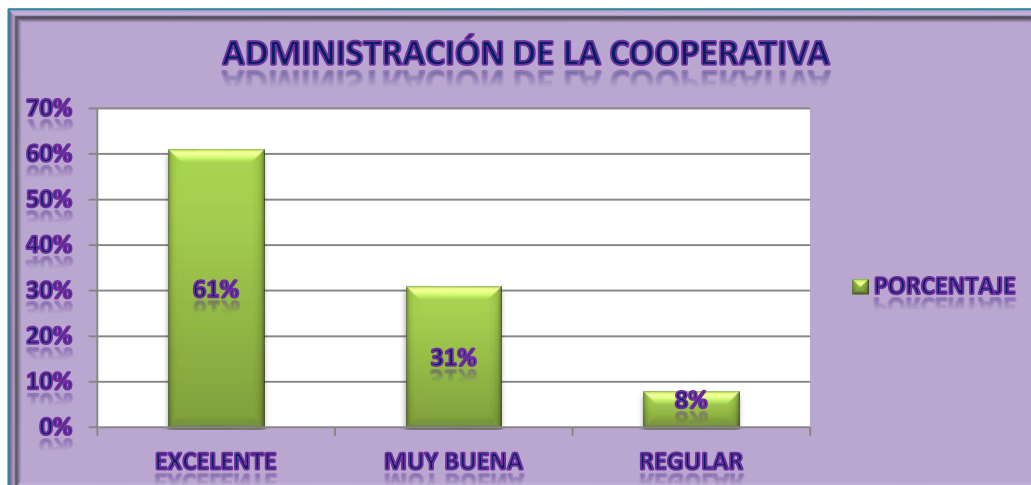
ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	61%
Muy Buena	4	31%
Regular	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 61% es decir 8 personas encuestadas califican a la administración de la cooperativa como excelente, mientras que el 31% es decir 4 personas encuestadas consideran como muy buena la administración de la cooperativa, y apenas el 8% es decir 1 persona encuestada cree que la administración de la cooperativa es regular. Con este resultado obtenido se demuestra que la administración de la empresa es admisible pero no totalmente satisfactoria para los socios.

7) ¿Está de acuerdo con el proceso de selección del personal de la cooperativa?

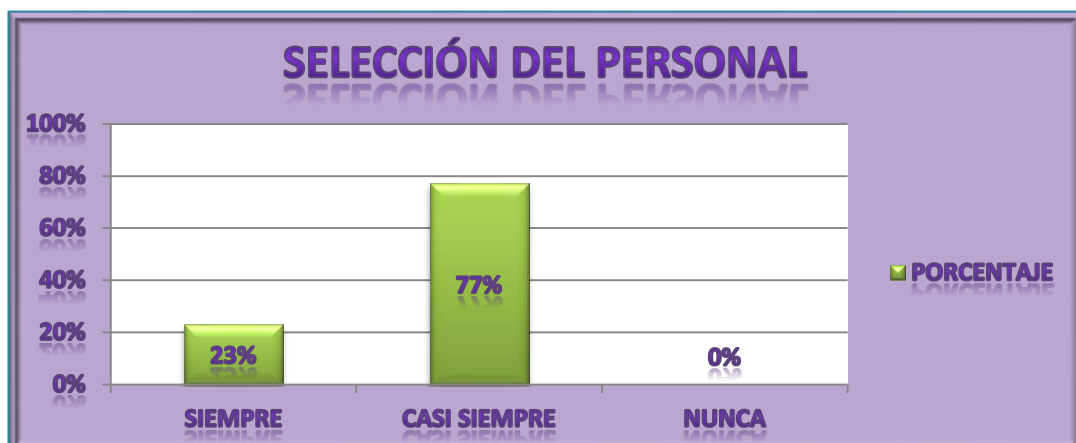
TABLA N° 9
SELECCIÓN DEL PERSONAL

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	23%
Casi Siempre	10	77%
Nunca	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 77% es decir 10 personas encuestadas manifiestan estar casi siempre de acuerdo con el proceso de selección del personal de la cooperativa, mientras que el 23% es decir 3 personas encuestadas expresan estar siempre de acuerdo con el proceso de selección del personal de la cooperativa. Con este resultado obtenido podemos demostrar que es necesario conocer los procesos de selección del personal para identificar el problema y el porqué de la inconformidad de los socios.

8) **¿Cómo están definidos los objetivos y metas de la cooperativa?**

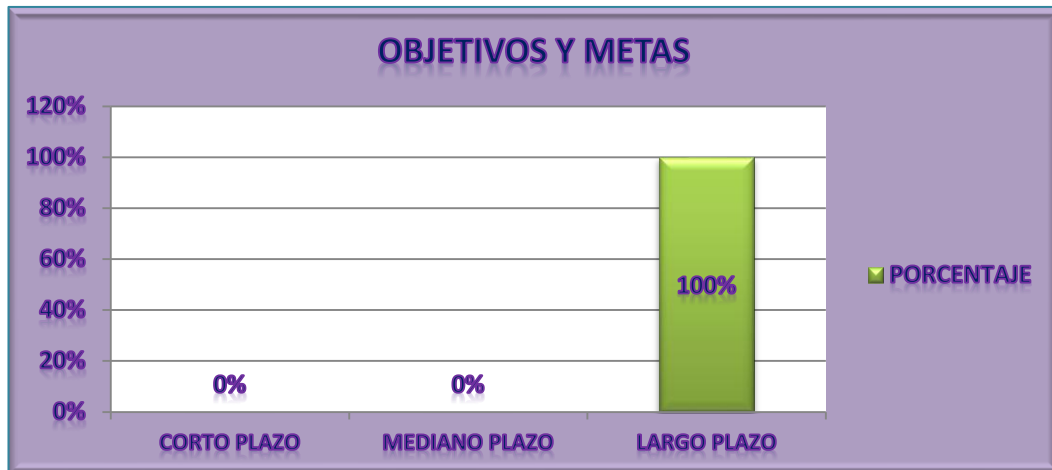
TABLA N° 10
OBJETIVOS Y METAS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corto Plazo	0	0%
Mediano Plazo	0	0%
Largo Plazo	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 13 personas que es el total de los socios encuestados manifiestan estar definidos las metas y objetivos de la cooperativa a largo plazo. Con este resultado obtenido se demuestra que la Cooperativa al tener sus metas y objetivos a largo plazo tienen la ventaja de tomar decisiones a corto plazo poder modificarlos en beneficio de la institución y así cumplir con sus metas y objetivos.

9) ¿Está de acuerdo que se realice una Gestión Administrativa Financiera?

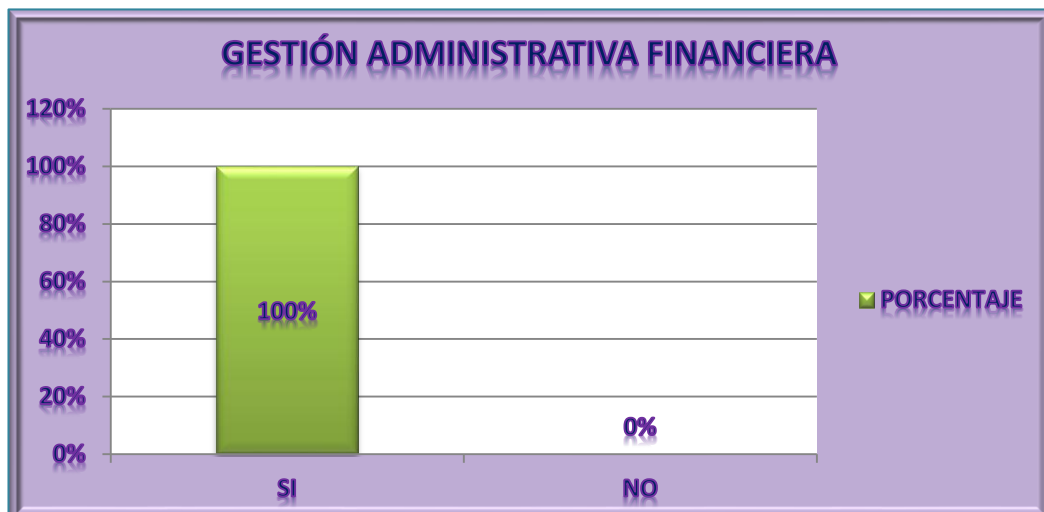
TABLA N° 11
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100%
NO	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir los 13 socios expresan estar de acuerdo que se realice una Gestión Administrativa Financiera en la cooperativa. Con este resultado obtenido podemos demostrar que la aplicación de una Gestión Administrativa Financiera es aceptada y necesaria en la cooperativa la misma que ayuda a corregir errores y a tomar mejor las decisiones.

10) ¿Existen inconformidades con los resultados obtenidos al final del ejercicio contable?

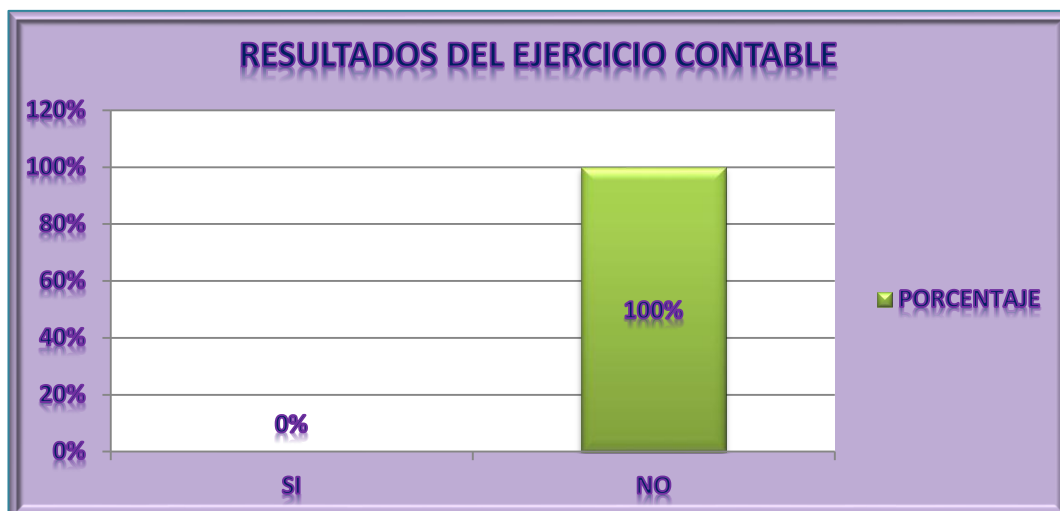
TABLA N° 12
RESULTADOS DEL EJERCICIO CONTABLE

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 13 personas que son el total de los socios encuestados manifiestan no tener inconformidades con los resultados obtenidos al final del ejercicio contable.

2.6.2. ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA

1. ¿Conoce usted las funciones y obligaciones que le corresponde desempeñar?

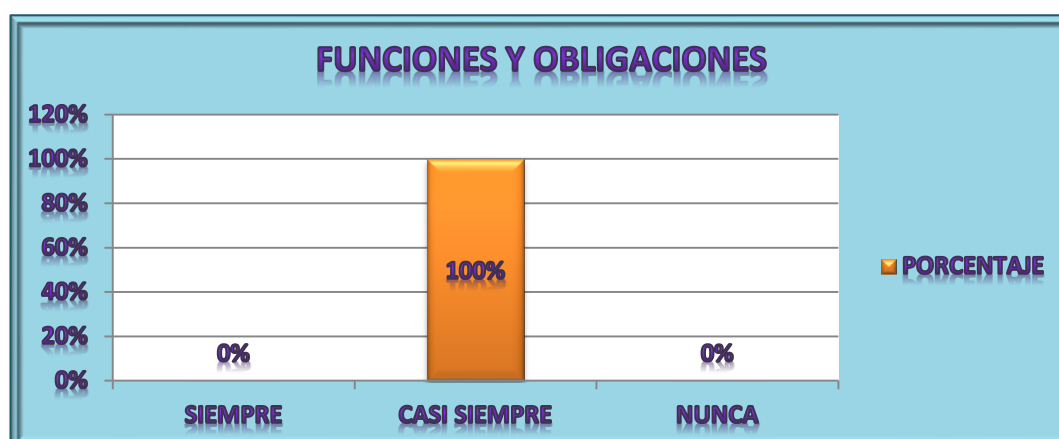
TABLA N° 13
FUNCIONES Y OBLIGACIONES

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas que son el total del personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia La Maná manifiestan conocer casi siempre las funciones y obligaciones que les corresponde desempeñar. Con este resultado podemos entender que la cooperativa debe definir bien y difundir un manual de funciones.

2. **¿Qué función desempeña dentro de la cooperativa?**

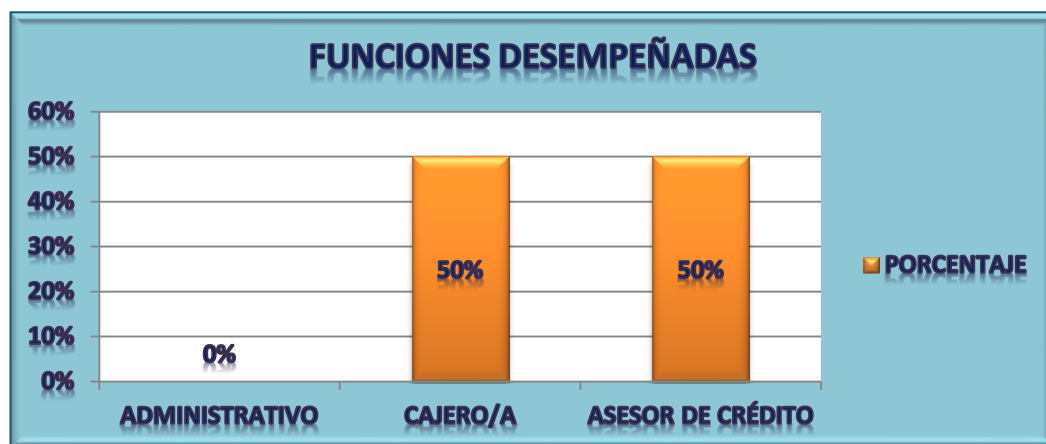
TABLA N° 14
FUNCIONES DESEMPEÑADAS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativo	0	0%
Cajero/a	1	50%
Asesor de Crédito	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

De las 2 personas encuestadas que forman el área operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa agencia La Maná, el 50% es decir, 1 de los encuestados desempeña la función de Cajero, mientras que el otro 50% desempeña sus funciones como Asesor de Crédito. Con este resultado obtenido se puede concluir que el personal debe cumplir con responsabilidad las funciones a ellos encomendados, el problema es que no siempre se va a poder cumplir al 100% debido a que su labor de servicio le obliga cubrir al personal faltante en la institución lo cual conllevará a perjudicar al usuario en sus servicios.

3. **¿La cooperativo cuenta con un organigrama estructural?**

TABLA N° 15

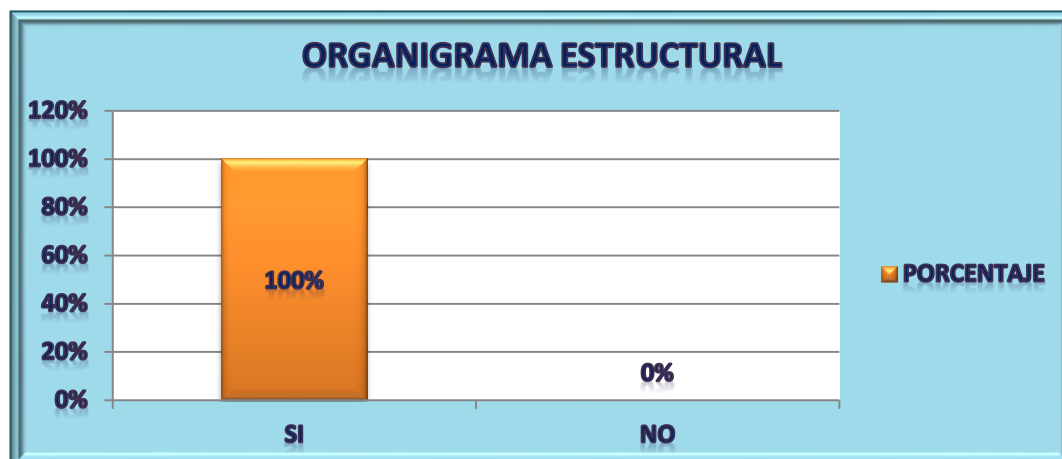
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas que son el total del personal operativo afirman que la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi runa si cuenta con un organigrama estructural. Pero no se difunde en el personal.

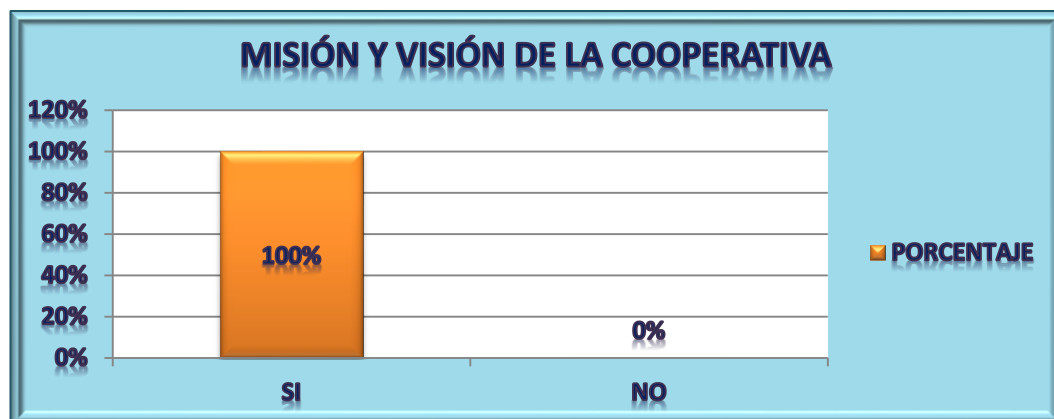
4. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa?

TABLA N° 16
MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 15



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir las 2 personas encuestadas que conforman el personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi runa agencia La Maná afirman conocer la Misión y Visión de la institución.

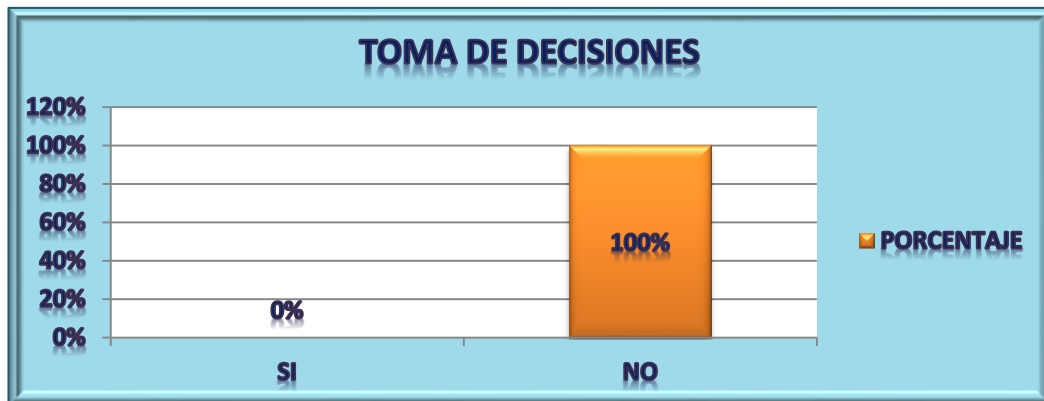
5. ¿Conoce usted que la Gestión Administrativa Financiera ayuda a la Toma de Decisiones?

TABLA N° 17
TOMA DE DECISIONES

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 16



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas que es el total del personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi runa agencia La Maná manifiestan no saber que la gestión administrativa financiera ayuda a la toma de decisiones. Con este resultado obtenido se demuestra que es necesario realizar una gestión administrativa financiera en la cooperativa.

