

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“ACTUALIZACIÓN A LOS MANUALES QUE SE APLICAN EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE MUTUALISTA IMBABURA, CIUDAD DE
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A**

AUTORA

JANETH PATRICIA NARVÁEZ CHICAIZA

DIRECTOR C.P.A Rita Lucía Lomas Paz Mgs.

Ibarra, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración del presente trabajo se basa en la Actualización a los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera de la ciudad de Ibarra, en la provincia de Imbabura para MUTUALISTA IMBABURA de la ciudad de Ibarra, se procede con el debido estudio y análisis de los procesos y procedimientos que se realizan en la entidad por parte de los empleados que trabajan en institución antes mencionada, a través de la recolección de información se puede evidenciar que los manuales de cada departamento se encuentran sin su actualización correspondiente, ya que para que un manual sea de utilidad y apoyo para el personal, deben actualizarse por lo menos una vez al año, el contenido de la investigación tiene como objetivo actualizar los manuales de cada una de las áreas que conforman la parte administrativa y financiera, con su normativa actual, debido a que estas herramientas están diseñadas y elaboradas de acuerdo a la Superintendencia de Bancos, y por el cambio de leyes financieras las Mutualistas pasan a pertenecer desde el 8 de mayo del 2017 a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según datos del portal web de la SEPS. Es así que los manuales deben actualizarse a una normativa y estructura actual de acuerdo a su nuevo ente regulador, y a través de una renovación brindar a los empleados una herramienta que les guíe en cada una de sus actividades apegadas a la nueva normativa. Así la actualización de los manuales presenta ventajas a favor del crecimiento de la entidad, ya que se mejorará las actividades que realizan, optimizando el tiempo de ejecución de las labores que desempeña el personal, favoreciendo al cliente, a través de un servicio con mayor eficiencia, se espera que con la ayuda de este trabajo la institución cuente con una herramienta de control que incremente el rendimiento laboral y la ejecución de las actividades establecidas de acuerdo a las leyes vigentes.

ABSTRACT

The elaboration of this work is based on the update to the manuals that are applied in the administrative and financial management of the city of Ibarra, in the province of Imbabura for MUTUALISTA IMBABURA of the city of Ibarra, proceeds with due study and analysis of the processes and procedures that are carried out in the entity by the employees that work in the aforementioned institution, through the collection of information it can be evidenced that the manuals of each department are without their corresponding update, and so that a manual is useful and support for staff, should be updated at least once a year, the content of the research aims to update the manuals of each of the areas that make up the administrative and financial, with its current regulations, since these tools are designed and elaborated according to the Superintendency of Banks, and for the change of laws financial mutuals happen to belong since May 8, 2017 to the Superintendence of Popular and Solidarity Economy according to data from the web portal of the SEPS. Thus, the manuals must be updated to a current regulation and structure according to their new regulatory body, and through one of a renewal, contribute with the employees with a tool that helps them as a guide in each of the activities attached to the new regulations. Thus, the updating of the manuals has advantages in favor of the growth of the entity, since the work they perform will be improved in a certain way, optimizing the execution time of the work carried out by the staff, favoring the client, through a service with greater efficiency it is expected that with the contribution of this work the institution has a control tool that increases the work performance and compliance with the activities established in accordance with the laws in force.

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Janeth Patricia Narváez Chicaiza, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: Actualización a los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera en Mutualista Imbabura en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 07 días del mes de abril del 2021.



Firma

Mgs. Lomas Paz Rita Lucía

C.I.100134869 - 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSTARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003324058		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Narváz Chicaiza Janeth Patricia		
DIRECCIÓN:	Av.13 de Abril y Zaruma.		
EMAIL:	patricianarvaezchicaiza@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2546926	TELÉFONO MÓVIL:	0983118671
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	Actualización a los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera en Mutualista Imbabura en la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura		
AUTOR (ES):	Janeth Patricia Narváz Chicaiza		
FECHA:	17/12/2019		
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		

TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A
ASESOR /DIRECTOR:	Mgs. Rita Lucía Lomas Paz

2. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de abril de 2021

EL AUTOR:



Nombre: Janeth Patricia Narváez Chicaiza

C.C.: 1003324058

DEDICATORIA

Este logro va dedicado para:

La mujer que me dio la vida y por la cual tuve la oportunidad de ser quien soy, mamá te doy las gracias por haber confiado en mí, por no dejar que me rinda jamás, por estar ahí siempre cuando te necesité, por enseñarme que no hay cosa más importante que una buena educación en valores y conocimientos, porque gracias a ti llevo en mi corazón tu enseñanza. Y aunque ya no estés conmigo, sé que desde el cielo te sientes orgullosa por este logro más en mi vida.

Patricia

AGRADECIMIENTO

A mi papá, mis hermanos, mi hijo y mi esposo, por haberme apoyado en todo el transcurso de mi carrera y estar pendientes de mí, por haber hecho posible con sus consejos y apoyo incondicional para que termine mi carrera.

A todos los empleados de Mutualista Imbabura, que me brindaron todo su apoyo, y el acceso a la información necesaria para poder realizar la elaboración de mi trabajo de grado sin ninguna dificultad.

A todos los docentes que me apoyaron con sus conocimientos tanto en las aulas como en el desarrollo de mi trabajo de grado.

Patricia

PRESENTACIÓN

El objetivo de la elaboración del trabajo de grado es la actualización de los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera de MUTUALISTA IMBABURA de la ciudad de Ibarra, que será de ayuda para que el personal trabaje con un guía que se apegue a la entidad reguladora actual, como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Se desarrolla el diagnóstico situacional, planteando objetivos general y específicos, variables diagnósticas e indicadores, para elaborar una matriz diagnóstica se recurrió a medios para recolectar información como entrevistas, encuestas dirigidas a clientes tanto internos como externos, además de observación que se efectuó de forma directa, permitiendo realizar un análisis para diseñar una matriz FODA y poder recopilar información de gran ayuda, contando con una base que sirva para la identificación del problema y proceder a su respectivo planteamiento, para avanzar con el desarrollo del trabajo.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo se presenta las definiciones teóricas de carácter científico, referentes al tema de investigación para que exista mayor comprensión, utilizando términos buscados por diferentes fuentes bibliográficas, relacionadas a la parte administrativa y financiera, para facilitar la comprensión del trabajo.

Después de la recolección de información necesaria se procede con el desarrollo de la propuesta, detallando la estructura organizacional, misión, visión, así como la normativa vigente, funciones, responsabilidades, y procesos que realizan con la finalidad de aportar a la institución una herramienta útil, eficiente y renovada para sus empleados.