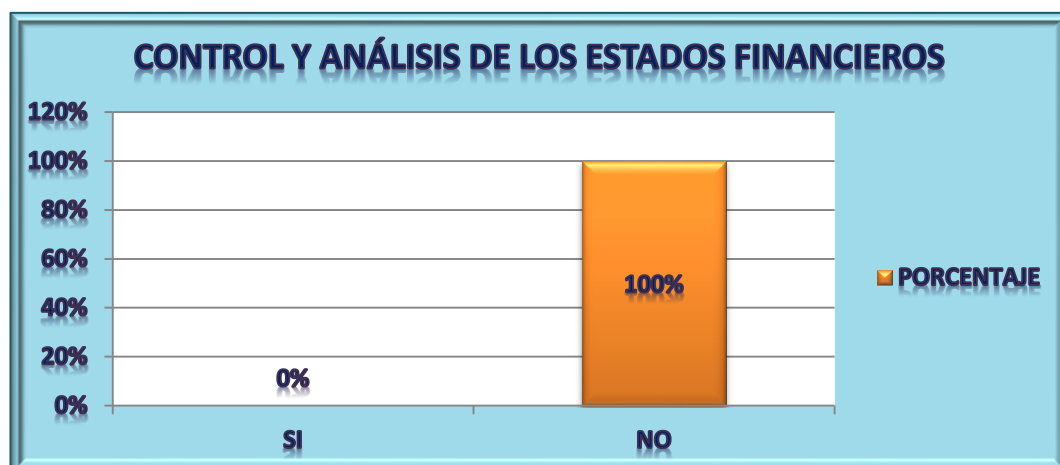
6. ¿Sabía usted que la Gestión Administrativa Financiera nos ayuda a controlar y analizar los Estados Financieros?

TABLA N° 18
CONTROL Y ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 17



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir las 2 personas encuestadas que conforman el personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia La Maná manifiestan no conocer que la gestión administrativa ayuda a controlar y analizar los estados financieros. Con este resultado obtenido se demuestra que es necesario realizar una gestión administrativa financiera.

7. ¿Está de acuerdo que se aplique una gestión administrativa financiera en la cooperativa?

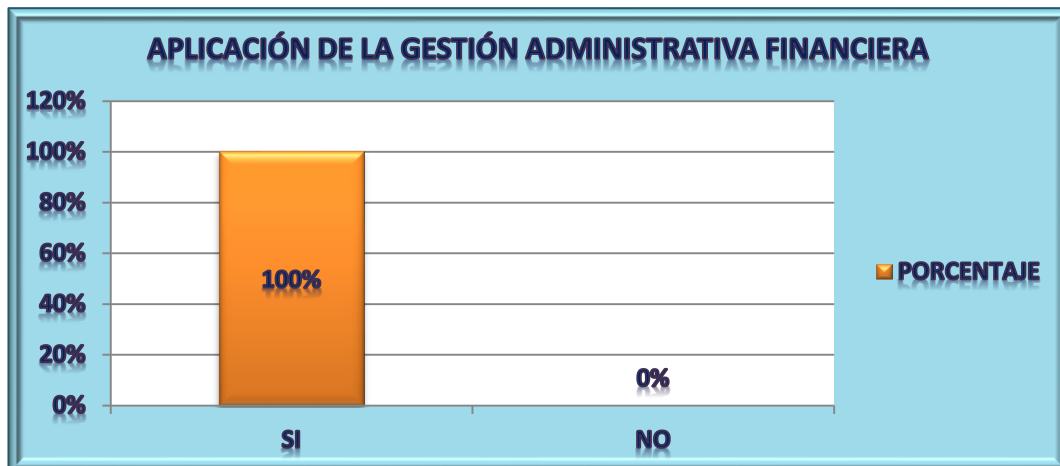
TABLA N° 19

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 18



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa
Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir las 2 personas encuestadas que conforman parte operativa de la institución afirman estar de acuerdo que se aplique una gestión administrativa financiera en la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia La Maná. Con este resultado obtenido se demuestra que es admitido aplicar el tema de tesis en vista que están conscientes de los beneficios que obtendría la institución.

8. **¿Recibe capacitaciones continuas para mejorar su desempeño laboral?**

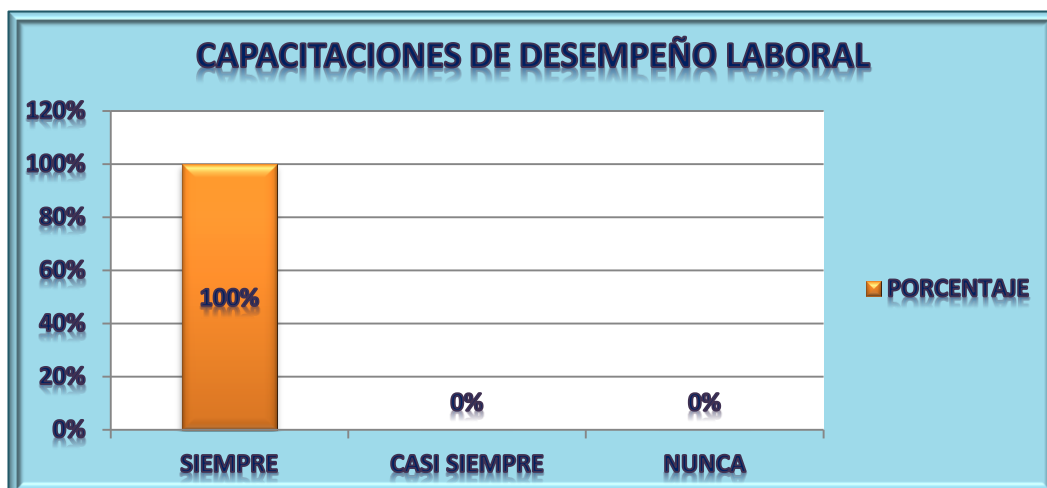
TABLA N° 20
CAPACITACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	100%
Casi Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 19



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas quienes conforman la parte operativa de la institución afirman recibir siempre capacitaciones continuas para el mejoramiento del desempeño laboral. Con este resultado obtenido se demuestra que la cooperativa trata de fortalecer al personal lo que conlleva a obtener un buen rendimiento de los mismos.

9. ¿La cooperativa ha realizado una evaluación de desempeño de personal

TABLA N° 21
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 20



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas que son la parte operativa de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia La Maná manifiestan recibir casi siempre evaluaciones de desempeño personal por parte de la institución. Pero no se dan a conocer los resultados.

10. ¿Considera usted que los servicios que ofrece la cooperativa están acorde con las necesidades y requerimientos de los clientes?

TABLA N° 22
SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 21



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas que conforman el personal operativo de la institución consideran que los servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia la mana están casi siempre acorde con las necesidades y requerimientos de los clientes.

11. ¿Considera usted que el proceso para los créditos en la institución es?

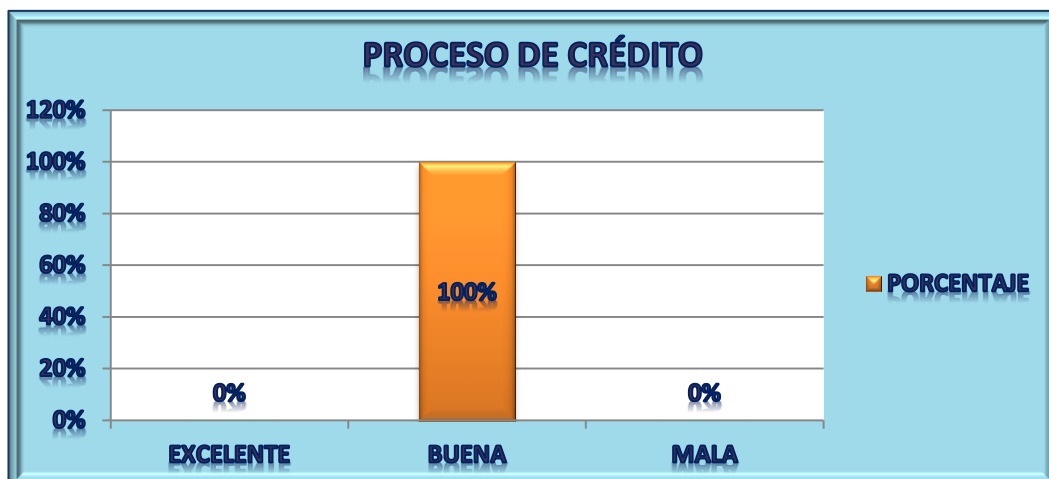
TABLA N° 23
PROCESO DE CRÉDITOS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Buena	2	100%
Mala	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

GRÁFICO N° 22



Fuente: Encuesta realizada al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa

Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Análisis e Interpretación

El 100% es decir 2 personas encuestadas que forman parte del personal operativo de cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia La Maná califican como buena al proceso para los créditos de la institución.

2.6.3. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA

1) ¿La Institución cuenta con una Misión y Visión claramente establecida?

Si, cuenta con una misión y visión.

2) ¿Están claramente definidos los niveles de autoridad y delegación de funciones en el área administrativa y financiera?

Si, cada uno de sus departamentos tiene una responsabilidad y funciones que tiene la institución financiera, pero no están formalmente establecidos.

3) ¿Conoce usted que la Gestión Administrativa Financiera ayuda a la Toma de Decisiones?

Si, esta permite la toma de decisiones de los departamentos tanto administrativo y financiero de la institución para un manejo transparente y eficaz que permiten las políticas de la institución, pero de igual manera no están establecidos.

4) ¿Sabía que la Gestión Administrativa Financiera nos ayuda a controlar y analizar los estados financieros?

Si, los estados financieros nos permiten planificar y tomar las decisiones para las actividades planificadas, pero como anteriormente manifesté no están establecidos.

5) ¿La implementación de una Gestión Administrativa Financiera permitiría alcanzar la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades que realiza la Institución?

Si, con un buen plan estratégico se alcanzaría la eficacia y eficiencia en todas áreas y actividades de la empresa.

6) ¿Qué criterio aplica la cooperativa en la selección del personal que ingresa al área administrativa y financiera?

La institución financiera se aplica al personal técnico administrativo de acuerdo a la formación académica y es designado a un área con su respectiva responsabilidad. Pero no están establecidos.

7) ¿Considera necesario implementar un proceso de evaluación administrativa financiera asignando responsables y recursos suficientes para su cumplimiento?

Si es necesario

8) ¿Considera usted que es necesario aplicar indicadores de gestión en el área administrativa, financiera para la toma de decisiones en la cooperativa?

Si es necesario, los indicadores miden los resultados del personal administrativo y operativo. Pero no están establecidos.

9) ¿Está de acuerdo que se realice una Gestión Administrativa Financiera la cual mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa?

Si estoy de acuerdo, la toma de decisiones nos permite fortalecer las debilidades o amenazas que se encuentren en proceso.

10) ¿Está de acuerdo que la cooperativa trabaje con financiamiento de instituciones públicas?

Sí, porque esta permite el desarrollo institucional y apoyo a todos los socios que pertenecemos a la cooperativa.

Análisis e interpretación de la entrevista al Gerente de la cooperativa “Sinchi Runa”

Después de haber realizado la entrevista al Sr. Jorge Salazar Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa, se demuestra que es necesario implementar una gestión administrativa y financiera y que la cooperativa está de acuerdo que se realice el presente trabajo de investigación, la cual ayudara a la cooperativa a llevar un control adecuado de la administración en el área administrativa como financiera brindando confianza y seguridad a los socios para que puedan tomar decisiones y en el caso de existir algún error poder corregir o mejorar y así poder cumplir con las metas y objetivos planteados.

2.7. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez concluido el análisis e interpretación de los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa y obtenido las respuestas necesarias para un mejor entendimiento se han llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

2.7.1. Conclusiones

- Tanto los socios como el personal operativo que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa manifiestan desconocer los beneficios que obtendría la cooperativa con una gestión administrativa financiera y sus respectivos fundamentos necesarios.
- Con este trabajo realizado se ha podido comprobar la necesidad que tiene la cooperativa al contar con indicadores de gestión que regulen su normal funcionamiento.
- Es necesario que en la cooperativa se difundan las políticas a todos los empleados para que así conozcan las normas de la empresa mediante un reglamento interno.
- Concluyo que el personal directivo, administrativo y operativo están de acuerdo que se realice una gestión administrativa y financiera en la cooperativa.

2.7.2. Recomendaciones

- Se recomienda difundir a todo el personal la importancia que tienen los temas de actualización administrativa y financiera en la cooperativa y así poder recomendar implementar una gestión administrativa financiera en la cooperativa con la finalidad de flexibilizar las estructuras y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando sus procesos.
- Es fundamental que toda cooperativa cuenten con una gestión administrativa financiera bien definidas para las cuales se recomienda aplicar indicadores de gestión para poder manejar y administrar correctamente todas las áreas que tiene la empresa.
- Es trascendental que la cooperativa cuente con políticas y todo el personal las conozca, por lo que se recomienda establecer políticas que sean claras y específicas para que sean fácilmente entendidas por todos y por lo tanto se cumplan.
- Una vez obtenida la aceptación, acogida y petición de la cooperativa, es necesario aplicar una gestión administración y financiera y su impacto en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa agencia La Maná.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

I PARTE

Teórica y Bases Fundamentales

- Normativa Legal:
 - Ley de Cooperativas y su Reglamento General
 - Dirección Nacional de Cooperativas
 - Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Análisis:
 - Ley de Cooperativas y su Reglamento General - Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

II PARTE

Aplicación de acuerdo a la nueva Normativa

- Finalidad del Manual
- Alcance
- Base Legal
- Organigrama General
- Organigrama Estructural
- Manual de Funciones
 - Flujogramas
 - Impacto en la Toma de Decisiones
- Indicadores de Gestión

3.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Gestión Administrativa – Financiera y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa” Cantón La Maná en el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

Cooperativa: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” LTDA

Gerente General: Sr. Jorge Salazar Vargas

RUC: 0591715011001

Teléfono: 032 696 511

Dirección: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shinchi Runa LTDA” se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón La Maná en la calle Los Álamos y Albarracín diagonal a la plaza de comerciantes.

3.2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica por la necesidad de aplicar una Gestión Administrativa y Financiera para determinar las necesidades en el área administrativa mediante el análisis normativo de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LEPS) y la elaboración de un manual de funciones como herramienta de trabajo y la aplicación de los indicadores de gestión.

Para con este aporte poder dar solución a los problemas o necesidades que se han detectado tanto en el área administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Crédito Sinchi Runa La Maná, teniendo en cuenta que una buena administración y organización de labores en todas las áreas de la Cooperativa nos ayudara a administrar con eficiencia y eficiencia y así poder tomar decisiones a tiempo.

Mediante un adecuado estudio, la cooperativa estará en la capacidad de contar con un eficiente control, mejorar la Gestión Administrativa y Financiera y así tomar decisiones oportunas y favorables para la Cooperativa, el presente proyecto será de gran utilidad pues nos permitirá obtener mejores resultados de controlen los departamentos tanto administrativos como financieros en base a las evidencias que sustenten las labores realizadas en las áreas, mediante la aplicación de la LEPS.

El aporte científico en el presente proyecto de investigación será, la ejecución de una Gestión Administrativa Financiera y como herramienta de la misma la elaboración de un Manual de Funciones y aplicación de Indicadores de Gestión, donde se definan por área las funciones y responsabilidades que deben realizar

para manejar así una correcta administración de la cooperativa, estos deben estar enfocados y dirigidos de acuerdo a la Ley a la cual está sujeta la institución.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

- Implementar una Gestión Administrativa – Financiera y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sinchi Runa” Cantón La Maná en el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

3.3.2. Objetivos Específicos

- Reestructurar la Normativa Interna vigente según la LEPS que rigen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Estructurar un Manual de Funciones como una herramienta de la Gestión Administrativa Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa “La Maná”
- Valorar el impacto en la toma de decisiones realizados por los altos funcionarios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Sinchi Runa “La Maná” lo cual coadyuvara en una correcta administración y control de las áreas administrativas y financieras.
- Elaborar Indicadores de Gestión como una herramienta más de la Gestión Administrativa y Financiera de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y regidos a la ley que lo ampara.

3.4. NORMATIVA LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa La Maná ha iniciado sus actividades económicas amparadas en las siguientes leyes que se despliegan a continuación:

- Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- La Dirección Nacional de Cooperativas ha ejercido sus funciones desde 1961, como entidad especializada para ejecutar las políticas estatales de promoción del sector, como organismo técnico, es el encargado de la asesoría, fiscalización, educación y registro de los diferentes tipos de cooperativas.

La Dirección Nacional de Cooperativas desde su incorporación al Instituto de Economía Popular y Solidaria, cuenta actualmente con cuatro áreas específicas: Dirección, Fiscalización y Control, Gestión Legal y Secretaría General.

Los servicios que brinda en sus diversas áreas son: Reuniones de trabajo y audiencias con el Director Nacional de Cooperativas; Asistencia y asesoramiento legal de cooperativas; Concesión de personería jurídica y registro de Organizaciones Cooperativas; Asistencia y asesoramiento técnico contable y financiero de cooperativas; Control, supervisión y fiscalización a Organizaciones Cooperativas; Atención directa y personalizada a ciudadanas y ciudadanos en horarios de atención al público.

En el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo de 2011, se publicó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Ley que derogó la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

En la actualidad la Cooperativa esta supervisada por la siguiente Ley:

- **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria**

Art. 1 Definición.-Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano

como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

- **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Art. 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

3.4.1. Restructuración de la normativa

Las cooperativas de ahorro y crédito eran dirigidas y legalizadas mediante la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, en esta ley la aprobación de los estatutos y concederles personería jurídica, registrarlas era exclusivamente competencia del Ministerio de Bienestar Social, las actividades de las áreas administrativas como financieras de cooperativas no se expresaban tan definidamente y se encontraban muy pocos artículos o literales que hablen de las actividades y responsabilidades de cada área de las Cooperativas.

En la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, quien inhabilitó a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General; y se halla registrada en el Registro Oficial No. 444 publicada el 10 de mayo de 2011; en esta nueva Ley podemos encontrar claramente las actividades, deberes y derechos que concede la ley a los socios y a todas las áreas de la Cooperativa, con estas descripciones se les permite tener un mejor manejo y control y así poder llevar una administración con eficacia y eficiencia.

3.5. MANUAL DE FUNCIONES

3.5.1. Finalidad del Manual

Normar la estructura interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa, así como describir las funciones, líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y perfil de los puestos que los conforman.

3.5.2. Alcance

El contenido del presente Manual de Funciones comprende todas las áreas de la Cooperativa y será de cumplimiento de todos los directivos, demás asociados, así como los empleados de la Cooperativa.

3.5.3. Base Legal

- 1.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario,
- 2.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.5.4. Organigrama General

Presentación gráfica de los distintos órganos directivos y los niveles dependientes de la gerencia. La raíz de la estructura jerárquica de la cooperativa se encuentra en el Reglamento de la LOEPS, donde el referido Reglamento de la Ley establece en su **Capítulo III – Art. 18**, como órganos de gobierno, directivo y control:

- 1) **Órganos de Gobierno**
 - 1.1) Asamblea General

2) Órganos Directivos

- 2.1) Consejo de Administración
- 2.2) Presidente
- 2.3) Vicepresidente
- 2.4) Secretario

3) Órgano de Control

- 3.1) Consejo de Vigilancia
- 3.2) Presidente
- 3.3) Secretario

4) Órgano de Administración

- 4.1) Gerente

5) Personal Administrativo

- 5.1) Coordinador de Calidad
- 5.2) Secretario General

6) Personal Financiero

6.1) Departamento de Administración Financiera

- 6.1.1) Contabilidad
 - 6.1.1.1) Asistente contable
- 6.1.2) Recursos humanos
- 6.1.3) Adquisición de compras
- 6.1.4) Servicios generales

6.2) Departamento de Créditos y Cobranzas

- 6.2.1) Oficiales de crédito
- 6.2.2) Asistente de crédito
- 6.2.3) Auxiliar de crédito

6.3) Departamento de Operaciones

6.3.1) Oficial de cumplimiento

6.3.2) Inversiones

6.3.3) Recibidor y Pagador / Cajero

6.4) Departamento de Agencias

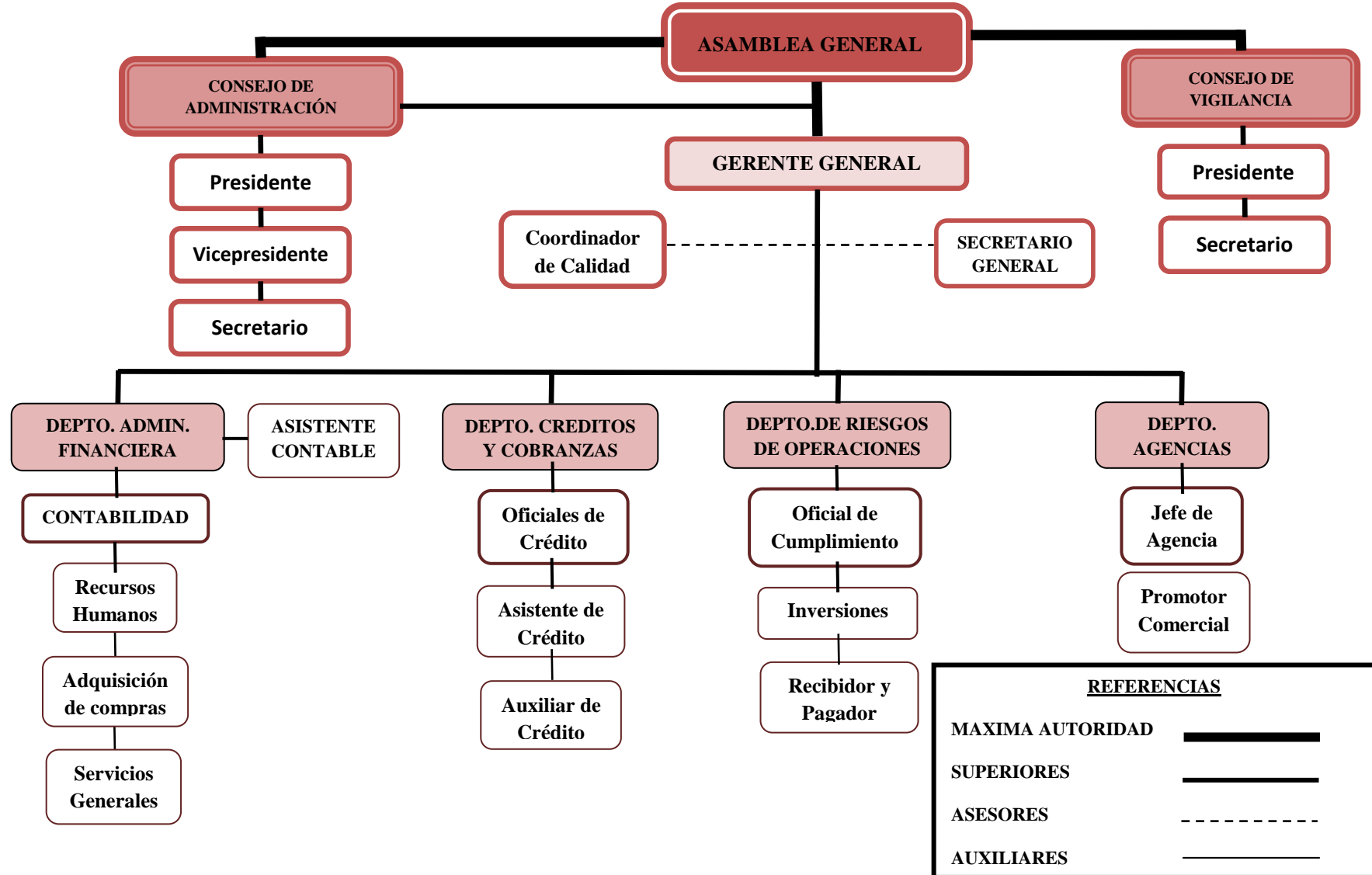
6.4.1) Jefe de Agencia

6.4.2) Promotor Comercial

3.5.5. Organigrama / Estructura Orgánica

GRAFICO N°23

Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa





**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

**3.5.6. MANUALES DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3.5.6.1 Manual de Funciones de la Asamblea General

1. DATOS PERSONALES
CARGO: Asamblea General
ÁREA: Dirección
REPORTA A: Máxima Autoridad
SUPERVISA A: Órganos de administración, financieros, de vigilancia y ejecutivos
1. MISIÓN
La Asamblea General formada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos, constituye el órgano supremo de la cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a todos los cooperados, presentes o ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con las disposiciones legales vigentes y el Estatuto y su Reglamento, según lo redacta en el Art. 28 de su Reglamento
2. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Integración o expulsión de asociados y asociadas. 2.- Aprobar, modificar Estatutos y Reglamentos Internos. 3.- Disolución, liquidación, fusión o integración. 4.- Elección o reelección de directivos. 5.- Decidir sobre la distribución de los excedentes. 6.- Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión. 7.- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizara de la auditoría interna. 8.- Informar de los Consejos, Comisiones y Comités. 9.- Aplicación de sanciones disciplinarias a los asociados. 10.- Fijar aportes extraordinarios y cuotas especiales cuando la situación particular o proyectos lo requieran.



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

NOTA: Como máxima autoridad las decisiones tomadas por la Asamblea se adoptaran por simple mayoría de votos, excepto cuando se trate de: Disolución, Liquidación, Fusión, Integración o reforma de Estatutos, en estos casos se requerirá de por lo menos dos terceras partes de los miembros.

3.5.6.2 Manual de Funciones del Consejo de Administración

1. DATOS GENERALES
CARGO: Consejo de Administración
ÁREA: Administración
REPORTA A: Asamblea General
SUPERVISA A: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Gerente
1. MISIÓN
El Consejo de Administración es el encargado de la administración y dirección de la Cooperativa, integrado por 9 vocales y sus respectivos suplentes elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constaran en el Reglamento de la LEPS Art. 34
2. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos y valores del cooperativismo 2.- Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas así como los acuerdos tomados en Asambleas 3.- Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General 4.- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios 5.- Sancionar a los socios de acuerdo a las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. 6.- Nombrar al Gerente y fijar su retribución económica 7.- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa 8.- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno 9.- Conocer y resolver sobre los informes del gerente 10.- Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

Art. 38 del reglamento de la Ley

11.- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

12.- Aprobar programas de educación capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.

3.5.6.3 Manual de Funciones del Presidente del Consejo de Administración

1. DATOS GENERALES
CARGO: Presidente del Consejo de Administración
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Consejo Administrativo, Asamblea General
SUPERVISA A: Vicepresidente, Secretario
2. MISIÓN
Para ser elegido presidente de una cooperativa se requiere ser socio por lo menos 2 años antes de su elección, será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros, sus funciones duraran 1 año. Según lo expuesto en el Reglamento de la LEPS Art. 36
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y reuniones del consejo administrativo.
2.- Solucionar con su voto los empates en las votaciones de asamblea general
3.- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa
4.- Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente
5.- Convocar la asamblea general y las reuniones del consejo de administración a través del secretario
6.- Realizar otras funciones compatibles con su cargo y que no son de la jurisdicción de la asamblea general
7.- Iniciar actividades que redunden en un mejor servicio para los socios.
8.-Hacer oficina tres días a la semana como mínimo



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3.5.6.4 Manual de Funciones del Vicepresidente del Consejo de Administración

1. DATOS GENERALES
CARGO: Vicepresidente del Consejo de Administración
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Presidente, Consejo de Administración, Asamblea General
SUPERVISA A: Secretario del Consejo de Administración
2. MISIÓN
Para ser elegido vice-presidente de una cooperativa se requiere ser socio por lo menos 2 años antes de su elección, será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros, sus funciones duraran 1 año.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>1.- El vicepresidente tendrá las funciones y deberes asignadas al Presidente, y asumirá sus funciones en ausencia, fallecimiento o renuncia de éste</p> <p>2.- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y reuniones del consejo administrativo.</p> <p>3.- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general</p> <p>4.- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa</p> <p>5.- Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente</p> <p>6.- Convocar la asamblea general y las reuniones del consejo de administración a través del secretario</p> <p>7.- Realizar otras funciones compatibles con su cargo y que no son de la jurisdicción de la asamblea general</p> <p>8.- Iniciar actividades que redunden en un mejor servicio para los socios.</p> <p>9.- Hacer oficina por lo menos tres días a la semana</p>

3.5.6.5 Manual de Funciones del Secretario del Consejo de Administración

1. DATOS GENERALES
CARGO: Secretario del Consejo de Administración
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Presidente, Consejo de administración



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
El secretario del Consejo de Administración puede ser o no socio, pudiendo actuar también como secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>1.- Llevar al día las actas de todas las sesiones del Consejo de Administración y el libro de registro de los socios</p> <p>2.- Firmar junto con el presidente las correspondencias y todo documento que por su naturaleza requieran la intervención de este funcionario</p> <p>3.- Custodiar el sello de la cooperativa y los libros correspondientes</p> <p>4.- Desempeñar otras labores que le sean asignadas por el Consejo de Administración dentro de las limitaciones de estos estatutos.</p> <p>5.- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes</p> <p>6.- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comité que corresponda</p> <p>7.- Tener la correspondencia al día</p> <p>8.- Notificar las resoluciones;</p> <p>9.- Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales</p>

3.5.6.6 Manual de Funciones del Consejo de Vigilancia

1. DATOS GENERALES
CARGO: Consejo de Vigilancia
ÁREA: Control
REPORTA A: Asamblea General
SUPERVISA A: Presidente, Secretario
2. MISIÓN
El Consejo de Vigilancia es el órgano de controlar los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración de la gerencia. Está integrado por 3 vocales y sus respectivos suplentes elegidos en Asamblea General por voto secreto, según lo establece en el Reglamento de la Ley en su Art. 38



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- Controlar las actividades económicas de la cooperativa,
- 2.- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes,
- 3.- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas,
- 4.- Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa,
- 5.- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia,
- 6.- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan ofertar a la cooperativa,
- 7.- Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto,
- 8.- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno,
- 9.- Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administración de la cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso.

3.5.6.7 Manual de Funciones del Presidente del Consejo de Vigilancia

1. DATOS GENERALES

CARGO: Presidente del Consejo de Vigilancia

ÁREA: Control Administrativo

REPORTA A: Presidente

SUPERVISA A: Secretario

2. MISIÓN

Para ser elegido presidente de una cooperativa se requiere ser socio por lo menos 2 años antes de su elección, será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros, sus funciones duraran 1 año.



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>1.- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las reuniones del consejo de vigilancia.</p> <p>2.- Dirimir con su voto los empates en las votaciones del consejo de vigilancia</p> <p>3.- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa</p> <p>4.- Convocar a las reuniones del consejo de administración a través del secretario</p> <p>5.- Realizar otras funciones compatibles con su cargo y que no son de la jurisdicción de la asamblea general</p> <p>6.- Iniciar actividades que redunden en un mejor servicio para los socios.</p> <p>7.- hacer oficina dos días a la semana como mínimo</p>

3.5.6.8 Manual de Funciones del Secretario del Consejo de Vigilancia

1. DATOS GENERALES
CARGO: Secretario del Consejo de Vigilancia
ÁREA: Control Administrativo
REPORTA A: Presidente del Consejo de Vigilancia
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Los secretarios de los Consejos y Comisiones son los encargados de administrar y tener en total orden todos los documentos administrativos de la Cooperativa, siendo ellos los responsables de custodiar y resguardar dichos documentos.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>1.- Llevar al día las actas de todas las sesiones del Consejo de Vigilancia y el libro de registro de los socios</p> <p>2.- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, con autorización del Presidente</p> <p>3.- Firmar junto con el presidente todo documento que por su naturaleza requieran la intervención de este funcionario</p> <p>4.- Custodiar el sello de la cooperativa y los libros correspondientes</p> <p>5.- Tener la correspondencia al día</p> <p>6.- Desempeñar otras labores que le sean asignadas por el Consejo de Vigilancia dentro de las limitaciones de los estatutos.</p>



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3.5.6.9 Manual de Funciones del Gerente General

1. DATOS GENERALES
CARGO: Gerente General
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Consejo de Administración, Asamblea General
SUPERVISA A: Secretario General, Comité y comisiones administrativos y financieros
2. MISIÓN
El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa, según lo establece en el Reglamento de Ley en su Art. 44.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente estatuto social, 2.- Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa, 3.- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración, 4.- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajos, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración, 5.- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera, 6.- Mantener actualizado el registro de certificados de aportaciones, 7.- Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración, 8.- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos, 9.- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General lo autorice, 10.- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa,



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

- 11.- Asistir obligatoriamente a las sesiones de Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las de Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido,
- 12.- Representar a la cooperativa ante invitaciones oficiales.

3.5.6.10 *Manual de Funciones del Coordinador de calidad*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Coordinador de Calidad
ÁREA: Control Administrativo
REPORTA A: Gerente, Consejo Administrativa
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Cooperativa, velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para este efecto.
3. ATRIBICIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>1.- Participar conjuntamente con su Jefe Inmediato en la planeación estratégica de la cooperativa.</p> <p>2.- Diseñar el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad, estableciendo los alcances que hayan sido definidos mediante la planeación estratégica.</p> <p>3.- Promover la capacitación y/o actualización del personal responsable de la ejecución de los procesos y/o resguardo de la documentación, en la interpretación de los requisitos correspondientes a la Ley</p> <p>4.- Mantener y controlar la documentación correspondiente al sistema de gestión de calidad, asegurando el resguardo de la información, el control de cambios, control de versiones e integración de todos los documentos externos.</p> <p>5.- Realizar la interpretación de los programas de Seguridad, Salud y Protección ambiental</p> <p>6.- Implementar con el personal de la empresa, programas tendientes a la sensibilización y aplicación de los principios de Seguridad, Salud y Gestión ambiental</p> <p>7.- Efectuar de manera sistemática y programada la supervisión en el uso adecuado del equipo de protección personal asignado a los trabajadores que realizan actividades con</p>



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

factor de riesgo.

8.- Supervisar de manera programada y sistemática que el personal de la empresa cumpla con los lineamientos legales y regulatorios establecidos

9.- Realizar conjuntamente con su jefe inmediato la planeación y programación de las auditorías internas, organizando los procesos de ejecución de acuerdo a las fechas establecidas.

3.5.6.11 Manual de Funciones del Secretario General

1. DATOS GENERALES
CARGO: Secretario General
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Gerente General
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Los secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes, 2.- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente del consejo o comité que correspondan, 3.- Tener la correspondencia al día, 4.- Llevar un registro de resoluciones, de las Asambleas Generales y de los Consejos de Administración y Vigilancia o comisiones, según correspondan, 5.- Custodiar y conservar ordenadamente los archivos, 6.- Conocer y comunicar a las instancias pertinentes de la cooperativa, los cambios en las leyes u otros reglamentaciones correspondientes que entren en ejecución, 7.- Sistematizar experiencias o conocimientos técnicos relacionados con el accionar de la cooperativa, 8.- Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, 9.- Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales, 10.- desempeñar otros deberes que se les sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la ley, su Reglamento,



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

el presente Estatuto o su Reglamento Interno.

3.5.6.12 *Manual de Funciones de la Administración Financiera*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Departamento de Administración Financiera
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Gerente General
SUPERVISA A: Contador
2. MISIÓN
Administrar la captación de recursos financieros, la rentabilidad de los productos, elaborar el presupuesto institucional en colaboración de las otras áreas y es responsable del control financiero contable.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Generar información gerencial para la toma de decisiones sobre el costo de las tasas de interés activas y pasivas y el costo de los servicios 2.- Evaluar el cumplimiento de las políticas en materia de ingresos y gastos 3.- Desarrollar sistemas de información gerencial sobre la situación económica financiera de la cooperativa, del sector cooperativo y del sistema financiero 4.- Dirigir la mesa de dinero y establecer las normas para el control del portafolio institucional 5.- Elaborar flujo de caja y el reporte diario de fuente y uso de fondos 6.- Coordinar la elaboración de los balances institucionales y es el responsable de remitir a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 7.- Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa, opciones tales como la creación de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones, etc. 8.- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, fuentes tales como préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc.

3.5.6.13 *Manual de Funciones del Contador*

1. DATOS GENERALES



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

CARGO: Contador
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Departamento Financiero, Gerente
SUPERVISA A: Asistente Contable
2. MISIÓN
Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económico – financiero, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y realizar operaciones generales de caja.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Llevar los registros contables de las operaciones diarias. 2.- Realizar arquezos sorpresivos de caja general, caja chica y entregar copias del mismo a Gerencia. 3.- Preparar semestral y anualmente estados financieros. 4.- Mantener actualizados los registros contables. 5.- Proporcionar información, receptor información e ingresar dicha información al sistema en lo referente a apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo. 6.- Presentar informes a la renta según lo estipulo por la ley. 7.- Presentar informes según lo requerido por las autoridades de la cooperativa. 8.- Velar para que los directivos y empleados cumplan con los procedimientos contables. 9.- Colaborar en ausencia del gerente con apertura y cierre de operaciones del día. 10.- Realizar conciliaciones bancarias. 11.- Aplicar las normas contables establecidas en el Catalogo único de cuentas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Informes de monitoreo de cumplimiento de los productos y servicios asignados a equipos bajo su dependencia 2.- Registros contables 3.- Estados Financieros 4.- Informes financieros. 5.- Reportes financieros 6.- Balances 7.- Roles de pagos



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

- 8.- Planillas de aportes al IESS
- 9.- Liquidaciones
- 10.- Depreciaciones
- 11.- Pagos de facturas
- 12.- Retenciones y declaraciones al SRI
- 13.- Certificados de transferencias del depósito de recaudaciones
- 14.- Custodia de valores y documentos en garantías
- 15.- Archivos de cuentas

3.5.6.14 Manual de Funciones del Asistente Contable

1. DATOS GENERALES
CARGO: Asistente Contable
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Contador, Gerente
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económico – financiero, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y realizar operaciones generales de caja.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Recibir, revisar y anexar toda la información pertinente a las solicitudes de crédito. 2.- Preparar el análisis de las solicitudes para ser examinado por el Comité de Crédito. 3.- Dar seguimiento a las solicitudes de crédito y pasarlas a la gerencia para su tramitación. 4.- Una vez aprobados y ratificados los créditos, preparar las cartas de aprobación de los mismos. 5.- Verificar que el asociado complete los requisitos necesarios para la formalización de los créditos, elaborar los pagarés y órdenes de descuentos respectivos. 6.- Mantener en orden y al día los archivos de préstamos. 7.- Preparar agendas y actas con todos sus anexos para el Comité de Créditos. 8.- Colaborar en actividades contables de índole operativa, tales como: emisión de cheques, elaboración de recibos, archivo de documentos, expedientes de empleados, entre otros.



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

9.- Preparar correspondencia relacionada con actividades contables y de formalismos con instituciones del Estado y/o privados.

10.- Entrega de cheques y otras actividades de índole administrativo que se le solicitare.

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.- Informes de monitoreo de cumplimiento de los productos y servicios asignados a equipos bajo su dependencia

2.- Registros contables

3.- Estados Financieros

4.- Balances

5.- Roles de pagos

6.- Planillas de aportes al IESS

7.- Liquidaciones

8.- Depreciaciones

9.- Pagos de facturas

10.- Retenciones y declaraciones al SRI

11.- Certificados de transferencias del depósito de recaudaciones

12.- Custodia de valores y documentos en garantías

13.- Archivos de cuentas

3.5.6.15 Manual de Funciones de Recursos Humanos

1. DATOS GENERALES

CARGO: Recursos Humanos

ÁREA: Administrativa

REPORTA A: Contador

SUPERVISA A: Adquisición de Compras

2. MISIÓN

El departamento de Recursos Humanos tiene como fin; Organizar, dirigir, controlar, desarrollar y capacitar al personal, en participación con el Gerente

3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Planificar y desarrollar manuales de reclutamiento, selección, contratación inducción, capacitación y terminación de la relación laboral con el personal



MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA

- 2.- Realizar periódicamente las auditorias de trabajo y evaluaciones de desempeño del personal
- 3.- Aplicar e interpretar reactivos o test psicológicos
- 4.- Investigar y resolver problemas y necesidades psicológicas relacionadas con la adaptación e integración de los empleados
- 5.- Elaborar roles de pago, provisiones laborales, planillas de aportes al Seguro Social y descuentos al impuesto a la renta
- 6.- Organización y planificación del personal
- 7.- Selección del personal, debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección.
- 8.- Relaciones laborales y prevención de riesgo laboral
- 9.- Políticas disciplinarias

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- 1.- contratos de personal
- 2.- informes sobre puestos creados
- 3.- informes de supresión de puestos
- 4.- Informes sobre traslados, traspasos y cambios administrativos / Acciones de personal.
- 5.- Informe sobre programa de evaluación del desempeño
- 6.- Distributivo de puestos y de posición actualizados.
- 7.- Manual de clasificación de puestos
- 8.- Informe de personal seleccionado
- 9.- Informe de personal capacitado.
- 10.- Informe de personal evaluado. Período de prueba.
- 11.- Plan de Capacitación
- 12.- Plan anual de bienestar social
- 13.- Registro de movimientos de personal.
- 14.- Reportes de asistencias.
- 15.- Certificaciones.
- 16.- Manual de atención al usuario
- 17.- Informes sobre reglamentos.
- 18.- Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente, las leyes y los reglamentos.



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3.5.6.16 *Manual de Funciones de Adquisición de Compras*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Adquisición de Compras
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Contador
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Investigación, evaluación y selección de proveedores y precios. 2.- Relaciones comerciales 3.- Desarrollo del área y del personal (compras - control de inventarios) 4.- Recepción, análisis y registro de requisiciones 5.- Elaboración, emisión y envío de solicitudes de cotización 6.- Elaboración, emisión, envío y seguimiento de órdenes de compra 7.- Coordinación de los sistemas de recepción, almacenaje, cuidados y entrega de materiales. 8.- Aseguramiento de la calidad de materiales y servicios (actividad compartida) 9.- Concretar convenios y contratos con proveedores 10.- Seguimiento de las actividades post compra con proveedores (revisión y pagos) 11.- Levantamiento de inventarios 12.- Supervisión de almacenes y bodegas 13.- Investigación de mercados 14.- Prever situaciones de mercados
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Plan Anual de Contratación. 2.- Pliegos y documentación precontractual. 3.- Registro y expedientes físicos de los contratos. 4.- Informe de ejecución del plan anual de adquisiciones y de contrataciones.