Para finalizar con el desarrollo del trabajo se analiza los impactos que se generaron en el transcurso del trabajo dentro de la entidad financiera, tanto para el personal como para sus clientes, en el ámbito económico, legal y social, determinando los niveles de impacto que se presentan, y valorando las ventajas tanto positivas como negativas que se dieron a lo largo del desarrollo del trabajo.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	II
ABSTRACT	III
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	IV
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	V
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
PRESENTACIÓN.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIX
JUSTIFICACIÓN.....	XX
OBJETIVOS DE PROYECTO.....	XXI
CAPÍTULO I.....	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Identificación de variables.....	2
1.4. Identificación de indicadores.....	3
1.5. Aplicación y elaboración de matriz.....	4

1.6.	Mecánica Operativa	5
1.6.1.	Identificación de la población.....	5
1.6.2.	Cálculo de la muestra	6
1.6.3.	Instrumentos de investigación y aplicación	7
1.7.	Tabulación e interpretación de datos.....	7
1.7.1.	Encuestas realizadas al personal	8
1.7.2	Encuestas realizadas a los clientes	28
1.7.3	Entrevista dirigida al Gerente General	36
1.7.4	Entrevista dirigida al jefe de crédito.....	37
1.7.5	Entrevista dirigida al jefe de operaciones	39
1.7.6	Entrevista dirigida al Auditor interno	40
1.7.7	Entrevista dirigida al contador general	42
1.7.8	Entrevista dirigida al gerente de negocios	44
1.8	Foda.....	46
1.8.1	Cruces estratégicos.....	47
	Fortalezas – Oportunidades	47
1.9	Planteamiento del problema	48
CAPÍTULO II.....		49
2.	MARCO TEÓRICO	49
2.1	Gestión.....	49
2.2	Sistema Financiero.....	49
2.3	Sistema De Economía Popular Y Solidario	50
2.4	Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.....	50

2.5	Mutualistas en el Ecuador	51
2.6	Misión.....	51
2.7	Visión	51
2.8	Objetivos.....	52
2.9	Valores.....	52
2.10	Políticas.....	52
2.11	Estructura Organizacional	53
2.12	Manuales Administrativos.....	53
2.12.1	Ventajas y desventajas de los manuales administrativos.....	54
2.12.2	Objetivos de los manuales administrativos	55
2.13	Tipos De Manuales	56
2.13.1	Manual De Organización.....	56
2.13.2	Manual De Normas Y Procedimientos	56
2.14	Administración.....	56
2.15.	Flujograma	57
2.16	Capacitación.....	57
2.17	Cliente.....	58
2.18	Captación	58
2.19	Créditos.....	59
2.20	Contabilidad	59
2.21	Control interno	59
2.22	Niifs.....	60
2.23	Plan de Cuentas	61

2.24	Proceso contable	61
2.25	Estados Financieros	62
2.25.1	Balance General	63
2.25.2	Estado de Resultados.....	63
2.25.2	Estado de Situación Financiera	64
2.25.3	Estados de Flujos de Efectivo	64
2.26	Conciliaciones Bancarias	65
2.27	Notas explicativas.....	65
CAPÍTULO III		66
3.	PROPUESTA.....	66
3.1	Antecedentes	66
3.2	Objetivos.....	66
3.2.1	Objetivo General.....	66
3.2.2	Objetivos Específicos.....	66
3.3	Base Filosófica	66
3.3.1	Misión.....	66
3.3.2	Visión.....	67
3.3.3	Valores institucionales	67
3.3.4	Organigrama Estructural	68
3.3.5	Organigrama de acuerdo orden jerárquico de mayor nivel.	69
3.4	Manual Funcional y estructural	69
3.4.1	Funciones de la Asamblea General	70
3.4.2	Funciones del Consejo de Administración.....	71

3.4.3	Funciones del Consejo de Vigilancia	72
3.4.4	Manual de Gerencia General	73
3.4.5	Manual de Auditoría Interna.....	77
3.4.6	Manual del Gerencia de Negocios.....	81
3.4.7	Manual de Operaciones	84
3.4.8	Manual del Riesgos Operativos	87
3.4.9	Manual de Sistemas	90
3.4.10	Manual del Contador General	93
3.5	Procedimientos de crédito y captaciones a plazo fijo	97
2.5	Proceso contable	101
3.6	Índices financieros	121
CAPÍTULO IV.....		123
4	IMPACTOS.....	123
4.1.	Análisis de impactos	123
4.1.1.	Impacto económico.....	124
4.1.2	impacto legal	125
4.1.3.	impacto social.....	126
4.1.4.	Impacto general	127
CONCLUSIONES		128
RECOMENDACIONES		129
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		130
BIBLIOGRAFÍA		130

ANEXO 1	136
ANEXO 2	141
ANEXO 3	143
ANEXO 4	144
ANEXO 5	145
ANEXO 6	146
ANEXO 7	147
ANEXO 8	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e indicadores	3
Tabla 2 Matriz de relación diagnóstica de “Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra”	4
Tabla 3 Empleados de Mutualista Imbabura	5
Tabla 4 Número de clientes de Mutualista Imbabura.....	5
Tabla 5 Conocimiento de la misión, visión, objetivos	8
Tabla 6 Conocimiento de la estructura organizacional	9
Tabla 7 Conocimiento del FODA.....	10
Tabla 8 Políticas Institucionales	11
Tabla 9 Orientación para el puesto de trabajo	12
Tabla 10 Actividades con el área asignada.....	13
Tabla 11 Área apropiada.....	14
Tabla 12 Frecuencia de las capacitaciones	15
Tabla 13 Personal de trabajo suficiente	16
Tabla 14 Evitar monotonía laboral	17
Tabla 15 Informes a jefes inmediatos confidenciales	18
Tabla 16 Control por parte de Gerencia	19
Tabla 17 Control interno por Auditoría	20
Tabla 18 Relación que mantiene con su jefe	21
Tabla 19 La confianza que genera Gerencia General.....	22
Tabla 20 Sugerencias para innovar procedimientos.....	23
Tabla 21 El ambiente laboral	24
Tabla 22 Trabajo en equipo con los compañeros.....	25