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

5.- Procesos gestionados en el portal compras publicas

3.5.6.17 *Manual de Funciones de Servicios Generales*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Servicios Generales
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Contador
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que se requiera en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, intendencia, vigilancia, mensajería y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Participar en la formulación del plan de distribución anual del presupuesto de gasto corriente para su aprobación, contribuyendo en la definición de criterios y prioridades de asignación de recursos para el correcto desempeño de las labores administrativas y el oportuno suministro de los servicios generales.
2.- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.
3.- Apoyar a los departamentos de investigación en la manufactura de equipo auxiliar para el desarrollo de sus actividades.
4.- Realizar el servicio de mantenimiento de energía eléctrica, bombas de agua, calderas, extractores de aire, etc.
5.- Verificar que la contratación de servicios en general, se realicen con estricto apego a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y su Reglamento.
6.- Contratar los servicios de vigilancia profesionalizada que permita otorgar la seguridad e integridad requerida en las instalaciones, bienes, equipo, personal.
7.- Preparar la información trimestral para el Comité de Control y Auditoría, así como para el informe de las sesiones de la Junta Directiva.
8.- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Gerencia General,



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.

9.- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal agregado al área de su competencia.

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.- Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles, inmuebles y equipos.

2.- Inventario de bienes.

3.- Inventario de suministros y materiales,

4.- Suministros y materiales entregados.

5.- Reporte de ingresos y egresos de suministros y materiales.

6.- Reporte del servicio de transporte y movilización de autoridades y servidores.

7.- Expedientes de los contratos de bienes, obras y servicios.

8.- Supervisión servicio de consejería.

9.- Pasajes nacionales e internacionales tramitados.

3.5.6.18 *Manual de Funciones del Departamento de Créditos y Cobranzas*

1. DATOS GENERALES

CARGO: Departamento de Créditos y Cobranzas

ÁREA: Financiera

REPORTA A: Gerente

SUPERVISA A: Oficiales de Crédito

2. MISIÓN

Dentro del criterio administrativo el crédito y cobranzas deben trabajar para producir ganancias o beneficios por que permiten la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar ventas y garantizar la utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión

3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro

2.- Analizar el mercado para lograr una colocación adecuada de las ventas a crédito o prestación de servicios a crédito.

3.- Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

- cobranzas
- 4.- Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa aun cuando esta no tenga la estructura necesaria
 - 5.- Solicitar el personal que se considere necesario para operar y poner en marcha el sistema
 - 6.- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable
 - 7.- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros
 - 8.- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento
 - 9.- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de nuevos créditos
 - 10.- Informar a la Gerencia sobre el comportamiento de los clientes morosos
 - 11.- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento
 - 12.- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el gerente.

3.5.6.19 Manual de Funciones de los Oficiales de Crédito

1. DATOS GENERALES
CARGO: Oficiales de Crédito
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Departamento de Crédito y Cobranzas
SUPERVISA A: Asistente de Crédito
2. MISIÓN
Analizar las solicitudes de crédito determinar su elegibilidad y velar que los fondos se otorguen de conformidad con las políticas de financiamiento implementadas por la Junta Directiva
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Brindar atención al afiliado
2.- Promover los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa
3.- Elaborar, analizar y procesar las solicitudes de créditos de los afiliados
4.- Verificar la capacidad de pago que le asiste al afiliado, ponderando distintos aspectos de



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

las actividad que desarrolla, tales como el flujo de fondos disponibles, la solvencia patrimonial, la calidad de la gestión así como elementos de juicio no directamente vinculados a los negocios

- 5.- Formalizar con los afiliados las operaciones previamente aprobadas, documentando las garantías correspondientes y transacciones garantizadas
- 6.- Participar con voz en reuniones de comité de crédito sustentando las propuestas de funcionamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante
- 7.- Participar en equipos de cobranza cuando se implemente planes especiales de cobro
- 8.- Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera de préstamos de la cooperativa
- 9.- Elaborar informes y planes de trabajo mensual y especial sobre determinados financiamientos
- 10.- Velar por la correcta conservación de los expedientes de los afiliados
- 11.- Cumplir con aquellas funciones que le encomendare su jefe inmediato

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- 1.- verificación del estudio del mercado
- 2.- buscar y promocionar el servicio crediticio
- 3.- participar con voz en los comités de créditos
- 4.- seleccionar y evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a la políticas de la cooperativa
- 5.- actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de solicitudes de los prestarios
- 6.- efectuar controles permanentes de morosidad de su cartera de créditos
- 7.- sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de créditos
- 8.- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoria

3.5.6.20 Manual de Funciones del Asistente de Crédito

1. DATOS GENERALES
CARGO: Asistente de Crédito
ÁREA: Financiera



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

REPORTA A: Oficial de Crédito
SUPERVISA A: Auxiliar de Crédito
2. MISIÓN
Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de los objetivos de la cooperativa.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Administrar las funciones del departamento de crédito. 2.- Supervisar y coordinar la gestión de servicio al cliente y cobro administrativo. 3.- Asignar y supervisar tareas y actividades específicas al personal a su cargo. 4.- Coordinar con el departamento de cómputo las necesidades inmediatas a nivel de sistemas. 5.- Atender las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados. 6.- Verificar el proceso de cierre mensual. 7.- Coordinar la impresión, distribución y dar el aval a los estados de cuenta. Implica revisión, doblado, distribución y entrega a cada tarjeta habiente. 8.- Supervisar el cobro y pago de cuentas comerciales. 9.- Tramitar emisiones de cheque con el departamento de Contabilidad. 10.- Supervisar el manejo y control de los Boucher de las afiliadas respectivas. 11.- Participar en reuniones Internas y externas. 12.- Tramitar las respuestas del comité de crédito referente a las solicitudes. 13.- Asistir y colaborar con funciones e indicaciones de la Gerencia de Finanzas.
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ol style="list-style-type: none"> 1.- mantener un alto nivel de recuperación de cartera 2.- establecer y coordinar con el personal de cobranza las rutas de visitas a clientes con mora 3.- presentar informes de cartera y reportes que solicite la gerencia 4.- cumplir con los procesos administrativos e informáticos para el ingreso de cobros realizados 5.- cumplir con las tareas asignadas por el jefe inmediato



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3.5.6.21 Manual de Funciones del Auxiliar de Crédito

1. DATOS GENERALES
CARGO: Auxiliar de Crédito
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Asistente Contable
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Ayudante a planificar, participar en las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera de crédito y que contribuyan al logro de los objetivos de la cooperativa.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Preparación y citación quincenal a la reunión del Comité de Crédito. 2.- Informar a los clientes sobre el otorgamiento de su cupo y plazo de acuerdo a las decisiones tomadas en el Comité de Crédito según conste en el Acta correspondiente. 3.- Control, seguimiento y aplicación de los desembolsos de inversión autorizados por el área jurídica y presentación del informe correspondiente semanalmente 4.- Control y seguimiento de los clientes nuevos de acuerdo a la Política de Crédito 5.- Análisis de crédito a todos los clientes de la compañía cumpliendo con los parámetros establecidos para la compañía en su Política de Crédito y Garantías, presentar informe mensual. 6.- Control y seguimiento de las pólizas clientes de inversión y/o garantía de pago, presentar informe mensual 7.- Control y seguimiento a la firma evaluadora de los clientes de industria de acuerdo a lo establecido en la Política de Crédito y Garantías de la compañía. 8.- Controlar y archivar las hojas de vida de los clientes.
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ol style="list-style-type: none"> 1.- control de expedientes de crédito 2.- archivos de solicitud de créditos 3.- verificación de referencias crediticias, comerciales y bancarias 4.- atención telefónica de aclaraciones de clientes



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

- 5.- dar mantenimiento al expediente de crédito
- 6.- aplicar devoluciones a factura
- 7.- transcribir la cobranza recibida en el sistema en el sistema automatizado
- 8.- archivar y mantener organizada toda la documentación generada en el área a la relativa a los clientes
- 9.- enviar las valijas con la información y documentación necesaria para diligenciar los cobros

3.5.6.22 *Manual de Funciones del Departamento de Operaciones*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Departamento de Operaciones / Operacionales
ÁREA: Operacional Financiera
REPORTA A: Gerente
SUPERVISA A: Oficial de cumplimiento
2. MISIÓN
Asegurar el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo a los productos y servicios financieros brindados por la cooperativa a trabajadores y en general a las personas naturales y jurídicas de acuerdo a normas internas y dispositivos legales vigentes.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Participar en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico de la cooperativa; así como elaborar y ejecutar los proyectos del Plan Operativo Institucional – POI y los proyectos internos del Departamento de Operaciones.
2.- Elaborar e impartir instrucciones operativas, para brindar un óptimo servicio, en las Oficinas de la Red de Agencia y en los diferentes canales de atención
3.- Asegurar y mantener, en lo que corresponda, el funcionamiento de las operaciones de soporte de los productos y servicios financieros brindados por la cooperativa
4.- Participar y apoyar en el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios financieros, así como en la mejora de los mismos.
5.- Proponer mejoras en los servicios, en coordinación con los departamentos de Negocios e Informática, para garantizar la continuidad de los productos y servicios.
6.- Asegurar la operatividad de las cuentas y sub cuentas de los activos, de conformidad a



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

las disposiciones dictadas por la Ley

7.- Dar cumplimiento a los mandatos de embargos en forma de retención ordenados por el Poder Judicial y Ejecutorías Coactivas de la Administración Pública sobre las cuentas, valores y/o derechos de crédito de nuestros clientes; así como el levantamiento, reducción y ampliación de dichos mandatos de embargo.

8.- Efectuar las labores de soporte operativo de las operaciones de Cambios, Inversiones, Servicios Financieros y Corresponsalías de la cooperativa

9.- Brindar servicios de depósitos de ahorros, cuentas corrientes, cuentas a plazos

10.- Efectuar el seguimiento operativo a las Agencias, para garantizar la adecuada atención de los productos y servicios, dentro de su ámbito de competencia.

3.5.6.23 *Manual de Funciones del Oficial de Cumplimiento*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Oficial de Cumplimiento
ÁREA: Operacional Financiera
REPORTA A: Departamento Financiero
SUPERVISA A: Inversiones
2. MISIÓN
El oficial de Cumplimiento es el funcionario corporativo encargado de verificar la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir el lavado de dinero.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Orienta y adiestra a la alta gerencia, empleados sobre el cumplimiento de las leyes estatales y federales dentro de todas las políticas y procedimientos operacionales de la institución, y a su vez realiza recomendaciones para que las mismas cumplan con las leyes aplicables.
2.- Verifica que se mantengan los controles internos necesarios y que las operaciones incluyan que el control de acceso a información y sistemas se lleven a tono con esos requisitos. Comunica y orienta sobre nuevas regulaciones, normas o procedimientos en conjunto con directores o jefes de departamentos.
3.- Realiza evaluaciones de cumplimiento periódicas en los distintos departamentos para



MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA

asegurarse que se estén realizando las operaciones conforme a los manuales y políticas vigentes e instrucciones operacionales y leyes aplicables.

4.- Coordina reuniones con la administración y jefes de departamentos a ser auditados; discute el propósito y alcance de la auditoría, verifica la información, realiza pruebas y prepara informes donde se harán las recomendaciones basadas en los hallazgos e información obtenida durante el proceso para ser discutidas con la administración y jefes de departamentos.

5.- Mantiene a la gerencia de la institución en conocimiento de cada iniciativa desarrollada encaminada a asegurar cumplimiento del programa preventivo.

6.- Realiza trabajos en coordinación con el Presidente Ejecutivo o el personal delegado por éste, para asegurar capacitaciones periódicas a todo el personal, según el cargo que ocupa, manteniendo registro de asistencia a dichos adiestramientos.

7.- Prepara y revisa instrucciones operacionales relativas a cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

8.- Establece sistemas de evaluación y monitoreo para reportar transacciones sospechosas.

9.- Recibe, registra y atiende con prontitud todo lo referido a situaciones sospechosas que notifique el personal de la institución, entidad, empresa u organización.

10.- Realiza las investigaciones necesarias y radica las formas correspondientes manteniendo el control privado de mismo.

11.- Mantiene un sistema de archivo y custodia general de todo lo relacionado que demuestre cumplimiento por parte de la institución.

12.- Revisa periódicamente las transferencias de fondos para asegurar que se esté obteniendo toda la información necesaria y que se estén radicando los informes requeridos.

13.- Actualiza conocimientos relacionados con su área de trabajo.

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.- Alcance del Trabajo

2.- Apoyo del trabajo en el desarrollo tecnológico de la entidad

3.- Verificación de la aplicación del Sistema Integral de Prevención

4.- Informes dirigidos a estamentos superiores de la entidad

5.- Coordinar la ejecución del Plan Anual de Cumplimiento (PAC) aprobado por el Comité de Prevención de Lavado de Activos (COPRELAC)

6.- Apoyar al Comité de Prevención de Lavado de Activos (COPRELAC)



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

3.5.6.24 *Manual de Funciones de Inversiones*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Inversiones
ÁREA: Financiera
REPORTA A: Departamento financiero
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Dirigir los procesos de formulación, información, seguimiento y evaluación de los procesos institucionales y de inversión a fin de proporcionar elementos que permitan adoptar medidas correctivas que contribuyan al fortalecimiento y toma de decisiones de la cooperativa
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>1.- Gestionar los procesos de formulación de planes' programas y proyectos</p> <p>2.- Establecer lineamientos, directrices e instrumentos metodológicos para la elaboración de planes, programas y proyectos institucionales y de inversión.</p> <p>3.- Articular los planes, programas y proyectos con la planificación estratégica institucional alineando a sus objetivos para contribuir a su cumplimiento</p> <p>4.- Asesorar y participar en la formulación de planes, programas y proyectos institucionales y de inversión en función de la normativa vigente y requerimientos institucionales.</p> <p>5.- Establecer lineamientos, directrices e instrumentos metodológicos para la elaboración de planes, programas y proyectos institucionales y de inversión.</p> <p>6.- Establecer lineamientos, directrices e instrumentos metodológicos para el seguimiento y evaluación de planes programas y proyectos</p> <p>7.- Realizar el seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos</p> <p>8.- Promover políticas de mejoramiento continuo para la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos.</p>
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS
<p>1.- Programación Anual de proyectos de Inversiones.</p> <p>2.- Banco de proyectos institucionales, estratégicos y de inversión.</p> <p>3.- cronograma valorado de proyectos</p> <p>4.- Actas o informes técnicos de asesoría y asistencia técnica a las unidades de la institución</p>



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

- de planes especializados.
- 5.- Informe de seguimiento físico y presupuestario de proyectos institucionales, estratégicos y de inversión.
 - 6.- Informe de evaluación y de resultados de los proyectos.
 - 7.- Informe de seguimiento de los planes especializados.
 - 8.- Reportes de la herramienta Gobierno por Resultados de los proyectos de inversión y gasto corriente

3.5.6.25 *Manual de Funciones del Recibidor y Pagador / Cajero*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Recibidor y Pagador / Cajero
ÁREA: Operacional Financiera
REPORTA A: Departamento operacional
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Atender al público en las operaciones de caja, recepción de depósitos, retiro de ahorro, cobro de préstamos, apertura de libretas y otros que involucre la entrega o recepción de dinero por concepto de los servicios que brinda la cooperativa.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Receptar el fondo de cambio verificando la exactitud del efectivo y registrar la transacción en el sistema. 2.- Recibir los valores entregados por los clientes verificando su conformidad con las papeletas de respaldo. 3.- Registrar en el sistema las transacciones realizadas y en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo. 4.- Elaborar el cuadro diario de caja y entregar al gerente los valores disponibles. 5.- Proporcionar información sobre apertura de apertura, créditos y demás información en cuanto a los productos y servicios que ofrece la cooperativa. 6.- Efectuar transacciones con respecto a cancelación de dividendos por préstamos concedidos. 7.- Ordenar las carpetas de créditos de los clientes.



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS
<ol style="list-style-type: none"> 1.- cierre de caja diario 2.- pagos y cobros 3.- revisión de pagos de cheques 4.- transferencias bancarias 5.- giros del exterior 6.- verificación de existencia de las denominaciones del dinero de monedas y billetes 7.- detallar los diferentes medios de pagos

3.5.6.26 Manual de Funciones del Departamento de Agencias

1. DATOS GENERALES
CARGO: Departamento de Sucursales
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Gerente
SUPERVISA A: Jefe de Agencia y Promotor comercial
2. MISIÓN
Extensiones jurídicas de la misma cooperativa en diferentes lugares en los que se efectúen operaciones y se de los mismos servicios al cliente, especialmente en zonas retiradas de la matriz. Las sucursales están autorizadas a realizar cobros y conceder créditos para cubrir sus gastos.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- conceder créditos a clientes 2.- realizar estudios de mercados 3.- realizar estadísticas de consumo 4.- maximizar ingresos y minimizar gastos 5.- coordinar con la matriz movimientos de cantidades altas de dinero 6.- planificar promociones por temporadas 7.- asistir a reuniones de la matriz 8.- responder por el personal y los equipo de oficina 9.-llevar la contabilidad 10.- controlar la morosidad de clientes



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

11.- llevar al día la cartera de clientes

3.5.6.27 *Manual de Funciones del Jefe de Agencia*

4. DATOS GENERALES
CARGO: Jefe de Agencia
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Departamento de Agencia
SUPERVISA A: Promotor Comercial
5. MISIÓN
Planificar, administrar, supervisar y controlar la gestión administrativa, financiera y económica de la agencia, definiendo objetivos, metas y estrategias enmarcadas en la planificación integral de la Cooperativa.
6. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
1.- Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas y financieras de la Sucursal
2.- Orientar a los socios en la tramitación de créditos.
3.- Verificar y controlar diariamente el movimiento de caja.
4.- Realizar actividades de Control Interno del Personal.
5.- Presentar informes económicos periódicos a la Gerencia General y cuando sean requeridos por los Consejos de Administración y Vigilancia.
6.- Colaborar en la elaboración de Plan Anual de actividades.
7.- Manejar la caja de la Agencia
8.- Controlar el fondo de Caja Chica asignado mediante la revisión, arqueo, autorización y cuadro de reposiciones
9.- Controlar el índice de morosidad de los clientes de la Agencia a su cargo realizando las gestiones necesarias para lograr una cartera eficiente
10.- Convocar al comité de crédito de la agencia, para el análisis, calificación y aprobación de solicitudes de crédito
11.- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de la Cooperativa
7. PRODUCTOS Y SERVICIOS



**MANUAL DE FUNCIONES DE
LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA**

- 1.- Programas e informes de atención al cliente
- 2.- Informes relativos a la administración de la agencia
- 3.- Informes sobre el cumplimiento de los lineamientos para la defensa de los intereses de la cooperativa
- 4.- Informes de evaluación de los planes, programas y proyectos de su gestión
- 5.- Informe de avance sobre el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la cooperativa

3.5.6.28 *Manual de Funciones del Promotor Comercial*

1. DATOS GENERALES
CARGO: Promotor Comercial
ÁREA: Administrativa
REPORTA A: Jefe de Agencia
SUPERVISA A: Ninguno
2. MISIÓN
Identificar posibles clientes de confianza con una actividad productiva, consolidando los grupos dentro de los plazos definidos en los procedimientos de la organización, mediante la capacitación en el manejo del producto (compartir con las clientas la metodología), asegurando el cumplimiento del pago y la sustentabilidad del producto, contribuir al desarrollo económico, social y personal de las clientas y del propio promotor de crédito, manteniendo el liderazgo en el sector.
3. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar actividades de promoción en campo para la obtención de resultados favorables en la zona asignada, con base en el plan de difusión y atendiendo las metas requeridas por la empresa 2.- Reportar oportunamente la formación de grupo al supervisor de la sucursal 3.- Informar y promocionar sobre la metodología a los posibles clientes 4.- Verificar que la información dada por el cliente sea real 5.- Capacitar a los clientes sobre el manejo óptimo de los grupos 6.- Elaborar la papelería necesaria para tramitar los créditos 7.- Presentar la carpeta al comité de crédito para su aprobación y solicitud del recurso



MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA LA MANA

- 8.- Programar y realizar el desembolso del crédito necesaria en conjunto con el coordinador o gerente, utilizando el material designado para esta operación
- 9.- Asistir semanalmente a las reuniones con la finalidad de asegurar la recuperación total de la ficha correspondiente
- 10.- Motivar a los grupos para que se organicen y consoliden
- 11.- Vigilar el cumplimiento de las políticas de la institución en los grupos
- 12.- Cuidar que cada una de las reuniones se den en condiciones de seguridad.
- 13.- Fomentar el buen control y transparencia en el manejo de efectivo por parte de la mesa directiva

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- 1.- Informes de ejecución de actividades de política de promoción comercial relacionadas a su área geográfica de competencia.
- 2.- Estudios y evaluaciones relacionados con cooperativas que se encuentran dentro de su área geográfica de competencia.
- 3.- Informes y evaluaciones sobre los resultados de los seguros y otras medidas de defensa comercial en el área geográfica de su competencia
- 4.- Plan de gestión de la Equipo.
- 5.- Informes de ejecución de los planes, programas y proyectos en las áreas de su competencia
- 6.- Informe de avance sobre el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la cooperativa

3.5.7 SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SINCHI RUNA” EN EL CANTÓN LA MANÁ

3.5.7.1 Descripción.-

El sistema de gestión administrativa – financiera tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana se realiza en “Sinchi Runa”.

El sistema se basa en un modelo de operación por procedimientos, lo que permite administrar la institución por departamentos y en un todo, definir las actividades que agregan valor y trabajar en equipo.

Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los procesos de acuerdo con los valores institucionales, legales y financieros. al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor y mapa de procesos de manera coherente y armónica con el plan estratégico institucional

3.5.7.2 Justificación:

Todo organismo privado necesita contar con información financiera idónea para poder desarrollar sus actividades, por lo tanto es necesario contar con instrumentos adecuados para su administración, control y promoción a fin de mantener un registro de los mismos los cuales ayudarán al progreso de la entidad. Es por esta razón que se debe tomar en cuenta la elaboración e implementación de un sistema de gestión administrativa – financiera en la “Sinchi Runa” a fin de que se pueda mantener un adecuado registro y a su vez que sus actividades puedan ser

controladas por los colaboradores, lo que conlleva a obtener datos consistentes en la información financiera, la cual será de gran utilidad para la entidad.

El compromiso de la gerencia en incorporar dentro de su administración principios y valores que direccionen y conduzcan las actividades realizadas por la cooperativa, se basa en la identificación y coordinación de políticas y normas que contribuyan a la generación de un ambiente de control, el cual permita a los funcionarios lograr un sentido de pertenencia en cada una de las actividades desarrolladas cotidianamente.

El sistema de gestión administrativa – financiera tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la cooperativa desarrolla en sus actividades diarias. El manual se basa en un modelo de operación por procedimientos, lo que permite administrar los movimientos financieros como un todo, definir las actividades que brindan valor agregado y lo más importante crear una cultura de trabajo en equipo.

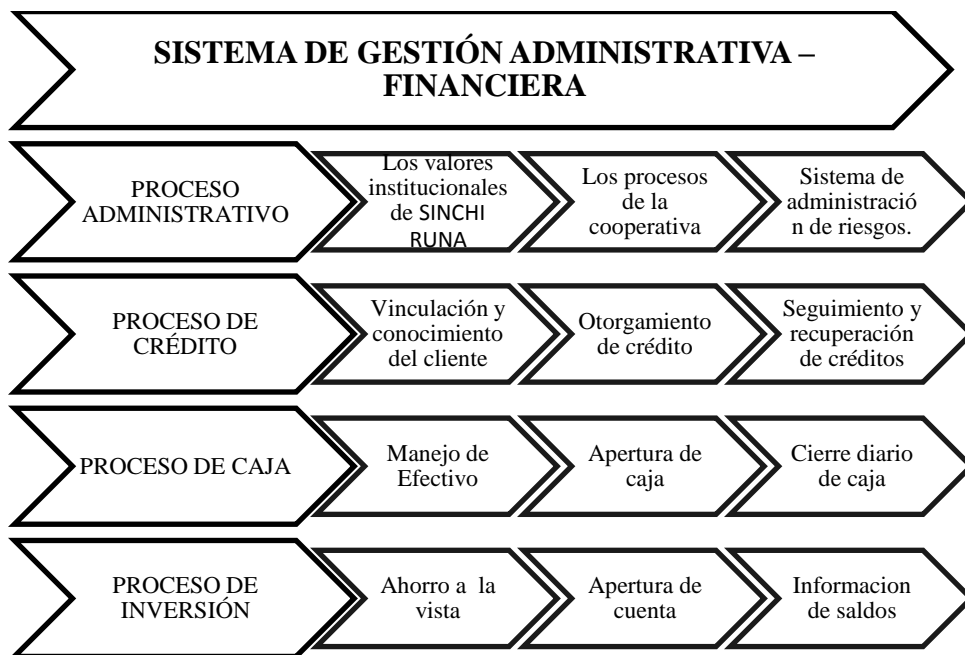
Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los procesos de acuerdo con los preceptos financieros y legales; al identificar con precisión los involucrados para cada proceso con las condiciones de calidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la “Sinchi Runa”.

El sistema de gestión administrativa – financiera está dado dentro de la organización como una herramienta que permite observar las normativas propias al desarrollo de actividades encaminadas a minimizar o eliminar los procesos inherentes a tales actividades. En tal sentido el conocimiento de las áreas operacionales de la cooperativa así como la identificación de procesos existentes en cada una de ellas, permitirá contar con una norma referente y su correspondiente impacto en la funcionalidad de la entidad.

A continuación se estudiará cada una de las áreas de la cooperativa que intervienen en forma directa con los resultados financieros de la institución con el ánimo de comprender su rol dentro de la misma e identificar los procesos los cuales se exponen.

GRÁFICO NO 24

3.5.7.3 Cadena de valor



Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

3.5.7.4 Proceso Administrativo

La tarea de administración está basado en una serie de características que se fundamentan en el ejercicio de la actividad financiera, en tal sentido estas se fundamentan en:

- Los valores institucionales de Sinchi Runa como entidad financiera.
- Los procesos de la cooperativa que pueden ser tanto misionales como de apoyo.
- Administración y seguimiento al sistema de gestión administrativa – financiera.

En virtud de estas características, la administración debe de velar por las políticas de crecimiento de la cooperativa, con el ánimo de fortalecer los servicios brindados por la entidad, así como identificar las falencias de los procesos internos en miras de lograr una armonía laboral que se ajuste a los requerimientos exigidos por el sector financiero ecuatoriano.

3.5.7.5 Valores institucionales de Sinchi Runa

Dada a la característica de Sinchi Runa de ser una entidad cooperativista y financiera, debe velar por la aplicación de procesos misionales y financieros se fundamenten en desarrollar estrategias que permitan combinar estas dos características de la entidad para que actué como una sola entidad y brinde los servicios acorde a las expectativas de los planes de crecimiento de la cooperativa. De igual forma el conocimiento de la estructura funcional y en consecuencia de los procesos y su correspondiente estructura, será herramienta para identificar las deficiencias de la entidad y de hecho realizar las acciones de tipo preventivo y correctivo.

Sumado a estos factores la gestión dada a la gestión de procesos y la alineación financiera, visualizará a la cooperativa como una entidad sólida y sostenible tanto a mediano como a largo plazo. Sin embargo la orientación de la cooperativa, está determinado por el enfoque que se le da al socio, en donde la conglomeración de estos deberá estar acompañado del cuidado de los socios a través de préstamos apropiados, y conocimiento del socio, de igual forma y como complemento de este enfoque rediseñar las estrategias de vinculación con el socio como lo es el mayor número de productos financieros.

3.5.7.6 Procesos en la cooperativa

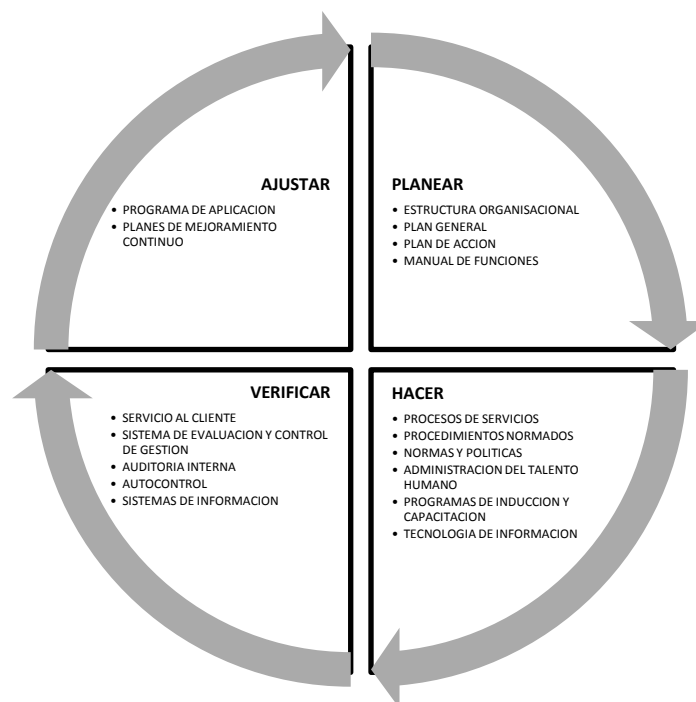
Los procesos de la cooperativa pueden ser identificados como procesos misionales y de apoyo.

Los procesos misionales están centrados, en la vinculación, colocación e inversión, que fortalecen las relaciones entre la entidad y los socios mediante invitaciones, cierre de negocios y profundizaciones en la relación con los mismos, los cuales pasarían de ser simplemente socios a convertirse en usuarios frecuentes de los servicios de la institución.

De igual forma el otorgamiento de créditos así como su seguimiento y control hacen parte de este proceso en complemento con los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

GRÁFICO No 25

3.5.7.7 Proceso Administrativo



Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

Los procesos de apoyo están caracterizados por todas y cada una de las gestiones inherentes a la administración como lo son: gestión de seguridad (apertura y cierre de las instalaciones), gestión contable, gestión documental (manejo de

correspondencia, títulos valores y papelería pre numerada), gestión de procesos y la gestión administrativa desarrollada en el contexto de las labores de la entidad.

Estos procesos permiten realizar seguimiento estadístico de eventos presentados, perfiles de riesgo, niveles de exposición y evaluación de los controles pertinentes. Sin embargo la administración deberá por lo menos realizar: divulgación y capacitación de los manuales y normatividades para la administración, divulgación de información tanto interna como externa y constante monitoreo sobre las actividades de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa administración y seguimiento al sistema de gestión administrativa – financiera La estructura para el sistema de gestión tiene relevancia en todas las actividades de la financiera, es así como se debe identificar las operaciones y productos de mayor volatilidad como también sus factores de riesgo.

Una forma práctica de evaluar el impacto de los procesos esta formulado en la medición de los mismos, que puede ser implementado con la adopción de un modelo estándar que canalice el modelo interno a tomar e identifique los escenarios que pueden ser normal o de crisis. Como parte integral de este modelo el control puede definir las políticas de límites, personal, y planes de contingencias, a su vez dar cumplimiento a la normatividad, identificar señales de alerta y calcular indicadores.

Topo este modelo permite monitorear la evolución de los límites y niveles de exposición, actualizar límites y políticas, desarrollar pruebas retrospectivas y analizar la evolución de los indicadores.

Sistema de gestión.- como parte de identificación de la gestión en el manejo de administración de Sinchi Runa se hace necesario de la formulación de los posibles controles tanto correctivos como preventivos, que faciliten el autocontrol en cada una de las operaciones realizadas por la cooperativa donde intervenga el manejo de administración, en tal sentido se exponen a continuación tales premisas a raíz de los procesos identificados en el proceso de manejo de administración.

3.5.7.8 Mapa de procesos administrativo

Procesos	Actividades	Posibles consecuencias
Selección y evaluación de personal	Deficientes políticas de selección y evaluación de personal	Personal asignado a tareas no acorde a su formación profesional
		Sistema de evaluación que no satisface las necesidades de la operativa
		Actividades desarrolladas sin responsabilidad alguna
		Incrementos de quejas de por mal servicio a los socios
		Duplicidad de actividades por errores de tipo humano
Capacitación de personal	Carencia de un programa de capacitación	Duplicidad de actividades por capacitación no acorde a las necesidades.
		Falta de información sobre la entidad y sus operaciones para el desarrollo de actividades.
		Falta de periodos de prueba para identificación de fortalezas y actitudes del personal.
Ambiente de trabajo	Débil sistema evaluación sobre el clima organizacional	Ambiente de trabajo no acorde a las expectativas de la cooperativa
		Mal atención de servicios por roces personales
		Desempeño bajo de actividades por el ambiente de interno de trabajo
		Inoperancia de normatividades del reglamento
Responsabilidad y autoridad	Ausencia de responsabilidad y autoridad identificada.	Falta de coordinación para solución de inconvenientes.
		No existe responsabilidad por autorización de actividades.
		Inexistencia de controles administrativos.
		Limitación en la toma de decisiones de tipo administrativo.

Fuente: Datos de análisis

Elaborado por: Mónica Gabriela Ramos

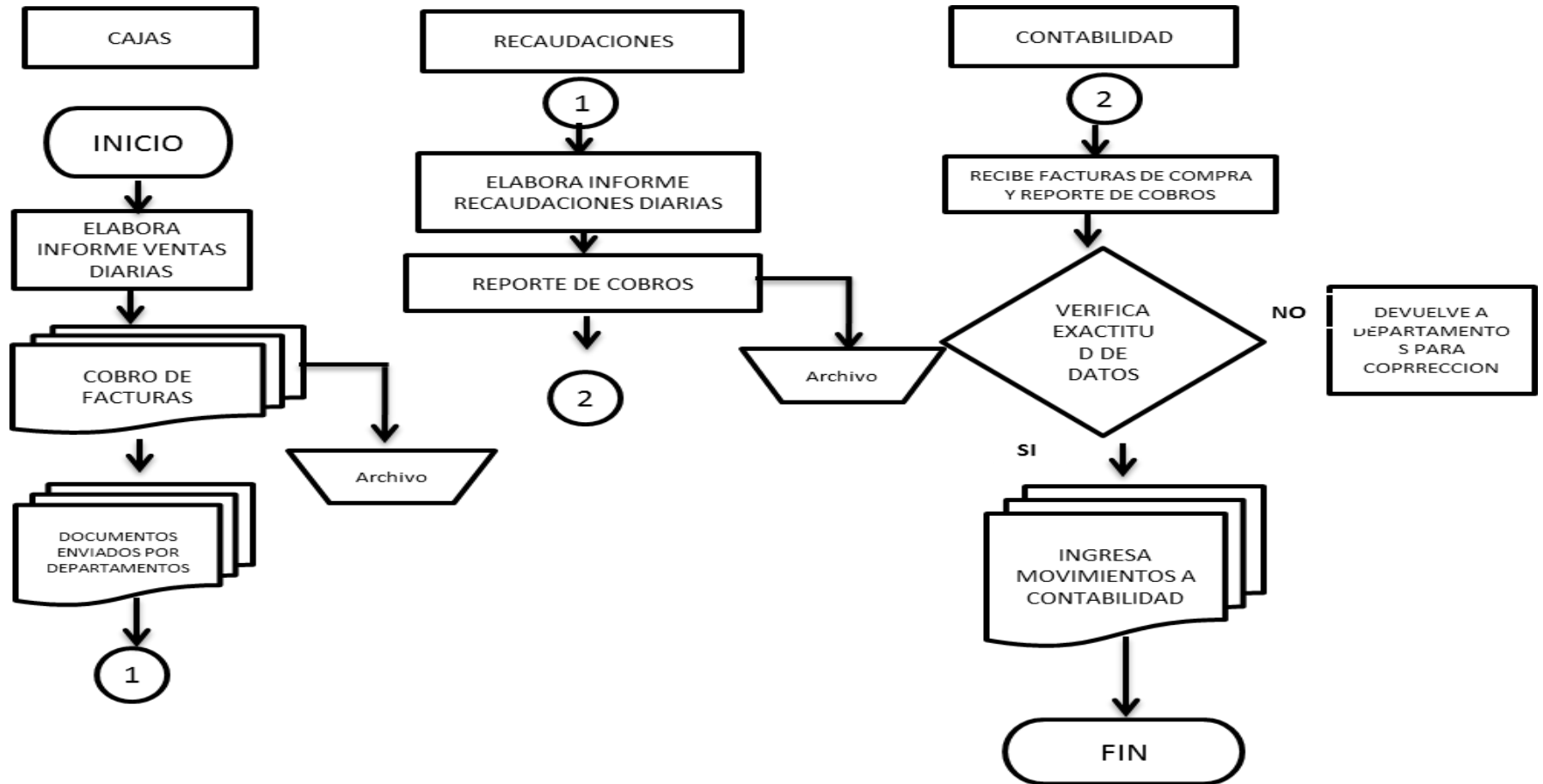
- **Control de procesos para la administración.-**

Como parte de identificación de procesos en el manejo de administración de Sinchi Runa, se hace necesario de la formulación de los posibles controles tanto correctivos como preventivos, que faciliten el autocontrol en cada una de las operaciones realizadas por la cooperativa donde intervenga el manejo de administración, en tal sentido se exponen a continuación tales premisas a raíz de los procesos identificados en el proceso de manejo de administración.

Control de procesos

Procesos	Posibles controles o soluciones
Selección y evaluación de personal	Personal asignado a tareas acordes a su formación profesional
	Sistema de evaluación de personal en forma periódica
	Asignación de responsabilidad para la el desarrollo de actividades.
Capacitación de personal	Capacitación constante acorde a las necesidades.
	Información periódica sobre la entidad y sus operaciones para el desarrollo de actividades
	Implementación de periodos de prueba para identificación de fortalezas y actitudes del personal.
Ambiente de trabajo	fomentación de ambiente de trabajo
	Comunicación directa con el área de recursos humanos para manejo del ambiente de trabajo.
	Seguimiento a normatividades del reglamento interno de trabajo.
Responsabilidad y autoridad	Políticas de coordinación para solución de inconvenientes
	Asignación de responsabilidad para autorización de actividades
	Revisión de controles administrativos

**FLUJOGRAMA NO 1
PROCESOS ADMINISTRATIVOS**



Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

- **Proceso de crédito**

El crédito para las entidades financieras se constituyen como su principal activo y la fuente de generación de recursos más relevante en sus estados financieros es así como dentro del contexto de la cooperativa se encuentran las siguientes actividades ligadas al área de crédito:

- a) vinculación y conocimiento del cliente
- b) otorgamiento de crédito
- c) administración, seguimiento y recuperación de créditos

De acuerdo al instructivo de crédito de la Sinchi Runa se detallan las funciones a ella encomendada

- **Funciones del comité de crédito**

- a) El comité de crédito tiene las siguientes funciones:
- b) aprobar o negar los préstamos solicitados por los socios, dejando constancia escrita;
- c) solicitar a gerencia un informe mensual o cuando juzgue conveniente, para conocer la disponibilidad económica;
- d) sugerir al consejo de administración la necesidad de cambios en las políticas de crédito;
- e) El comité de crédito tiene la obligación de sentar en el libro de actas respectivo el resumen de cada una de las sesiones llevadas a cabo y de extractar los datos estadísticos que se requieran.
- f) rendir informes mensuales al consejo de administración y vigilancia; semestralmente a la asamblea general de representantes, haciendo observaciones que tengan por objeto mejorar el servicio del crédito.

De la calificación y aprobación de los créditos

- a) el comité de crédito aprueba los créditos ordinarios y los créditos confianza;

- b) el comité de crédito revisa y registra en actas el créditos menores, tecnológico y turismo;
- c) el oficial de crédito y cobranzas califica los créditos ordinarios y de confianza;
- d) el oficial de captaciones y cobranzas califica, el crédito tecnológico y crédito turismo;
- e) el asistente de crédito y cobranzas califica y aprueba los créditos: anticipo de sueldo, emergente y créditos menores.

Dado a estas actividades se hace necesario establecer las características de cada una de ellas en miras de la identificación de sus correspondientes riesgos como parte de la estructura del presente modelo de sistema de control financiero.

- **Otorgamiento de crédito.**

Como etapa para el desarrollo de la actividad financiera y en miras de lograr un éxito en la colocación de recursos es fundamental que los funcionarios que intervienen en esta etapa sean conscientes del efecto del deterioro de la cartera y el efecto sobre los indicadores de la misma que están estrechamente relacionados con los resultados de la cooperativa.

En esta actividad el área comercial es la encargada de vender los productos, procurando seleccionar apropiadamente los clientes y el área de crédito tiene la función de evaluar adecuadamente los negocios y aprobar las operaciones midiendo el riesgo de crédito, utilizando las herramientas y aplicando políticas y procedimientos establecidos por la administración.