Tabla 23 Herramientas tecnológicas de apoyo	26
Tabla 24 Plan de seguridad para los trabajadores	27
Tabla 25 Visitas a Mutualista Imbabura	28
Tabla 26 Solicitudes atendidos oportunamente	29
Tabla 27 Información de los gastos adicionales	30
Tabla 28 Información clara de los costos por servicios.....	31
Tabla 29 Soluciones a quejas o reclamos.....	32
Tabla 30 Conocimiento de los productos y servicios.....	33
Tabla 31 Recomendación de la institución.....	34
Tabla 32 Servicio que brinda la institución.....	35
Tabla 33 Matriz FODA de Mutualista Imbabura.....	46
Tabla 34 Guía de la SEPS.....	50
Tabla 35 Tipos de crédito	59
Tabla 36 Depósitos a plazo fijo.....	97
Tabla 37 Procedimiento de créditos.....	99
Tabla 38 Objetivos plan de cuentas	101
Tabla 39 Cuentas de orden mayor	102
Tabla 40 Fondos disponibles.....	103
Tabla 41 Inversiones	104
Tabla 42 Cartera de créditos	104
Tabla 43 Provisiones créditos incobrables	105
Tabla 44 Propiedad y equipo.....	106
Tabla 45 Obligaciones con el público.....	106

Tabla 46 Cuentas por pagar	107
Tabla 47 Capital social	107
Tabla 48 Intereses causados	108
Tabla 49 Gastos operación.....	108
Tabla 50 Intereses descuentos ganados.....	109
Tabla 51 Saldo inicial	110
Tabla 52 Transacciones	111
Tabla 53 Libro diario.....	112
Tabla 54 Mayorización.....	114
Tabla 55 Balance de comprobación.....	118
Tabla 56 Liquidez	121
Tabla 57 Rentabilidad.....	122
Tabla 58 Valoración	123
Tabla 59 Impacto económico	124
Tabla 60 Impacto legal	125
Tabla 61 Impacto Social	126
Tabla 62 Impacto general	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conocimiento de la misión, visión, objetivos	8
Gráfico2 Conocimiento de la estructura organizacional	9
Gráfico 3 Conocimiento del FODA	10
Gráfico 4 Políticas Institucionales	11
Gráfico 5 Orientación para el puesto de trabajo	12
Gráfico 6 Actividades con el área asignada	13
Gráfico 7 Área apropiada	14
Gráfico 8 Frecuencia de las capacitaciones	15
Gráfico 9 Personal de trabajo suficiente	16
Gráfico 10 Evitar monotonía laboral	17
Gráfico 11 Control por parte de Gerencia.....	19
Gráfico 12 Control interno por Auditoría	20
Gráfico 13 Relación que mantiene con su jefe.....	21
Gráfico 14 La confianza que genera Gerencia General	22
Gráfico 15 Sugerencias para innovar procedimientos	23
Gráfico 16 El ambiente laboral	24
Gráfico 17 Trabajo en equipo con los compañeros	25
Gráfico 18 Herramientas tecnológicas de apoyo.....	26
Gráfico 19 Plan de seguridad para los trabajadores.....	27
Gráfico 20 Visitas a Mutualista Imbabura	28
Gráfico 21 Solicitudes atendidos oportunamente	29
Gráfico 22 Información de los gastos adicionales	30
Gráfico 23 Información clara de los costos por servicios	31
Gráfico 24 Soluciones a quejas o reclamos	32
Gráfico 25 Conocimiento de los productos y servicios	33
Gráfico 26 Recomendación de la institución	34
Gráfico 27 Servicio que brinda la institución.....	35

JUSTIFICACIÓN

Mutualista Imbabura es una entidad de ahorro y crédito de la ciudad de Ibarra con 53 años, de experiencia en el mercado financiero, lo que crea confianza en sus clientes, enfocada en el sector de la vivienda y el desarrollo del bienestar familiar, actualmente cuenta con 5 departamentos dentro de su organigrama funcional y cada uno de sus manuales requieren de la debida actualización con la nueva normativa vigente que regula a la institución.

Los manuales para las instituciones financieras son de vital importancia para el funcionamiento correcto de las actividades diarias que el personal desempeña y además son una guía útil para el nuevo personal que ingresa a formar parte de la institución, es así que la actualización a estas herramientas se las debe hacer una vez al año para que no se vuelvan obsoletas, además de la importancia que tiene su renovación anual, existe un factor que hace a la investigación de este trabajo posible su desarrollo, ya que desde el 8 de mayo del 2017 Mutualista Imbabura ya no se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos, pasa a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y es así que se debe ajustar los manuales de la gestión Administrativa y Financiera a su nuevo ente regulador.

Los beneficios que se aporta a la institución con el desarrollo del trabajo se enfocan en las actividades que realiza la entidad, demostrado a los clientes que los servicios que reciben son confiables por parte del personal, la institución tiene a favor la minimización de errores por parte de los trabajadores en el momento que realizan sus funciones.

La actualización de los manuales permite que en la institución se facilite el control con las actividades que desempeña el personal, y hacer que se cumplan de acuerdo con la normativa actual con la que rigen, reflejando una entidad confiable para el mercado al que se dirigen.

OBJETIVOS DE PROYECTO

General

Actualizar los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera de Mutualista Imbabura, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, con la finalidad de estandarizar procesos, mediante la renovación de normativas vigentes.

Específicos

- Desarrollar un estudio diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, para conocer la problemática actual y así identificar sus debilidades y amenazas para proporcionar posibles soluciones.
- Elaborar un marco teórico mediante investigación bibliográfica, linkografica, que permita tener mayor conocimiento de los términos a utilizarse en el desarrollo del trabajo.
- Desarrollar una propuesta para la actualización de los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera, investigando las nuevas leyes que rigen para cada manual a través del portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Determinar el análisis de los impactos que se generan en la actualización de los manuales de gestión administrativa y financiera, en los aspectos económico, legal y social para conocer si existe beneficio que aporte a la institución.

Capítulo I

1. Diagnóstico Situacional

1.1. Antecedentes

Las asociaciones mutualistas nacen de las necesidades comunes del hombre para beneficiarse mutuamente, y conseguir fines que no lograrían individualmente, además, la actividad a la que se dedican les permite obtener ganancias para mantener la existencia y solidez financiera que las organizaciones necesitan.

Las mutualistas en el Ecuador son entidades financieras privadas que se enfocan en la captación de recursos, como su actividad principal, y en especial este tipo de instituciones lo destinan para construcción y vivienda, así satisfaciendo las necesidades tanto de los socios como de los clientes.

Mutualista Imbabura se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, parroquia el Sagrario, ésta es una institución de ahorro y préstamo enfocada principalmente en el desarrollo del sector de la vivienda, se dedica a la prestación de servicios financieros, a través de operaciones que le permitan la captación de flujo de dinero como depósitos de ahorro, plazo fijo, y operaciones de crédito.

Es así, que presta sus servicios en las provincias de Imbabura y Pichincha desde hace 53 años, generando numerosas fuentes de empleo, contribuyendo con el desarrollo y crecimiento de la sociedad, cuenta con 4 agencias ubicadas en Quito, Otavalo, Atuntaqui, e Ibarra en el centro Comercial Laguna Mall, y su matriz ubicada en el centro de Ibarra, entre las calles Oviedo 7-29 y Bolívar, según la información que se encuentra en la página web oficial de la institución (Mutualista Imbabura, 2018).

Desde el 8 mayo del 2017 la institución está apegada de manera estricta a la normativa contable y financiera de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), teniendo así que ajustarse a los cambios tanto en su estructura organizacional como en su marco legal, que el organismo de control regulador disponga, debido a que en la actualidad los manuales con los que cuenta están elaborados con la normativa y estructura de la Superintendencia de Bancos.

Así es que el desarrollo del trabajo se basa en investigar las nuevas leyes que rigen en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para los manuales de los principales cargos

que se desempeñan en la institución, a su vez implementar funciones y responsabilidades en cada uno de los manuales para que se ajusten con las disposiciones de la nueva normativa y las entrevistas realizadas al jefe de cada área de la institución.

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un estudio diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, para conocer la problemática actual y así identificar sus debilidades y amenazas para proporcionar posibles soluciones.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar a través de la estructura organizacional las áreas que intervienen en la parte administrativa y financiera, el análisis, control y supervisión, que existe en los diferentes departamentos de la entidad.
- Definir las funciones y responsabilidades que desempeña cada uno los empleados de la institución, a través de recolección de información, mediante entrevistas.
- Establecer la satisfacción que el cliente expresa hacia los servicios que la entidad ofrece, a través de análisis para proponer correctivos de mejoramiento.

1.3.Identificación de variables

Para cumplir con los objetivos programados se toma en cuenta las siguientes variables que se van a utilizar en el desarrollo de la investigación:

- Estructura organizacional
- Recursos humanos
- Satisfacción del cliente

1.4. Identificación de indicadores

Para la identificación de los indicadores se presenta a continuación la siguiente tabla:

Tabla 1 Variables e indicadores

Variables	Indicadores
Estructura organizacional	<u>Administrativos</u> Misión Visión Organigrama Funciones <u>Financieros</u> Proceso contable Procedimientos
Recursos humanos	Funciones Responsabilidades Procesos
Satisfacción del cliente	Percepción Calidad Marketing

Fuente: (Thompson, Misión y Visión, 2006)

1.5. Aplicación y elaboración de matriz

Tabla 2 Matriz de relación diagnóstica de “Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra”

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes De Información
Identificar a través de la estructura organizacional de las áreas que intervienen en la parte administrativa y financiera, el análisis, control y supervisión, que existe en los diferentes departamentos de la entidad.	Estructura organizacional	Administrativo <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Organigrama • Funciones Financiero • Procesos contables 	Observación directa Encuestas Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal de la entidad ○ Documentos de la página web de Mutualista Imbabura
Definir las funciones y responsabilidades que desempeña cada uno los empleados de la institución, a través de recolección de información, mediante entrevistas.	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Responsabilidades • Procesos 	Entrevistas Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal de la entidad
Establecer la satisfacción que el cliente expresa hacia los servicios que la entidad ofrece, a través de análisis para proponer correctivos de mejoramiento.	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción • calidad • Marketing 	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Clientes internos y externos de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra.

Fuente: Investigación directa 2018

1.6. Mecánica Operativa

1.6.1. Identificación de la población

Para el análisis y recolección de información se tomó en cuenta los siguientes segmentos:

1. Los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, de las áreas que intervienen directamente con los procesos administrativos y financieros desde Gerencia General hasta el área de cajas, estando conformada por 42 personas distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3 Empleados de Mutualista Imbabura

Departamentos	Número de Trabajadores
Gerencia General	1
Área Jurídica	2
Unidad de Análisis de Crédito	3
Área de Operaciones	3
Área de Talento Humano	1
Área de Auditoria	2
Área Financiera y Administrativa	4
Área de Cumplimiento	1
Área de Riesgos	2
Área Comercial	13
Cajas	6
Cobranza	4
Total	42

Fuente: (Mutualista Imbabura, 2018)

2. Los clientes de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, son 3474 que se encuentran registrados en la oficina matriz y en la sucursal de la Laguna Mall.

Tabla 4 Número de clientes de Mutualista Imbabura

Sector	Clientes
Oficina Matriz	3406
Sucursal Laguna Mall	68
Total	3474

Fuente: Mutualista Imbabura, informe de clientes al 2018-09-30

1.6.2. Cálculo de la muestra

Se ha considerado entrevistar a las áreas de la parte administrativa y financiera, a fin de identificar las políticas y procedimientos que realizan, tomando en cuenta a 6 empleados.

La población de clientes de Ibarra que acuden a la institución para realizar operaciones financieras, es un número de 3474 clientes, por lo que se opta por aplicar la siguiente fórmula para extraer una muestra representativa con datos finitos.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 * (N - 1) + p * q * Z^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra buscado

N= tamaño de la población o Universo 3474 clientes

p= valor de éxito 50% =0,5

q= valor del fracaso 50% =0,5

Z= Z critico o tipificado 1.96%

e= error

Calculando:

$$n = \frac{(3474) * (0,5)(0,5) * (1,96)^2}{(0,5)^2 * (3474 - 1) + (0,5)(0,5) * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{3336,4296}{9,6429}$$

n = 346 encuestas.

1.6.3. Instrumentos de investigación y aplicación

Encuestas

Las encuestas dirigidas a los empleados de los departamentos de Mutualista Imbabura que intervienen en la gestión Administrativa y Financiera fueron útiles y necesarias para el desarrollo del trabajo, en las cuales se puede evidenciar los factores internos y externos que deben considerarse en el desarrollo de los manuales. Las Encuestas dirigidas a los clientes de Mutualista Imbabura para medir el grado de satisfacción que tienen con los servicios que la institución ofrece, recolectando información que beneficie para el desarrollo de la investigación.

Entrevistas

Se aplicaron 6 entrevistas dirigidas a empleados del área administrativa y financiera de la institución, a través de preguntas que nos ayudaron a conocer sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran dentro de la entidad.

1.7.Tabulación e interpretación de datos

Los resultados obtenidos se demuestran en cada una de las preguntas que se formularon tanto al personal y clientes de la institución, realizando su respectivo análisis con ayuda de las frecuencias y gráficos correspondientes.