Teniendo en cuenta las líneas de crédito que ofrece la entidad, contempladas en el reglamento de créditos se analizaran cada una de las etapas para el otorgamiento de crédito:

- **Entrevista con el cliente**

- En esta actividad se orienta la exposición de los productos crediticios, en el cual el funcionario del área de crédito de la oficina, ofrece los productos de acuerdo al portafolio de productos y a las políticas establecidas por la entidad de acuerdo a la necesidad requerida por el cliente y posteriormente realizar la vinculación a la línea de crédito.

- En tal sentido es importante identificar los productos de crédito de la cooperativa los cuales se deben ser conocidos por el personal del área de crédito, impartiendo la capacitación necesaria para el conocimiento por parte de todos los funcionarios de la institución

- Se debe ingresar, completar, modificar y verificar la información brindada por el socio con los datos que posee la Sinchi Runa del mismo, con las referencias necesaria para determinar las condiciones del crédito.

- Posteriormente se constata el comportamiento crediticio interno del socio en el cual se analizan los antecedentes crediticios, es decir su índice de morosidad, montos máximos y promedio de mora en anteriores operaciones.

- Es fundamental que el funcionario evalúe el potencial del socio sujeto de crédito.

- La cooperativa tiene establecidos convenios con la central de riesgo y buro de crédito con el fin de consultar y reportar datos de sus deudores. Esta fase en el proceso del crédito es fundamental para conocer los antecedentes y nivel de endeudamiento del potencial deudor.

- Precizando de antemano que la consulta debe constar con la autorización expresa del cliente.

- Además una alternativa para efectuar un pre análisis crediticio es el uso de la herramienta “scoring”, que se hace en base a datos informales relacionados con las variables que otorgan mayor peso en la calificación del socio, el cual no se constituye en base primordial para el otorgamiento del crédito.
- La información recogida del potencial deudor se basa en la documentación requerida para analizar la calificación del crédito, con las cuales se pueden medir la capacidad de pago, solvencia económica, endeudamiento y demás variables que puntúan en el “scoring”, cruzadas con la información contenida en los formatos de solicitud de crédito del socio y su garante
- Para determina la garantía se observará el cubrimiento de la misma sobre el crédito en función del monto, plazo y el riesgo.

3.5.7.9 Mapa de procesos de Cartera Sinchi Runa

Procesos	Descripción	Puntos de control
Identificación y ubicación del socio	La identificación y ubicación de los socios carece de datos relevantes así como falta de documentos soportes	Desactualización de datos de los socios
		Formatos de vinculación no acordes a la normatividad establecida
		Sanciones por no cumplimiento en la prevención de lavado de activos
		Desfalco a la entidad
Entrega de información de acuerdo a las necesidades del cliente	La información brindada a los clientes no es congruente con las políticas internas de la entidad	Desconocimiento de las políticas para otorgamiento de crédito
		Mala colocación de créditos
		Clientes insatisfechos
		Solicitudes de crédito incompletas
Validación y verificación de información de clientes	Se le da poca importancia a la validación de información dada por el cliente	Fraudes de identidad por parte de los clientes.
		Mayor provisión a causa de fraudes
		Datos que no concuerdan con la información registrada.
		Carencia de evidencia para judicialización

		en la normalización de activos.
		Documentos de identidad no asociados a la base de datos de la policía judicial.
		Datos incorrectos digitados al sistema carente de especificaciones impartidas
		Litigios con empleados y asociados
Documentos soportes para solicitud de crédito	Existen documentos ficticios que no permiten comprobar la autenticidad	Identificación errónea de ubicación domiciliaria y laboral del cliente
		Información que no coincide con la realidad económica del cliente
		Documentos alterados que permitan avalar la solvencia y capacidad económica del cliente.
		Documentos diligenciados con información incompleta.
		Documentos e información sin señal de verificación por parte del funcionario correspondiente

- ***Recepción de documentos y verificación de información.***

El asesor de crédito debe recibir los documentos de parte del cliente verificando que los mismos correspondan a los solicitados, contengan la información requerida, tenga vigencia y estén debidamente legalizados, de la calidad de los mismos será oportuna la información para evaluar el potencial del socio.

Entre los documentos que deben contener la carpeta del socio se puede encontrar:

- Pre solicitud de socio.
- Informe impreso de historial crediticio del socio.
- Cedula de ciudadanía (a color).
- Autorización por parte del socio para consultar en centrales de información financiera.
- Formato de desembolso de crédito.
- Solicitud de crédito firmada.
- Documentos soportes de actividad económica del socio
- Certificado de ingresos

- Copia del pre-scoring.
- Copia de pagaré del correspondiente crédito.
- Soportes de vinculación del socio con la cooperativa (extracto de cuentas y de obligaciones).
- Información de codeudores y aval del crédito.

Es importante que se constate la información en las diferentes fuentes (empresas, referencias entre otras), para tener un nivel de conocimiento del socio, actividad y sus ingresos, en concordancia con lo establecido en la ley sobre la prevención de lavado de activos.

El oficial y el asesor de crédito de la oficina deben diligenciar el formato de presentación del socio, en el que se requiere incluir el concepto de viabilidad y aspectos que se estimen necesarios para facilitar el análisis y aprobación de la operación. Igualmente se requiere el diligenciamiento de los formatos de evidencia de ingresos de acuerdo con el perfil, los cuales permiten una adecuada medición de los ingresos, criterio importante en la fuente de repago del crédito.

Para una adecuada presentación y conservación de los documentos se debe consolidar o archivar la totalidad de los documentos en el folio del socio, para su posterior archivo y aprobación de la solicitud de crédito.

La sección de crédito procede a capturar los datos relacionados con las condiciones del crédito, variables socio-demográficas, información de la central de riesgo y los datos de ingresos, deudas, bienes entre otros.

Los analistas de crédito deben revisar la totalidad de los documentos, verificando la información contenida con los mismos, constatando la información capturada en el presente instrumento, revisando la consistencia de los datos, comportamientos crediticios y solvencia económica. Con fundamento en el análisis efectúan los requerimientos adicionales en los casos que se requiere y procede a emitir un concepto de viabilidad o rechazo.

Par realizar un requerimiento se debe evaluar si es complemento o aclaración de la información, para lo cual se utiliza los formatos establecidos por la entidad, que debe ser solicitada al socio de manera oportuna. Para aquellos casos en los cuales no se da respuesta apropiada a los requerimientos, se procederá a la devolución de los documentos.

Los créditos se someten al análisis por parte del comité de crédito, de acuerdo con el nivel de Atribuciones puede ser aprobado directamente por el oficial de crédito, para lo cual por cada sesión se elabora la correspondiente acta como instrumento de evidencia de la gestión realizada.

La información de los créditos aprobados se transmite por el sistema diariamente de tal forma que al día siguiente de la aprobación se puede consultar la información sobre las decisiones del comité.

Una vez aprobada el acta y firmados los documentos soportes de aprobación se procede a la devolución de los folios a crédito, secuencialmente se realiza la constitución de garantía y el cumplimiento de los requisitos exigidos en la aprobación para que se proceda al correspondiente desembolso de acuerdo con la disponibilidad de recursos de caja general, el gerentes y el personal de crédito procederán a la constitución de las garantías necesarias.

- **Desembolso del crédito.**

Cumplidos con los requisitos y constituidas las garantías, se procede a revisar los datos solicitados por el cliente. En aquellos casos eventuales en los cuales se requiera solicitar autorización para desembolso se deberá proceder con antelación utilizando el formato de autorización debidamente legalizado y firmado, de acuerdo a las Atribuciones establecidas.

La emisión del pagaré es automática en base a la información y condiciones de aprobación emitidas en la correspondiente acta de aprobación. De igual forma los comprobantes y abonos en cuenta se efectúan en forma automática

Es importante destacar que el cumplimiento de las condiciones para el desembolso deber ser acatadas en su totalidad, dado que se convierten en requerimientos especiales que la comité de crédito considera necesarias para el correspondiente desembolso así como el complemento adicional de información de los formatos establecidos por las normatividades existentes como lo son: condiciones del otorgamiento de crédito, información de pagaré y las firmas para la validación del mismo.

3.5.7.10 *Mapa de procesos de cartera otorgamiento de crédito*

Procesos	Descripción	Tareas del proceso
Presentación de documentos	Se efectúa una inspección exhaustiva sobre la información reportada por el socio	Información digitada en el sistema
		Solicitudes presentadas en línea de crédito solicitadas por el socio
		Información con verificación previa a la presentación y posterior a la misma.
		Firmas en documentos
Presentación de actividad económica	La presentación de la actividad económica cuenta con el análisis y aprobación del comité de crédito	mala colocación de créditos
		Clientes sin morosidad alta por desconocimiento de su actividad económica.
		Soportes de información registrada en las solicitudes.
		Información. Idónea
		Firmas que concuerdan entre la solicitud de crédito y pagares.
Registro y custodia de información de los socios	Existe un control sobre información ingresada al sistema así como archivo de los soportes de la misma	Organización en los folios de los clientes.
		Falta de soportes para requerimientos especiales
		Información adecuada en la base de datos del sistema.
		Incentivos de tipo administrativo por cumplimiento de políticas internas de custodia
		Custodia de documentos.
		Verificación de firmas.
Recepción de documentos	La recepción de documentos cumple	Documentos que sirven como soportes de actividad económica

	con las garantías mínimas de autenticidad.	de clientes. Adulteración de información de los socios Direcciones y teléfonos inexistentes. Confirmaciones de datos con firma del responsable de las mismas.
Gestión sobre los requerimientos del comité de crédito	Se tiene en cuenta las indicaciones o recomendaciones previas al desembolso del crédito	Cumplimiento de órdenes directas para el aseguramiento de la cartera. Estímulos de tipo administrativo. Soportes que minimicen evidencia de gestión sobre la cartera.
Equipos y sistema operativo óptimos	Se cuenta con un plan de contingencia para la cooperativa	Perdida de información sistematizada por cortes de energía. Información Mayor exigencia operativa para vinculación de socios.
Realización de pre-scoring	Los datos arrojados por el pre-scoring presentan información adecuada	Clientes con calificación incorrecta. Solvencia de clientes no acorde a la realidad financiera Aprobaciones o rechazos realizados con un estudio real de su capacidad de pago.
Verificación de datos	Envío de información existente al comité de créditos	Información de clientes sin confirmación de la misma. Evasión de controles necesarios para la adjudicación de créditos. Documentos que carecen de legalidad. Fraudes detectados a tiempo. Documentos alterados. Cumplimiento de ley de detección y prevención sobre lavado de activos
Formalización y de custodia de garantías	Se cumple con lo establecido para la formalización y custodia de garantías	Perdida de garantía colateral en la recuperación de cartera Carencia de documentación que permita la normalización de activos.

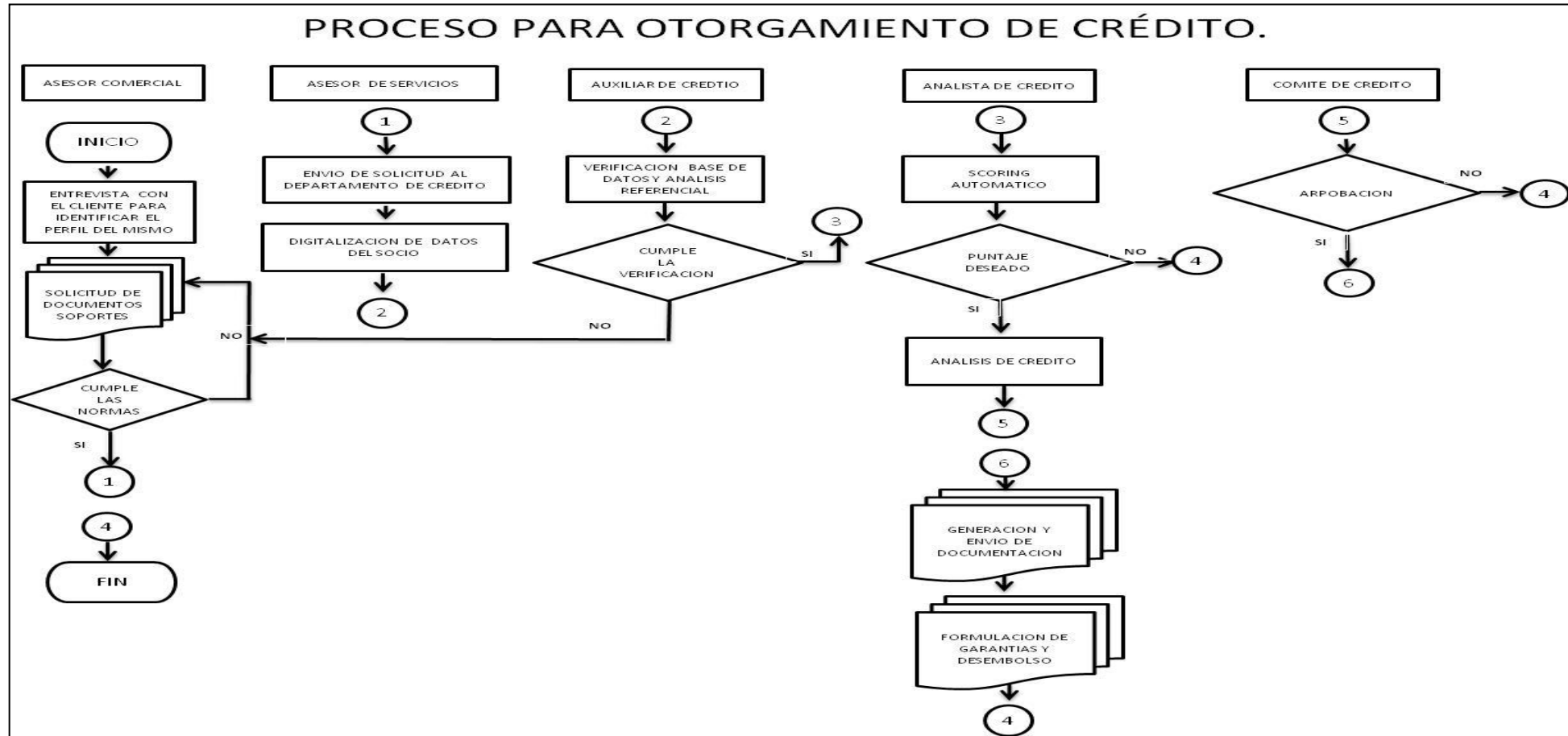
		<p>Sanciones de tipo administrativo y legal por el no cumplimiento de requisitos</p> <p>Desactualización de la información pertinente al área de cartera</p> <p>Perdidas por provisiones no estimadas para el otorgamiento de créditos.</p>
Desembolso de créditos	Existe autorización previa para desembolsos de créditos	<p>Desembolsos realizados en condiciones no pactadas.</p> <p>Fraudes por desembolsos a cuenta que no corresponden al titular de la misma.</p> <p>No cumplimiento de políticas internas para desembolsos.</p> <p>Firmas en pagarés que coinciden con los documentos anteriormente entregados</p> <p>Aprobación de tasas ofertadas al socio.</p> <p>Datos de pagarés como nombre de codeudores, número de cedula, etc.</p> <p>Pagares impresos de forma correcta</p> <p>Pagos de papelería y estudio de crédito con evidencia de registro y cobro de los mismos.</p> <p>Documentos para formalización de garantías.</p> <p>Garantías que cumplen con las normas de actualización de documentos</p> <p>Deudas reales</p> <p>Prestamos internos</p>
Seguimiento y administración de cartera	Se establece los lineamientos emitidos por la entidad para el seguimiento y administración de cartera.	<p>Índices de morosidad acordes a las estrategias administrativas.</p> <p>Deterioro de la cartera.</p> <p>Perdidas por provisiones estimadas.</p> <p>Mayor nivel de operación en gestiones de cobranza</p> <p>Incrementos de tiempos para la normalización de activos.</p> <p>Cumplimiento de metas.</p>

- **Procesos de administración y seguimiento de créditos.**

Dado a las características y relevancia de la administración y seguimiento de créditos se realizó un estudio del mismo para identificar los objetivos y su correspondiente alcance, en tal sentido a continuación se relaciona los mismos:

- Implementar un sistema metodológico y práctico para la normalización y recuperación de la cartera de Sinchi Runa.
- Determinar las funciones y responsabilidades de todos los funcionarios involucrados en el proceso de colocación, generación y recuperación de la cartera.
- Establecer un mecanismo de gestión, control, normalización y recuperación de las obligaciones, así como índices de rentabilidad y evaluación para la entidad.
- Determinar los niveles óptimos de recuperación o normalización de los índices de cartera, especialmente en los activos improductivos de Sinchi Runa.
- Generar una cultura apropiada de pagos para deudores y codeudores.
- Evitar que nuestra entidad se vea afectada por provisiones.
- Procurar que los deudores sientan satisfacción en la utilización de los servicios y evitar la generación de actitud de discordia por la iniciación de procesos o el remate de sus bienes.

FLUJOGRAMA NO 2 OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

- **Recuperación de créditos.**

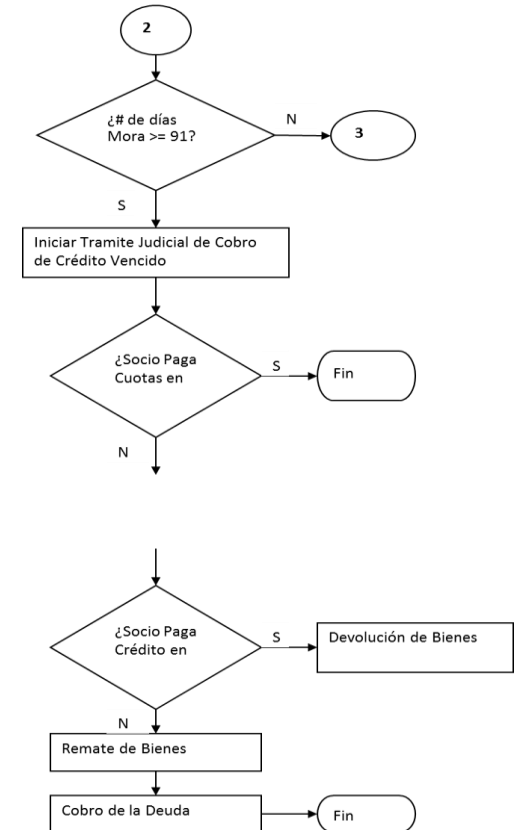
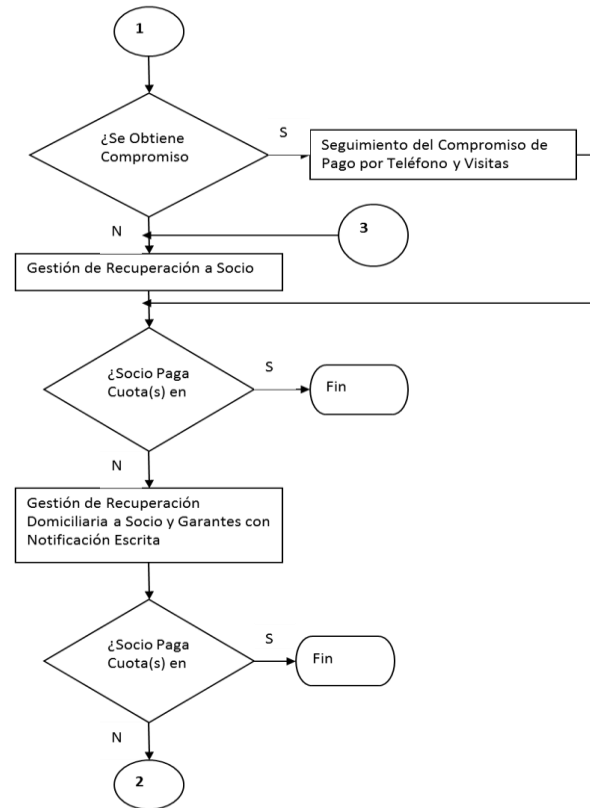
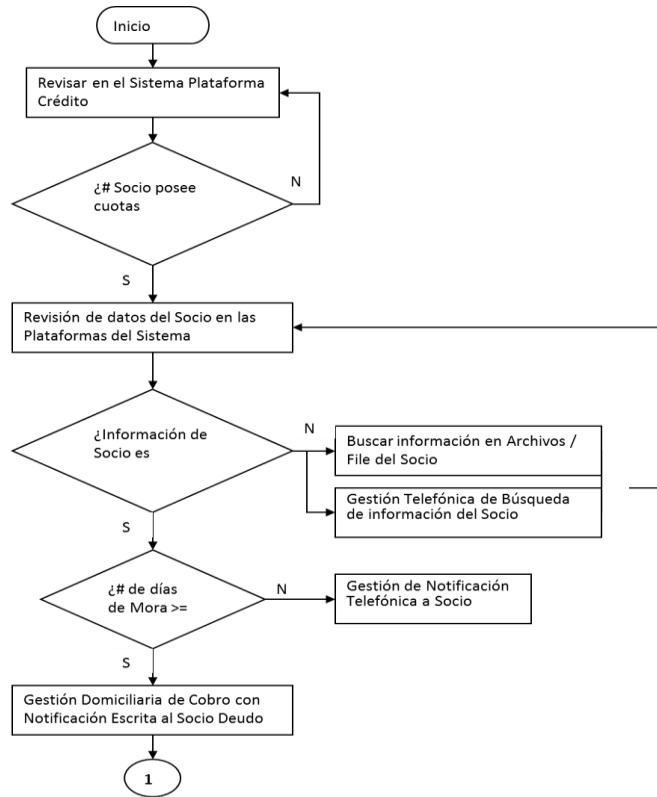
Los funcionarios de la entidad podrán disponer de las herramientas necesarias para el adecuado cobro de las obligaciones incumplidas, entre las cuales se pueden referir las siguientes:

- Correos electrónico
- Comunicación escrita
- Visita domiciliaria
- Visita al lugar de trabajo
- Cobro jurídico

Estas herramientas se aplican tanto a deudores como codeudores por responder solidariamente por la obligación, en caso de que las anteriores herramientas no surtan efecto en el término establecidos podrá hacer uso de las siguientes alternativas:

- Iniciación de proceso jurídico
- Recomposición de la deuda (reestructuración) para regular el flujo de caja del deudor.
- Prorrogas cuando surjan circunstancias que no permitan al cliente temporalmente atender el vencimiento.
- Revisión de las fechas de pago cuando el flujo de caja no esté debidamente evaluado con el vencimiento de las cuotas.

FLUJOGRAMA NO 3 RECUPERACIÓN CRÉDITOS



Elaborado por: Ramos Herrera Mónica Gabriela

- **Proceso de fondos disponibles**

El manejo dado a todas operaciones de efectivo de Sinchi Runa está denominado por el concepto de caja general, en tal sentido compromete tanto a las salidas y entradas de efectivo que están regulados por los conceptos y montos autorizados.

Estos montos de efectivo son autorizados para la cooperativa de acuerdo a las circulares de caja general, sin embargo están sujetos cambios, dependiendo de las operaciones diarias, previa autorización de la gerencia.

- **Manejo de efectivo.-**

El manejo de efectivo es responsabilidad de la gerencia de la cooperativa así como de los responsables de la custodia de los mismos que recae directamente en el responsable de caja y los cajeros de la institución, en donde cualquier transacción realizada que implique entrada o salida de efectivo debe de seguir normas de seguridad financiera, es así como para el transporte y conservación de valores dentro y fuera de la entidad deben contar con pólizas de seguro para contrarrestar eventos fortuitos.

Es así como se establecen normas de seguridad tales como:

- Controlar topes de efectivo entre ventanilla y caja fuerte según las normas establecidas.
- Administrar la seguridad del manejo y transporte de valores mediante mecanismo acordes a las circunstancias.
- Controlar el efectivo en ventanilla de acuerdo con los topes establecidos.
- Cumplir con las normas establecidas para la detección y prevención de lavado de activos.

- **Apertura de caja.-**

La apertura de caja corresponde directamente a los cajeros de la cooperativa, en supervisión del responsable de caja, el cual autoriza la apertura en el módulo de la correspondiente caja, el valor del efectivo deberá ser el saldo del día anterior, que será constatado por medio de arqueo para la verificación del efectivo físico.

En este sentido si se llegara a presentar diferencias entre la contabilidad y el físico del efectivo se deberá informar a contabilidad general quien realizará la correspondiente investigación sobre el caso.

La apertura de la bóveda o caja fuerte, se realizara iniciada la jornada de trabajo diario en presencia del responsable de caja como mecanismo de seguridad para la protección de los recursos de la cooperativa.

Si durante el transcurso de la jornada laboral se hace necesario de la apertura de la caja fuerte se solicitará apoyo al encargado de la seguridad interna de la cooperativa para realizar la correspondiente adición de efectivo a la caja, en miras de garantizar la atención oportuna a los socios.

- **Cierre diario de caja-**

El cierre de caja diario es responsabilidad del cajero y el responsable de caja quienes realizarán el correspondiente cierre de acuerdo a los reportes generados por el sistema y anexando los correspondientes formatos provisión y entrega de efectivo, los cuales deben ser firmado en señal de conformidad.

Si dado a las circunstancias se presentara inconsistencias en la entrega del efectivo será responsabilidad del responsable de cajas el realizar la investigación preliminar y determinar su origen y acreedor, si no se obtiene este requerimiento se registrará contablemente la correspondiente cuenta por cobrar o por pagar según el caso al responsable actual de la caja.

Como medida adicional y de obligatorio cumplimiento debe ser registrado en la correspondiente bitácora, las aperturas y cierre de caja fuerte de acuerdo a las instrucciones impartidas para este tipo de actividades. De igual forma todas estas actividades deben contar con su correspondiente soporte y firmado por los responsables de la misma.

- **Arqueo de caja.-**

Los arqueos de caja es parte integrante de la seguridad dado al manejo de efectivo dentro de la cooperativa en primera instancia esta responsabilidad recae sobre el responsable de caja, quien periódicamente realiza los arqueos necesarios para garantizar que la información suministrada por el sistema concuerda con el físico del efectivo.

La responsabilidad de la custodia del efectivo está encabezada por la gerencia, siendo responsabilidad de la misma el adoptar los mecanismos necesarios para la seguridad del mismo, sin embargo eventualmente autoridades superiores (consejo de vigilancia) pueden realizar arqueos esporádicos con el fin de ratificar los montos registrados.

El manejo de efectivo o provisión en cada módulo de caja, corresponde al 20% del monto de caja general de la cooperativa, en tal sentido si el monto es mayor se deberá solicitar autorización al responsable de caja para la asignación de dicho monto.

- **Auditoria de caja.-**

La auditoría de caja está basado en un examen limitado a las operaciones de caja durante un periodo determinado, llevado a cabo con el fin de cerciorarse de que

todo el efectivo ha sido efectivamente registrado en el sistema y recibido, como también si todos los pagos han sido debidamente autorizados.

La auditoría de caja implica un trabajo detallado ya que se refiere exclusivamente a la fuente de origen de los ingresos y a la naturaleza de los egresos con el propósito de comprobar su exactitud.

La auditoría en su medida determinará las responsabilidades de las persona encargadas del manejo de fondos disponibles.

- **Manejo y custodia de sellos-**

Para el manejo de los sellos correspondientes a las operaciones realizadas en cajas, se deben seguir una serie de observaciones que permitan mitigar posibles procesos en la misma, en tal sentido se puede identificar las siguientes:

- Inventario permanente de sellos.
- Delegación de responsabilidad sobre los mismos.
- Custodia de sellos en casillas de seguridad en horarios no laborales.
- Preservación de la calidad de la impresión de los sellos.
- Revisión de la fecha correspondiente en la impresión de los sellos.

La aplicación de estas observaciones permiten realizar un control adecuado al manejo dado a los sellos y su correspondiente custodia, dado a que los sellos deben contar con la plena identificación del usuario de caja, en la fechas asignadas para realizar esta actividad, la cual debe estar registrada en el sistema para un fácil acceso de información si se llegara a presentar cualquier novedad por parte de los socios.

La responsabilidad en el manejo y custodia de los sellos es totalmente inherente a la actividad desarrollada por los cajeros, quienes a su vez están supervisados por

el responsable de caja quien realizará todas las medidas necesarias para que se garantice un buen uso de estos elementos de trabajo.

Cuando se realice entrega del cargo por reemplazos, cambio de cajero, ausencia al área de trabajo u otros, se deberá realizar acta firmada para realizar el traspaso de los elementos de trabajo, para lo cual el nuevo funcionario responderá por las actividades desarrolladas durante el periodo para el cual fue asignado, en donde la evidencia de su trabajo está dado por las operaciones realizadas en dicha fecha y autorizadas por la impresión de sellos y su rúbrica o firma.

- **Disposiciones generales para caja.-**

El manejo dado al efectivo en Sinchi Runa debe contar con las herramientas necesarias y suficientes para el desempeño de esta actividad, en tal sentido se debe de constatar el uso de las mismas como a continuación se relacionan:

- Estación de trabajo financiera (computador, modulo)
- Sellos de caja (recibido y pagado)
- Lámpara de luz ultravioleta
- Impresora validadora }papelería e insumos (bandas elásticas, estereros, ganchos, cosedora, perforadora)
- Almohadilla
- Tinta para sellos
- Dactilógrafos

De igual forma la custodia y manejo de la bitácora de registros de apertura y cierre de la caja fuerte, deberá registrar claramente las entradas y salidas de efectivo de la caja fuerte, los cuales deben seguir los requerimientos provenientes de las normatividades internas, como lo es el foliado y firma diario de los arqueos, sin enmendaduras, borrones ni tachones, sometido al control del responsable de caja.

El manejo de la clave de acceso al sistema es personal, confidencial e intransferible en tal razón es responsabilidad de las operaciones el titular de la clave, para lo cual el cajero como medida de seguridad debe deshabilitar la clave de acceso al sistema si abandona su puesto de trabajo.

En caso de entrega parcial o total del puesto de trabajo este debe estar soportado mediante acta de entrega firmada por las partes y avalada por el responsable de caja.

En ningún caso el cajero diligenciará formatos o formularios recibidos de clientes, como también los soportes de transferencias de efectivo entre cajeros deben ser incluidos en el movimiento diario de caja debidamente realizados y firmados.

- **Identificación de procesos.-**

Con el objetivo de asegurar la calidad, normalización y eficiencia de todos los procesos relacionados con caja, garantizando la confiabilidad de la información, verificación de los documentos soportes, validación de las operaciones, consolidación y cuadro de todas las transacciones realizadas durante la jornada en el área de caja se han identificado los procesos en el manejo defectivo así como sus posibles consecuencias:

3.5.7.11 *Mapa de procesos fondos disponibles Sinchi Runa*

Mapa de riesgo

Procesos	Descripción	Posibles consecuencias
Administración y custodia de efectivo	Los cajeros no manejan normas de seguridad para el manejo de efectivo	Los cajeros no informan al cliente sobre la verificación de efectivo antes del retiro de la ventanilla.
		Deficiencia en el control sobre la autenticidad de billetes recibidos por la caja.
		Operaciones realizadas a socios a través de otros funcionarios

		diferentes al cajero.
		Mal manejo en el diligenciamiento del formato de transacciones en efectivo.
Custodia de soportes de transacciones	No hay orden de los soportes de operaciones con clientes.	Soportes de operaciones inexistentes.
		Ineficiencia en el orden cronológico de los soportes de operaciones.
		cheques consignados no remitidos al correspondiente banco para su canje
		Número de cuenta y retiros no diligenciados en su totalidad.
		Operaciones realizadas a cuentas de clientes diferentes al que realiza la transacción.
		Descuadres continuo por errores en la utilización del sistema.
		cierres de caja con constantes diferencias entre el físico y registro de efectivo
		Inseguridad en los datos suministrados por el cajero con respecto a montos de efectivo.
		Fraude por duplicidad de operaciones.
		Estafa a clientes por operaciones que nunca realizaron.
		Falsedad de documentos y alteración de los mismos.
Validación de datos y valores de todos los documentos soportes	No existe un control sobre los requerimientos de los documentos soportes.	Validación errónea de datos.
		falta de soportes para archivo de los mismos

		<p>Transacciones superiores a los montos establecidos sin el debido proceso.</p> <p>Fraudes por operaciones realizadas sin registro previo al sistema.</p> <p>Sanciones de tipo disciplinario por el no uso de normas contables.</p> <p>Falsificación de firmas, documentos y demás comprobantes y operaciones sin las firmas responsables de los mismos.</p>
Transporte de valores	No se manejan pólizas adecuadas de aseguramiento para el transporte de valores.	<p>Probabilidad alta de pérdida de valores.</p> <p>Pólizas insuficientes para el aseguramiento en el transporte de valores.</p> <p>Manejo de efectivo sin ningún tipo de seguridad financiera.</p> <p>Vencimiento de pólizas para el transporte de efectivo de banco a oficina y viceversa.</p>
Arqueos de efectivo	No existe control sobre los arqueos realizados	<p>Pérdida recurrentes de efectivo.</p> <p>Inconsistencias en la información registrada e informada.</p> <p>Sanciones por entes de control por mal manejo de control administrativo.</p> <p>Soportes adulterados en información sobre operaciones.</p>
Manejo y custodia de sellos	No existe control sobre el manejo de los sellos de la oficina.	<p>Fraudes por el manejo de sellos sin autorización respectiva.</p> <p>Documentos adulterados.</p> <p>Transacciones sin soporte que evidencie control alguno.</p> <p>Información no acorde a la realidad de las operaciones.</p>

- **Control de procesos para el efectivo.-**

Como parte de identificación de procesos en el manejo de efectivo de la cooperativa Sinchi Runa., se hace necesario de la formulación de los posibles controles tanto correctivos como preventivos, que faciliten el autocontrol en cada una de las operaciones realizadas por la institución donde intervenga el manejo de efectivo.

En tal sentido se exponen a continuación tales premisas a raíz de los procesos identificados en el proceso de manejo de efectivo.

- **Control de procesos fondos disponibles Sinchi Runa**

Procesos – efectivo	Posibles controles o soluciones
Administración y custodia de efectivo	Informe a clientes sobre la verificación de efectivo antes del retiro de la ventanilla.
	Información de autenticidad de billetes para responsables de caja
	Operaciones a clientes solo realizadas por el cajero.
	Diligenciamiento del formato de transacciones en efectivo.
Custodia de soportes de transacciones	Revisión de orden cronológico de los soportes de operaciones
	Cotejo de cheques consignados a los correspondientes bancos para su canje.
	Confirmación de número de cuenta y retiros diligenciados.
	Informe al área de control interno sobre descuadres continuos
	Cotejo de cierres de caja entre el físico y registro de efectivo diariamente.

Validación de datos y valores de todos los documentos soportes	Validación de datos
	Verificación de soportes para archivo de los mismos.
	Verificación de información remitida en transacciones superiores a los montos establecidos.
	Cotejo de comprobantes y operaciones así como de firmas de responsables de los mismos
	Informe diario de la cantidad de soportes, identificando inicio de numeración y fin, con sus respectivas observaciones sobre faltantes de numeración.
Transporte de valores	Revisión periódica de pólizas de aseguramiento para el transporte de valores
	Manejo y transporte de efectivo bajo de normas de seguridad bancaria
	Revisión de vencimientos de pólizas para el transporte de efectivo de banco a oficina y viceversa.
Arqueos de efectivo	Revisión de arqueos periódicos realizados por parte de asesor de servicios
	Verificación de información registrada e informada.
	Verificación de autenticidad de soportes de información sobre operaciones.
Manejo y custodia de sellos	Control sobre el manejo de sellos.
	Transacciones verificadas con sus respectivos soportes.
	Información acorde a la realidad de las operaciones.

- **Proceso de inversión**

Ahorro a la vista.

El ahorro a la vista es un producto del pasivo que ofrece rentabilidad sobre los ahorros mediante interese que son liquidados diariamente, sobre la cual el

depositante puede consignar y retirar sumas de dinero sobre su saldo disponible sin notificación previa.

Este producto se encuentra sujeto al régimen financiero ecuatoriano y su medio de manejo es la libreta de ahorro, cuyo uso emperezará inmediatamente después de abrir la cuenta.

En tal sentido para la apertura de una cuenta de ahorro a la vista se debe seguir todos los pasos para el registro en el sistema así como las medidas de vinculación del socio como lo son las disposiciones impartidas por los organismos de control que permite dar seguridad de la información aportada por el socio a la cooperativa.

En vista de los requerimientos se debe informar al cliente sobre todos los documentos y requisitos para el manejo de la cuenta como los son:

- Solicitud de apertura
- Documento de identidad original
- Declaración voluntaria de origen de ingresos
- Registro de huella digital
- Confirmación de datos

Apertura de cuenta.

Para la apertura de cuentas se deben seguir los pasos de vinculación y validación de información de los futuros socios, en tal razón es importante la gestión realizada por el personal de la cooperativa, quienes ingresan al sistema las novedades de las correspondientes aperturas.

La verificación de los documentos, soportes, registro de firmas y novedades de la cuenta debe constar con la aprobación del personal de servicio al socio, quien vela por el cumplimiento de las normatividades tanto internas como externas.

Debe existir un control permanente sobre la organización de la documentación requerida para apertura de cuentas y la información que debe ser custodiada y administrada, de igual forma el seguimiento diario de estas operaciones establecerá un ambiente de control, acordes a las necesidades de la cooperativa.

En el evento de manejar acuerdo o convenios donde existan preferencias para la apertura de cuentas (obsequio de talonarios, cuentas especiales, etc.) se debe de realizar el correspondiente registro en el sistema y contar con el soporte que acredite tal aprobación, de acuerdo a las facultades de la gerencia o comunicaciones emanadas del consejo de administración, las cuales deben estar debidamente firmadas por el funcionario que autorice tal novedad.

3.5.7.12 Mapa de riesgos de ahorro a la vista

Proceso	Descripción	Tareas
Confusión, verificación y creación en el sistema	Existe control sobre los registro de información en el sistema.	Datos de información sobre clientes.
		Cuentas creadas con control de firmas
		Información digital que permita realizar confusión de firmas
		Registro de firmas para evitar confusión de operaciones
Manejo de número de cuenta	Se tiene control sobre la numeración de los números de cuenta	Uso adecuado de los números de cuenta.
		Perdida de numeración de número de cuenta.
		Operaciones realizadas a cuentas de terceros que no son reales
		Alta probabilidad de pérdida de fraudes por manejo de depósitos inexistente.
Retiro en efectivo o por	Existen políticas para control de	Retiros de cuentas sin documentos soportes correspondientes.

Nota debito	movimientos débitos a cuentas de clientes.	Movimientos débitos a cuentas de clientes sin justificación alguna.
		Extractos bancarios con registro de operaciones no autorizadas.
Información y entrega de saldos	No se entregan saldos a terceros y se informa de saldos errados	Perdida de confidencialidad por entrega de saldos a personas diferentes al titular
		Información errada de saldos a clientes que genera incomodidad para los mismos.

- **Control de procesos para ahorro a la vista.**

Como parte de identificación de riesgos en el manejo del ahorro a la vista de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa., se hace necesario la formulación de los posibles controles tanto correctivos como preventivos, que faciliten el autocontrol en cada una de las operaciones realizadas por la cooperativa donde se afecten las cuentas de ahorro de los socios. En tal sentido se exponen a continuación tales premisas a raíz de los riesgos identificados en el proceso de creación de cuentas y sus correspondientes movimientos y elementos de manejo.

Procesos – Ahorro a la vista	Posibles controles o soluciones
Confusión, verificación y creación en el sistema	Revisión de información sobre clientes
	Revisión de cuentas creadas con soporte de tarjetas de firmas
	Mantenimiento de tarjetas de firmas deterioradas.
	Cotejo general de existencia tarjetas de registro de firmas para confusión de operaciones
Manejo de número de cuenta	Control de numeración de número de cuenta.
	Custodia de papelería en bóveda

	Asignación de responsabilidad de archivo de papelería pre numerada correspondiente.
Retiro en efectivo o por Nota debito	Revisión en casos especiales de extractos bancarios con registro de operaciones no autorizadas.
	Autorización de retiros de cuentas con documentos soportes correspondientes.
	Revisión en casos especiales de extractos bancarios con registro de operaciones no autorizadas

3.5.7.13 Impacto en la toma de decisiones

Las decisiones estratégicas son importantes, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección de la cooperativa, ya que permite a la organización alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que se detectaron en la elaboración de los procesos dentro de la cooperativa.

Los resultados de esta investigación, pero debido a la naturaleza exploratoria del estudio, y el tamaño limitado de la cooperativa, los hallazgos identificados deben ser verificados en el futuro. Sin embargo, los objetivos de la investigación se cumplen plenamente, puesto que se analiza teórica y empíricamente la relación que existe entre la calidad de las decisiones estratégicas y la propuesta de procesos para las áreas estratégicas de la cooperativa, se analizan teórica y empíricamente las relaciones que existen entre el proceso de las operaciones operativas de la organización y la calidad de las decisiones. Por tanto, mediante esta investigación permite comprender cómo llevar a cabo los procesos de

decisiones para lograr una calidad satisfactoria en las mismas, favoreciendo la eficacia de las organizaciones. Estos hallazgos permiten una mirada integradora del proceso de toma de decisiones, Pero, además, es posible sugerir buenas prácticas para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones y, subsecuentemente, mayor eficacia organizativa. Para cumplir con este propósito, los equipos de dirección en la cooperativa, deben:

Favorecer la racionalidad de las decisiones; esto implica:

- Investigar la información de manera adecuada y total.
- Indagar la información en manera adecuada y total.
- Organizar alternativas en forma total
- Generar una selección rigurosa e inferida de la decisión

Favorecer la flexibilidad en el pensamiento dentro del proceso de toma de decisiones es decir, estimular al interior del equipo de dirección; esto implica:

- El tratamiento de muchas ideas diferentes.
- El análisis de diversas perspectivas o enfoques diferentes.
- La diversificación de opinión entre los integrantes de la organización.
- La incorporación de nueva información en forma recurrente. Favorecer la lucha de ideas en el proceso de toma de decisiones, es decir, promover al interior del equipo de dirección; esto implica:

- El tratamiento de nuevas ideas.
- Que se apliquen las ideas originales.
- La participación continua e idónea, dando un tiempo extra de sus cargos.