1.7.1. Encuestas realizadas al personal

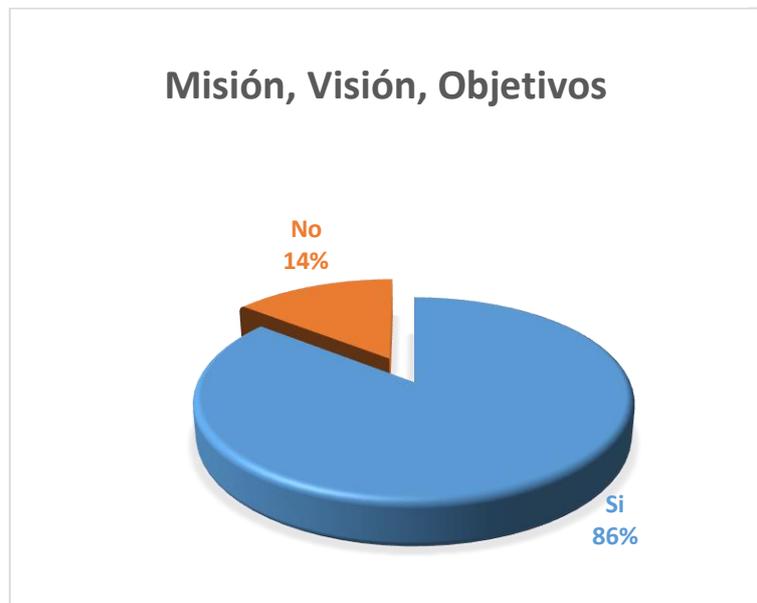
1. ¿Al iniciar en su puesto de trabajo se le informó o se le dio a conocer sobre la misión, visión y objetivos de la institución?

Tabla 5 Conocimiento de la misión, visión, objetivos

Variables	Frecuencia	%
Si	36	86%
No	6	14%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 1 Conocimiento de la misión, visión, objetivos



Fuente: la Autora

Análisis:

Los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra en su mayoría conoce sobre la misión, visión y objetivos con los que la institución cuenta, el pequeño porcentaje que los desconoce probablemente se le informó con el transcurso del tiempo, sin embargo la entidad, refleja interés positivo en dar a conocer al nuevo personal la razón de ser institucional y hacia dónde quiere llegar, lo que se convierte en una de las fortalezas al contar con un equipo de trabajo que realiza sus labores conjuntamente encaminados hacia un mismo propósito.

2. ¿Conoce la estructura organizacional de la institución?

Tabla 6 Conocimiento de la estructura organizacional

Variables	Frecuencia	%
Conoce	37	88%
Desconoce	5	12%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico2 Conocimiento de la estructura organizacional



Fuente: La Autora

Análisis:

Los empleados de la entidad manifiestan que conocen sobre la estructura organizacional que se maneja en la institución, donde constan los departamentos, nivel de jerarquía, nivel de reporte y comunicación al que deben ajustarse en la entidad; mientras que un porcentaje bajo desconoce su organización, lo que es necesario difundir a todo el personal a través de diferentes medios de comunicación el organigrama institucional, para que no exista desconocimiento de las responsabilidades a las que cada uno de los trabajadores, está sujeto a cumplir de forma necesaria.

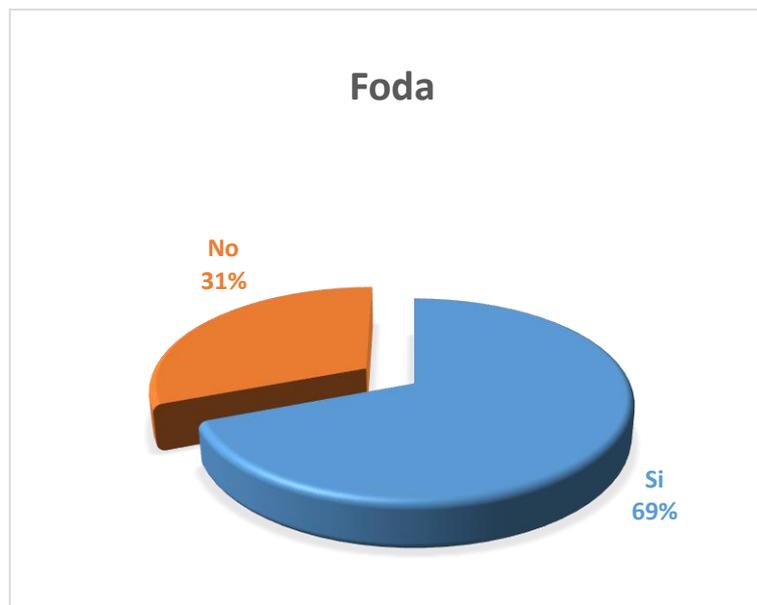
3. ¿Tiene conocimiento sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) que existe en la Institución?

Tabla 7 Conocimiento del FODA

Variables	Frecuencia	%
Si	29	69%
No	13	31%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 3 Conocimiento del FODA



Fuente: La Autora

Análisis:

Los empleados de la institución en un porcentaje alto conocen sobre las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el ámbito laboral de la institución, reflejando un conocimiento a fondo del entorno tanto interno como externo en el que se encuentran, sin embargo un porcentaje menor desconoce de la aplicación de esta herramienta, por lo que es indispensable que se socialice de una forma oportuna, a fin que la Gerencia pueda aplicar los correctivos correspondientes para mejorar la calidad tanto del factor humano y laboral del personal, como de las necesidades que se presentan en los clientes, para así poder brindar un servicio de calidad.

4. ¿Está de acuerdo con las políticas institucionales?

Tabla 8 Políticas Institucionales

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	22	52%
No	1	3%
A Veces	19	45%
Nunca	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 4 Políticas Institucionales



Fuente: La Autora

Análisis:

Los empleados indican en su mayoría que están de acuerdo con las políticas que se manejan en la institución, sin embargo, existe un alto número que no siempre están de acuerdo con las políticas establecidas, por lo que deben trabajar y ajustarse a las estrategias que la entidad determina; es necesario indicar a la Gerencia que se tome correctivos necesarios para que los empleados se sientan a gusto en el puesto de trabajo, y desempeñen sus actividades.

5. ¿La institución brinda información suficiente para la orientación de cada puesto de trabajo?

Tabla 9 Orientación para el puesto de trabajo

Variables	Frecuencia	%
Frecuente	25	60%
A Veces	16	38%
Nunca	1	2%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 5 Orientación para el puesto de trabajo



Fuente: La Autora

Análisis:

La orientación que se le da a cada empleado en su mayoría, se sienten satisfechos con la guía que se les proporciona para realizar sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, mientras que el porcentaje restante, desconocen que la institución facilite una herramienta para desenvolverse en sus actividades, para que el personal sea más eficiente en sus tareas se debe implementar políticas necesarias que conste la entrega de todo material, que ayude a orientarse y a integrar a cada uno de los empleados adecuadamente, para que adaptación laboral la realicen en menor tiempo, y se optimicen recursos humanos que beneficien a la institución.