**Indicadores de Gestión del Sistema Administrativo Financiero COAC
“SINCHI RUNA LTDA”**

Estructura y Calidad de Activos de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda.

	31/12/2012
Activos Productivos Total del activo	74.62%
Activos Productivos Pasivos con Costo	109.63%
Pasivos con Costo Pasivos	84.58%
Cartera Vencida Cartera	0.015%
Provisión Cartera Vencida	22,06
Provisión Activos de Riesgo	0,28%

Capitalización y Apalancamiento de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda.

	31/12/2012
Pasivo Patrimonio	4,12
Activos Improductivos Patrimonio	21.50%
Activos Inmovilizados Patrimonio	22.56%
Pasivos Activos	80.48%

Indicador de Liquidez de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda.

	31/12/2012
Fondos Disponibles Obligaciones con el Publico	0,25
Fondos Disponibles Depósitos a la Vista	0.28

Rentabilidad de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda.

	31/12/2012
Resultados Patrimonio	1,05%
Resultado Operativo Patrimonio Promedio	4,78%
Resultados Activo Promedio	1,10%
Resultado Operativo Activo Promedio	0,97%

Eficiencia Financiera de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda.

Ingresos Extraordinarios N Resultados Operativos	90,42%
Egresos financieros Pasivo con Costo	5,36%
Ingresos Financieros Activos Productivos	13,23%

Costo y Rendimiento de la Cooperativa Sinchi Runa Ltda.

Egresos financieros Activos Productivos	5,67%
Resultados Margen B. Financiero	5,15%
Interés Ganados Cartera Promedio	14,26%
Intereses Pagados Depósitos Promedio	7,05%

Luego de la aplicación en el año 2012 del sistema de gestión administrativo financiero en la Cooperativa Sinchi Runa Ltda., se han obtenido resultados alentadores que permite observar la eficiencia del sistema de los procesos administrativos, pues las sugerencias que se efectúan en este documento permitirán el incremento sustancial en los indicadores de liquidez de alrededor del 100% ratifica que las decisiones de gerencia influyen directamente en los indicadores de gestión, se debe mantener en términos adecuados la relación costo rendimiento, la adopción de la normativa ha conllevado a una correcta presentación de los estados financieros de la cooperativa lo que permite conocer resultados no tomados en cuenta sobre su eficiencia financiera, en lo que concierne a la rentabilidad se mantiene los indicadores más significativos como son el de resultados a patrimonio y activos, su nivel de apalancamiento se mantiene cerca de los porcentajes en los que finalizo el año anterior, todavía es muy prematuro para poder determinar cambios significativos en los niveles de capitalización y apalancamiento, lo mismo sucede en la estructura y en la calidad de los activos, en los indicadores de gestión que se precisa elevar su promedio se evidencia crecimiento pero no se alcanzan los niveles apropiados, se debe recalcar que todos los indicadores son útiles para evidenciar la gestión administrativa financiera de la cooperativa y deben ser monitoreados continuamente como una práctica sana.

3.5.9 Conclusiones y Recomendaciones

3.5.9.1 Conclusiones

- El presente trabajo lleva a concluir que un sistema de gestión administrativa financiera en una cooperativa debe ser diseñado y estructurado de forma oportuna considerando las ventajas del sector y que garanticen rentabilidad, eficiencia y eficiencia.
- Es evidente que la organización presenta ineficiencias que se generan en su estructura y se deben en gran medida a la poca formalidad con que están estructuradas sus operaciones y que las diferentes actividades que generan sus procesos, no son organizadas teniendo en cuenta todos los aspectos de la cooperativa
- Uno de los aspectos claros de esto es el desconocimiento por parte de muchos miembros de diferentes departamentos, en especial del área administrativa financiera de las actividades específicas de cada uno de los procesos.

3.5.9.2 Recomendaciones

A continuación las recomendaciones más importantes relacionadas a los aspectos más relevantes que se han concluido.

- Al momento de efectuar una propuesta de sistema de gestión se debe tener en cuenta la participación de todos los integrantes de la organización para que sus criterios ayuden a la generación de las actividades del sistema.
- Los procesos y subprocesos detallados en la cadena de valor de la gestión administrativa financiera de la cooperativa deben ser descritos de forma adecuada y oportuna, para lograr la formalización y organización.
- Con la socialización de las actividades del proceso los integrantes de la organización desarrollaran de forma adecuada las actividades encomendadas a sus puestos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- BATEMAN tomas / Snell Scott, administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V. , 8ª edición , México 2009,ISBN: 978.970.10.7279.0, pág. 690
- BERK,JONATHAN Y PETER DEMARZO, FINANZAS CORPORATIVAS, primera edición, Pearson educación, México 2008, ISBN: 978.970.26.1084.7, págs. 1080
- BREALEY. Myers. Allen, principios de finanzas corporativas, 9º edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V., 2010 ISBN: 978.970.10.7283.7, Impreso en Edamsa impresiones S.A. de C.V. México, págs. 976
- ESTUPIÑAN Gaitán, Rodrigo, Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2008, ISBN 958.64.8415.7 pág. 5800
- GERARDO Guajardo cantún /nora e. Andrade de Guajardo, quinta edición, contabilidad financiera, 2008, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. ISBN- 13: 978.970.10.6621.8, IMPRESO EN CHINA POR CTPS, pág. 555
- GITMAN Lawrence J., principios de administración financiera, décimo primera edición, 2009, pearson educación México, ISBN: 978.970.26.1014.4, pág. 688

- HITT. Ireland. Hoskisson, adm. Estratégica competitividad y globalización, 6ª edición 2008, ISBN: 978.970.686.596.0 Ixtapaluca edo. de México, pág. 520
- IICA Orton/CATIE, la administración de la empresa asociativa, 3º ed. España: Editorial educadores S.A. pág. 610
- M d BEAS Antonio, organizaciones y administración de empresas, 2007, ISBN: 84.481.0121.9, McGraw-Hill/interamericana de España s.a. pág. 252
- MORA torres, administración y finanzas 2º ed. Editorial educadores S.A. México 2011, pág. 456
- RAMIREZ Cavassa César, Gestión Administrativa para empresas turísticas, 3ª ed. México: trillas 2007 (reimp. 2009) ISBN 978.968.24.7655.6, pág. 280
- ROBBINS, STEPHEN P. y MARY COULTER, Administración Décima edición, pearson educación de México S.A. de C.V. 2010, ISBN: 978.607.442.388.4 pág. 565
- ROMERO López Javier, contabilidad avanzada 1, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V., ISBN: 978.970.10.7287.5, 2009, MEXICO, 326
- ROSS. Westerfield. Jaffe, Finanzas Corporativas, 8º Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., 2009, ISBN: 978.970.10.7280.6, impresión MEXICO pág. 884

- SCOTT Besley/Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, 14ª edición, por Cengage Learning Editores S.A. de C.V. 2009, ISBN: 13:978.970.830.014.8, impreso en Cosegraf; dic. 2009 MEXICO pág. 819

LIBROS

MORENO, Abraham Perdomo. Toma de decisiones financieras: resolución de casos. 4 Edición. Editorial ECAFSA, 2010. 363 pág. ISBN: 9789686478372

AUMATELL, Cristina. Auditoría de la información: identificar y explotar la información en las organizaciones. 1ra Edición. Barcelona- España. Editorial UOC. 2012. 232 pág. ISBN: 978-84-9029-173-3

BAENA TORO, Diego. Análisis financiero: Enfoque proyecciones financieras. 1ra Edición. Bogotá- Colombia. Eco Ediciones. 2010. 360 pág. ISBN: 978-958-638-665-1.

BLANCO LUNA, Yanel. Auditoría integral normas y procedimientos. 2da Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2012. 500 pág. CDD: 657.45. ISBN: 978-958-648-749-8.

BONSON, Enrique; CORTIJO, Virginia; FLORES, Francisco. Análisis de estados Financieros. 1ra Edición. Madrid – España. Pearson Educación S. A. 2009. 284 pág. ISBN: 9788483225967

CALDAS, Ma. Eugenia; CARRIÓN, Reyes; HERAS, Antonio J. Empresa e Iniciativa Emprendedora. 1ra Edición. Madrid- España. Editorial Aditex S.A. 2009. 273 pág. ISBN: 978-84- 9771-521-8

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. La cara interna de la comunicación en la empresa. Colección Comunicación. Madrid – España. Editorial Visión. 2010. 246 pág. ISBN: 978-84-9983-915-8

CALLEJA BERNAL, Francisco J. Contabilidad 1. 1ra Edición. México. PEARSON EDUCACION. 2011. 536 pág. ISBN: 978-607-32-0334-0.

CARDOZO CUENCA, Hernán. Contabilidad de entidades de economía solidaria. 4ta Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2012. 432 pág. ISBN: 978-958-648-685-9

CORDOVA PADILLA, Marcial. Gestión Financiera. 1ra Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2012. 444 pág. CDD 658.15 ed.20. ISBN: 978-958-648-788-7.

COUTO LORENZO, Luis. Auditoría del sistema APPCC. 2da Edición. Madrid-España. Ediciones Díaz de Santos, 2011. 224 pág. ISBN: 978-84- 7978- 865-0

DE JAIME ESLAVA, José. Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. 2da Edición. Madrid – España. ESIC EDITORIAL. 2010. 416 pág. ISBN: 978-84-7356-721-3.

DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto. Auditoría un enfoque práctico. 1ra Edición. Madrid España. Edic Paraninfo S.A.2011. 320pág.ISBN: 978-84-9732-667-4.

Eco. MAYA Milton; Eco. VÁSQUEZ Paciente; Dr. NARANJO Carlos; Lcdo. VARELA Carlos, Ing. ANDRADE Romina; Lcda. VALVERDE Lucia; Dr. PACHECO Iván; Ab. PÉREZ Freddy; Ab. MURIEL Patricio. (Equipo técnico del MIES). Ley de Economía Popular y Solidaria.

ESCRIBANO RUIZ, Gabriel. Administración y Finanzas. 2da Edición. Madrid España. Ediciones Paraninfo S.A. 2010. 388 pág. ISBN 978-84-9732-675-9

FONSECA LUNA, Oswaldo. Sistemas de Control Interno Para Organizaciones. 1ra Edición. Lima- Perú. Publicidad & Matiz. 2011. 536 pág. ISBN: 978-9972-2948-3-9

GOMEZ PEREZ, Rosario. Técnica Contable. 1ra Edición. Madrid- España. Editorial Aditex S.A. 2010. 228 pág. ISBN: 978-84- 9771-648-2

HOLGUIN MAILLARO, Fernando; NAPOLITANO NIOSI, Alberto; TEJERO GONZALES, Alberto; VALENCIA, Rogelio. Auditoria de Estados Financieros y su documentación. 1ra Edición. México D.F. IMCP. 2011. 270 pág. ISBN: 978-607-7620-079-2.

MANTILLA B, Samuel A. Auditoria de Información Financiera. 1ra Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2009. 632 pág. ISBN: 978-958-648-580-7.

MANTILLA B, Samuel A. Auditoria del Control Interno. 2da Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2009. 457 pág. ISBN: 978-958-648-606-4.

PALLEROLA COMAMALA, Joan; MORFORT AGUILAR, Enric. Auditoria Enfoque Teórico- Práctico. 1ra Edición. Bogotá- Colombia. Ediciones de la U. 2013. 262 pág. ISBN: 978-958-762-089-4.

RINCÓN .S, Carlos; LASSO. M, Giovanni; PARRADO. B, Álvaro. Contabilidad siglo XXI. 1ra Edición. Bogotá. 2009. 350 pág. ISBN: 978-958-648-581.4.

RIVEIRAR, José M; PARGA L, Elías; TARIN E, Daniel; YEBRA V, José M; GUTIERREZ A, Alfonso; SAGARDOY M, Paula; GONZALES G, Andrés; BARCERA M, Mariano. Auditoría del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales. 4ta Edición. Madrid. FUNDACIÓN CONFEMENTAL.2011. 200pág.ISBN 13: 978-84-92735-62-4.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Auditoría Administrativa. 9na Edición. México. Litográfica Ingramex S.A. 2010. 448 pág. ISBN: 978-607-17-0450-4.

VAN HORNE, James; WARCHOWICZ, John. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México. Pearson Educación S. A. 2010. 744 pág. ISBN: 978-607-442-948-0

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. Contabilidad General. 7ma Edición. Emilse Londoño. 2011. 500 pág. ISBN: 978-958-41-0420-5.

PÁGINAS WEB:

<http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>

<http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>

<http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>

<http://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-y-administracion-financiera-ensayo/>

<http://html.rincondelvago.com/toma-de-decisiones-financieras-en-la-empresa.html>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

AMEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

SEDE LA MANÁ

ENCUESTA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA AGENCIA LA MANÁ

Tema de tesis: Gestión Administrativa – Financiera y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Sinchi Runa” Cantón La Maná en el Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

Instructivo:

Por favor responda a las preguntas aquí planteadas de una manera clara y sincera. La información brindada por usted se mantendrá en la más absoluta reserva y solo será usada para los fines de esta investigación.

1) **¿Conoce usted que la Gestión Administrativa – Financiera ayuda a la Toma de Decisiones?**

SI ()

NO ()

2) **¿Sabía usted que la Gestión Administrativa Financiera nos ayuda a controlar y analizar los Estados Financieros?**

SI ()

NO ()

3) **¿Cada qué tiempo se reúnen en asamblea para analizar los estados financieros?**

Mensual

Semestral

Anual

4) **¿Considera usted que los servicios que ofrece La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sinchi Runa Agencia La Maná están acorde con las necesidades y requerimientos de sus clientes?**

SI ()

NO ()

5) **¿Cómo socio se siente usted satisfecho con los beneficios que le da la Cooperativa?**

SI ()

NO ()

- 6) **¿Considera usted que la administración de la cooperativa es?**
Eficiente () Buena () Regular ()
- 7) **¿Está de acuerdo con el proceso de selección del personal de la cooperativa?**
SI () NO ()
- 8) **¿Cómo están definidos los objetivos y metas de la cooperativa?**
SI () NO ()
- 9) **¿Está de acuerdo que se realice una Gestión Administrativa Financiera?**
SI () NO ()
- 10) **¿Existen inconformidades con los resultados obtenidos al final del ejercicio contable?**
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

SEDE LA MANÁ

ENCUESTA AL RECURSO OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SINCHI RUNA AGENCIA LA MANÁ

Tema de tesis: Gestión Administrativa – Financiera y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Sinchi Runa” Cantón La Maná en el Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

Instructivo:

Por favor responda a las preguntas aquí planteadas de una manera clara y sincera. La información brindada por usted se mantendrá en la más absoluta reserva y solo será usada para los fines de esta investigación.

1) **¿Conoce usted las funciones y obligaciones que le corresponde desempeñar?**

SI ()

NO ()

2) **¿Qué función desempeña dentro de la cooperativa?**

Administrativo

Cajero/a

Asesor de crédito

3) **¿La cooperativo cuenta con un organigrama estructural?**

SI ()

NO ()

4) **¿Conoce usted la Misión y Visión de la cooperativa de ahorro y crédito Sinchi Runa?**

SI ()

NO ()

5) **¿Conoce usted que la Gestión Administrativa Financiera ayuda a la Toma de Decisiones?**

SI ()

NO ()

6) **¿Sabía usted que la Gestión Administrativa Financiera nos ayuda a controlar y analizar los Estados Financieros?**

SI ()

NO ()

7) **¿Está de acuerdo que se aplique una gestión administrativa financiera en la cooperativa?**

SI ()

NO ()

8) **¿Recibe capacitaciones continuas para mejorar su desempeño laboral?**

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

9) **¿La cooperativa ha realizado una evaluación desempeño de personal?**

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

10) **¿Considera usted que los servicios que ofrece la cooperativa están acorde con las necesidades y requerimientos de los clientes?**

SI ()

NO ()

11) **¿Considera usted que el proceso para los créditos en la institución es?**

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

SEDE LA MANÁ

ENTREVISTA AL DIRECTIVO:

Tema de tesis: Gestión Administrativa – Financiera y su Impacto en la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Sinchi Runa” Cantón La Maná en el Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad para el desarrollo del examen especial, por tal razón le agradecemos se digne contestar el siguiente cuestionario.

1) **¿La Institución cuenta con una Misión y Visión claramente establecida?**

2) **¿Están claramente definidos los niveles de autoridad y delegación de funciones en el área administrativa y financiera?**

3) **¿Conoce usted que la Gestión Administrativa Financiera ayuda a la Toma de Decisiones?**

4) **¿Sabía que la Gestión Administrativa Financiera nos ayuda a controlar y analizar los estados financieros?**

5) **¿La implementación de una Gestión Administrativa Financiera permitiría alcanzar la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades que realiza la Institución?**

6) ¿Qué criterio aplica la cooperativa en la selección del personal que ingresa al área administrativa y financiera?

7) ¿Considera necesario implementar un proceso de evaluación administrativa financiera asignando responsables y recursos suficientes para su cumplimiento?

8) ¿Considera usted que es necesario aplicar indicadores de gestión en el área administrativa, financiera para la toma de decisiones en la cooperativa?

9) ¿Está de acuerdo que se realice una Gestión Administrativa Financiera la cual mejorará la toma de decisiones en la Cooperativa?

10) ¿Está de acuerdo que la cooperativa trabaje con financiamiento de instituciones públicas?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

COAC.SINCHI RUNA



ENTREVISTA AL GERENTE



PERSONAL DE LA COAC. SINCHI RUNA





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SINCHI RUNA LA MANÁ
BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO
(Miles de Dólares)

		al 31 Dic.2012
ACTIVO		
FONDOS DISPONIBLES		1.829.225,13
INVERSIONES		1.321.432,15
CARTERA TOTAL		6.814.419,37
Cartera Vigente	6.826.432,75	
Cartera que no devenga Intereses	9.437,17	
Cartera Vencida	1.018,54	
Provisión para Incobrables	(22.469,09)	
CUENTAS POR COBRAR		424.908,31
ACTIVO FIJO		480.146,21
OTROS ACTIVOS		32.727,16
TOTAL GENERAL DEL ACTIVO		10.902.858,33
TOTAL DE CONTINGENTES		
PASIVO		
DEPOSITOS A LA VISTA		6.419.588,33
DEPOSITOS A PLAZO		1.001.799,50
CUENTAS POR PAGAR		1.352.341,41
OTROS PASIVOS		619,25
TOTAL GENERAL DEL PASIVO		8.774.348,49
PATRIMONIO		
CAPITAL		1.430.751,15
RESERVAS		685.271,53
RESULTADOS		12.487,16
TOTAL DEL PATRIMONIO		2.128.509,84
TOTAL GENERAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		10.902.858,33
2012		
Estructura y Calidad de Activos		

Activos Productivos	8.135.851,52	74,62%
Total del activo	10.902.858,33	
Activos Productivos	8.135.851,52	109,63%
Pasivos con Costo	7.421.387,83	
Pasivos con Costo	7.421.387,83	84,58%
Pasivos	8.774.348,49	
Cartera Vencida	1.018,54	0,015%
Cartera	6.814.419,37	
Provisión	22.469,09	22,06
Cartera Vencida	1.018,54	
Provisión	22.469,09	0,28%
Activos de Riesgo	8.135.851,52	
Capitalización y Apalancamiento		
Pasivo	8.774.348,49	4,12
Patrimonio	2.128.509,84	
Activos Improductivos	457.635,47	21,50%
Patrimonio	2.128.509,84	
Activos Inmovilizados	480.146,21	22,56%
Patrimonio	2.128.509,84	
Pasivos	8.774.348,49	80,48%
Activos	10.902.858,33	
Indicador de Liquidez		
Fondos Disponibles	1.829.225,13	0,25
Obligaciones con el Publico	7.421.387,83	
Fondos Disponibles	1.829.225,13	0,28
Depósitos a la Vista	6.419.588,33	