6. ¿Las actividades que realiza están directamente relacionadas con el área de trabajo asignada?

Tabla 10 Actividades con el área asignada

Variables	Frecuencia	%
Siempre	36	86%
A Veces	6	14%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 6 Actividades con el área asignada



Fuente: La Autora

Análisis:

La mayor parte del personal encuestado realiza actividades que están de acuerdo al cargo que se le asigna, una pequeña parte realiza labores en su trabajo que no se encuentran establecidas a su área de trabajo, probablemente son de carácter social que se relacionan internamente con la convivencia que realizan los empleados, que no intervienen con el desempeño laboral, así se concluye que la institución es una organización que no recarga las funciones a sus empleados, y así aporten eficientemente con el progreso de la institución.

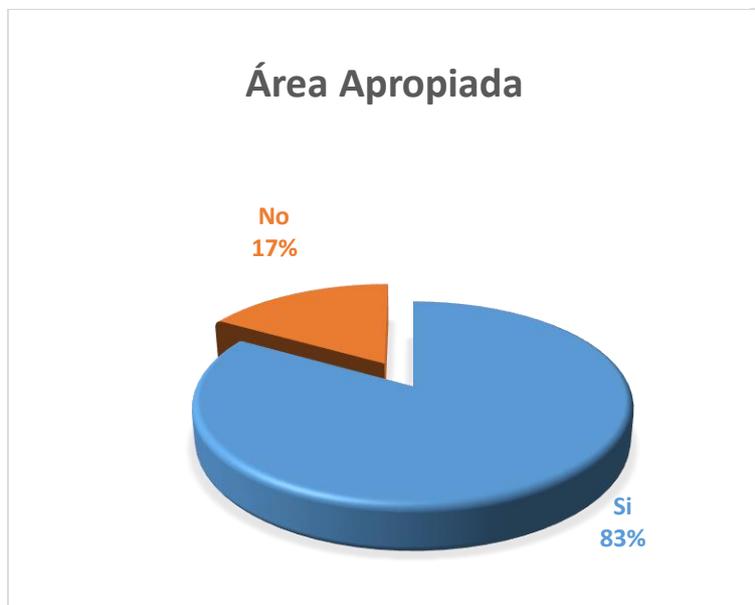
7. ¿El área de trabajo que se le asigna para que desempeñe sus actividades es la apropiada?

Tabla 11 Área apropiada

Variables	Frecuencia	%
Si	35	83%
No	7	17%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 7 Área apropiada



Fuente: La Autora

Análisis

Un gran número de empleados muestra que las actividades que realizan están en una área adecuada, beneficiando a la institución con el desempeño de sus responsabilidades, sin embargo, un número menor señalan que debe existir un diseño de la infraestructura, que vaya acorde con los diferentes procesos que necesitan cumplir para alcanzar las metas que se fijan diariamente, se puede evidenciar que la entidad necesita elaborar estrategias con la organización de la infraestructura que ocupa cada empleado de acuerdo con la cantidad de funciones y responsabilidades que se le asigne a cada uno.

8. ¿Con que frecuencia realiza capacitaciones la institución?

Tabla 12 Frecuencia de las capacitaciones

Variables	Frecuencia	%
Permanente	2	5%
Frecuente	21	50%
A Veces	15	36%
Rara Vez	4	9%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 8 Frecuencia de las capacitaciones



Fuente: La Autora

Análisis:

Los resultados que las encuestas reflejan sobre las capacitaciones que se llevan a cabo en la institución para sus empleados, no están proporcionalmente distribuidas, se puede concluir que en su mayoría han recibido capacitaciones; sin embargo, el porcentaje restante no ha adquirido actualizaciones de sus conocimientos para un mejor desenvolvimiento en sus tareas, la institución debe enfocarse en capacitar en su totalidad a los empleados, para que así pueda contar con un personal que brinde un servicio de mayor calidad a sus clientes.

9. ¿La institución cuenta con personal suficiente para cada área de trabajo?

Tabla 13 Personal de trabajo suficiente

Variables	Frecuencia	%
Si	30	71%
No	12	29%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 9 Personal de trabajo suficiente



Fuente: La Autora

Análisis:

Los empleados en un alto porcentaje se sienten conformes con el equipo de trabajo que se le asigna, para que cumpla con cada una de sus funciones, mientras que los demás empleados necesitan apoyo en los procedimientos que realizan, se concluye que las actividades que se le asignan a cada área no son equitativas con todo el personal, fomentando bajos niveles de motivación y productividad que pueden afectar a la institución y a su vez, realizando procesos tardados para los clientes, se sugiere reestructurar las actividades de acuerdo a la capacidad laborar de cada área.

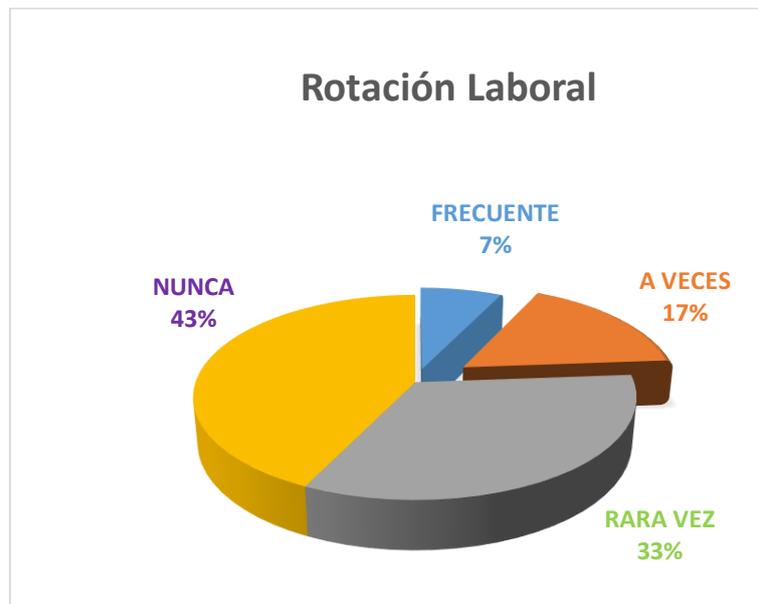
10. ¿Existe rotación de puestos para evitar monotonía laboral?

Tabla 14 Evitar monotonía laboral

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Frecuente	3	7%
A Veces	7	17%
Rara Vez	14	33%
Nunca	18	43%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 10 Evitar monotonía laboral



Fuente: La Autora

Análisis:

Un gran porcentaje del personal a rotado de puesto adquiriendo conocimientos de las diferentes funciones que se realizan en la entidad, mientras que el otro porcentaje ha permanecido en el mismo puesto de trabajo, la institución debe dar la oportunidad a sus empleados, para que conozcan el funcionamiento de otras áreas a fin de que estos puedan asumir otras responsabilidades cuando exista ausencia corta, en algún cargo ya sea de forma temporal o permanente, y que de esta manera puedan remplazar a sus compañeros sin inconvenientes.

11. ¿Los informes que presentan a sus jefes inmediatos son confidenciales?

Tabla 15 Informes a jefes inmediatos confidenciales

Variables	Frecuencia	%
Si	27	64%
No	5	12%
A Veces	10	24%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 16 Informes a jefes inmediatos confidenciales



Fuente: La Autora

Análisis:

Los encuestados en gran parte mantiene los informes de trabajo confidenciales con sus jefes, mientras que en un porcentaje menor no tienen confidencialidad absoluta, la institución no debería manejar información privada entre sus empleados, para así hacer sentir a cada uno como parte de un equipo en el que puedan aportar con soluciones, si fuese en caso donde se mostraran inconvenientes en el transcurso de las actividades que desarrollan, dentro de los periodos establecidos para la entrega de informes y cooperar con el avance institucional.

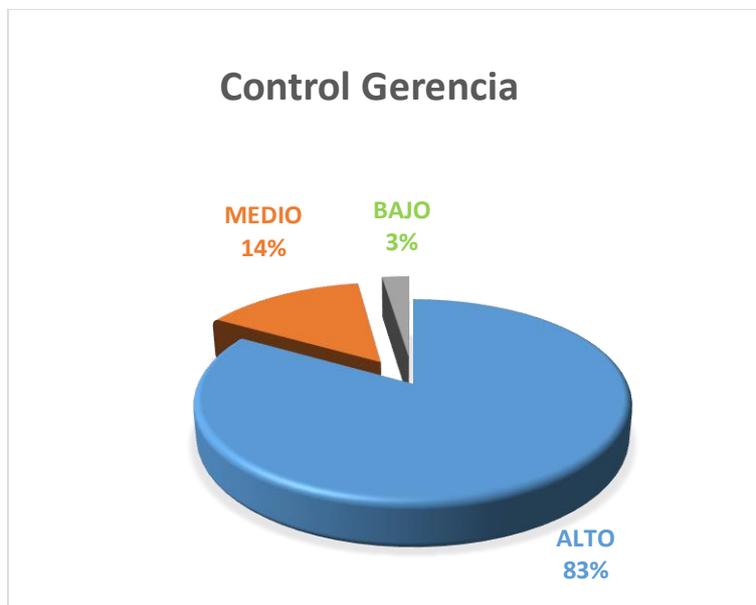
12. ¿El control que se realiza por parte de Gerencia es?

Tabla 16 Control por parte de Gerencia

Variables	Frecuencia	%
Alto	35	83%
Medio	6	14%
Bajo	1	3%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 11 Control por parte de Gerencia



Fuente: La Autora

Análisis:

Un gran porcentaje considera que el control es alto por parte del Gerente General, y el porcentaje restante, no siente tanta presión por parte de Gerencia, se puede evidenciar que se realizan en su mayor parte controles continuos de las actividades que desempeña el personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.

13. ¿Cómo considera el control interno que realiza el área de auditoría?

Tabla 17 Control interno por Auditoría

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Alto	26	62%
Medio	14	33%
Bajo	2	5%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 12 Control interno por Auditoría



Fuente: La Autora

Análisis:

En su mayoría los empleados reciben controles constantes de las funciones y responsabilidades que tienen a cargo, y el restante considera que las actividades de control se mantienen bajas, sin embargo, auditoría está trabajando constantemente para que el control que se realiza cubra todas las áreas en donde existe déficit de revisiones, cabe mencionar que auditoría refleja un apoyo enorme para la toma de decisiones por parte de Gerencia y el Concejo de Administración.

14. ¿Cómo consideraría la relación que mantiene con su jefe?

Tabla 18 Relación que mantiene con su jefe

Variables	Frecuencia	%
Excelente	24	57%
Buena	17	41%
Regular	1	2%
Mala	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 13 Relación que mantiene con su jefe



Fuente: La Autora

Análisis:

La mayor parte de los empleados mantiene una buena relación con su jefe, mientras que un porcentaje mínimo se mantiene con una relación de confianza en crecimiento, es así que en su mayoría se puede evidenciar que poseen una coordinación y comunicación que les permite cumplir oportunamente con las actividades e informes que la entidad requiere, ya que para que exista un buen ambiente laboral en la institución, los empleados deben sentirse a gusto en el entorno en el que pasan la mayor parte de su día.

15. ¿La confianza que genera Gerencia General es?

Tabla 19 La confianza que genera Gerencia General

Variables	Frecuencia	%
Alta	35	83%
Media	7	17%
Baja	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 14 La confianza que genera Gerencia General



Fuente: La Autora

Análisis

La mayor parte de los encuestados sostienen una confianza alta para sugerir soluciones ante inconvenientes que se presenten en su área de trabajo, mientras que la confianza con Gerencia General para algunos empleados es media, es así que se les brinda seguridad para expresarse individualmente, y se les hace sentir como compañeros de trabajo que representan gran apoyo para la institución en el mejoramiento tanto de las actividades que realizan como de los productos que la entidad ofrece continuamente a sus clientes.

16. ¿Las sugerencias que Ud. realiza para innovar procedimientos en su puesto de trabajo son bien recibidas por sus jefes inmediatos?

Tabla 20 Sugerencias para innovar procedimientos

Variables	Frecuencia	%
Siempre	15	36%
A Veces	24	57%
Rara Vez	3	7%
Nunca	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 15 Sugerencias para innovar procedimientos



Fuente: La Autora

Análisis:

Los empleados en casi su totalidad indican que existe libertad de sugerir cambios e innovar procedimientos que sean de apoyo para el crecimiento de la institución, aunque no siempre se los toma en cuenta como indica un porcentaje pequeño, se evidencia que al personal que labora en la institución, en su mayoría se le toma en cuenta los aportes que generan para que la entidad siga creciendo día a día, y se poseione en el mercado con más fuerza en la mente de los clientes y la captación de futuros inversionistas.

17. ¿El ambiente laboral que se presenta en la institución es?

Tabla 21 El ambiente laboral

Variables	Frecuencia	%
Excelente	19	45%
Buena	23	55%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 16 El ambiente laboral



Fuente: La Autora

Análisis:

Todos los empleados encuestados de la institución mantienen un buen ambiente laboral, reflejan un entorno social saludable y amigable, ya que en la entidad es en donde pasan su mayor parte del tiempo, y llevarse bien con sus compañeros de trabajo fomenta una comunicación que beneficia tanto a la institución como al estado de ánimo personal de cada uno, aumentando así su rendimiento en las diferentes actividades tanto laborales como sociales que se desarrollan en la entidad.

18. ¿Cómo considera el trabajo en equipo con sus compañeros de la institución?

Tabla 22 Trabajo en equipo con los compañeros

Variables	Frecuencia	%
Excelente	13	31%
Buena	27	64%
Regular	2	5%
Mala	0	0%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 17 Trabajo en equipo con los compañeros



Fuente: La Autora

Análisis:

Los empleados encuestados en un porcentaje muy alto coinciden que desempeñan sus actividades con un buen equipo de trabajo, mientras que un porcentaje menor, todavía no se ha incorporado con sus compañeros, se puede evidencia que la mayor parte va mejorando y se integra de acuerdo a los ideales profesionales de cada uno, tomando más tiempo de adaptación a algunos empleados, por lo tanto, el trabajo que desarrollan en equipo es una de las fortalezas con las que la institución cuenta.

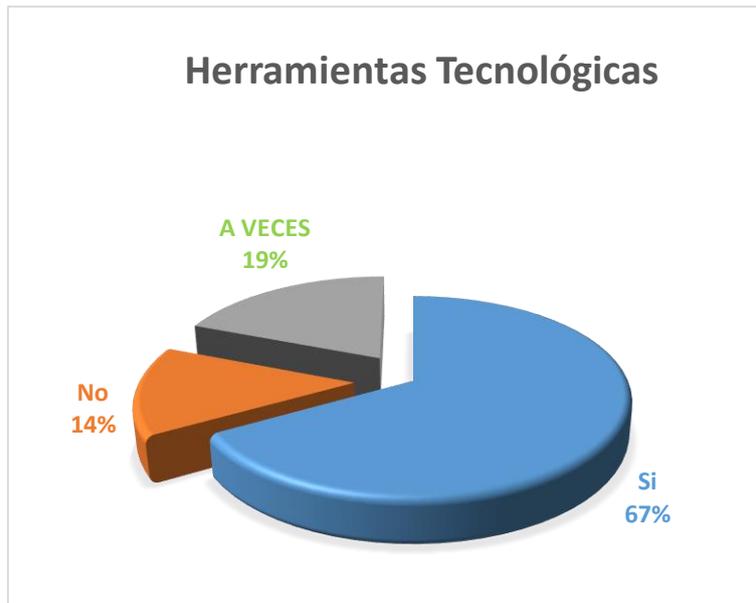
19. ¿Las herramientas tecnológicas con las que se apoya para desarrollar su trabajo son las adecuadas?

Tabla 23 Herramientas tecnológicas de apoyo

Variables	Frecuencia	%
Si	28	67%
No	6	14%
A Veces	8	19%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 18 Herramientas tecnológicas de apoyo



Fuente: La Autora

Análisis:

Las encuestas en una gran cantidad reflejan que la institución provee de herramientas tecnológicas de apoyo para que el personal de cada área se desenvuelva, optimizando tiempo en los procesos que ejecuta, mientras que algunas encuestas indican que el personal no cuenta con los instrumentos necesarios, esta es una de las desventajas que afectan en bajo nivel a la entidad al no proveer material equitativo a cada área, ya que no todos podrán desempeñar sus actividades de manera rápida y eficiente, sin embargo en avances tecnológicos institucionales las entidades mejoran continuamente.

20. ¿La institución cuenta con un plan de seguridad para sus trabajadores?

Tabla 24 Plan de seguridad para los trabajadores

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	35	83%
No	7	17%
Total	42	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 19 Plan de seguridad para los trabajadores



Fuente: La Autora

Análisis:

Los encuestados en su mayoría conocen del plan de seguridad laboral con el que disponen, mientras que un cierta cantidad no tiene conocimiento de las seguridades que la institución les brinda en el tiempo que permanecen en su área laboral desempeñando las funciones en la entidad, lo que se puede concluir que existe falta de socialización por parte de la institución a todos sus empleados sobre el plan de seguridad con el que cuentan, y al que pueden apoyarse para prevenir riesgos en caso de presentarse mientras permanecen laborando.

1.7.2 Encuestas realizadas a los clientes

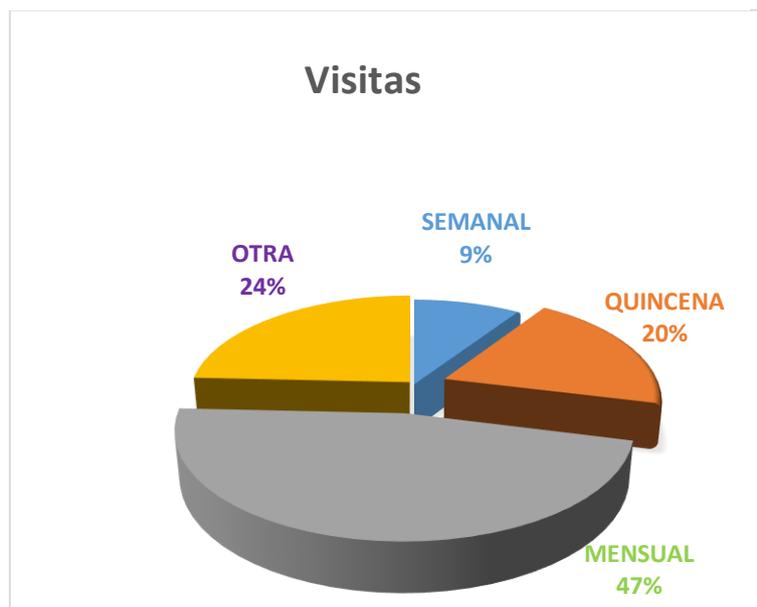
1 ¿Qué tan seguido visita Mutualista Imbabura?

Tabla 25 Visitas a Mutualista Imbabura

Variables	Frecuencia	%
Semanal	32	9%
Quincenal	68	20%
Mensual	162	47%
Otra	84	24%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 20 Visitas a Mutualista Imbabura



Fuente: La Autora

Análisis:

Los clientes encuestados en un nivel bajo realizan visitas semanalmente, un nivel medio quincenal, en un nivel alto mensual y el restante de clientes realizan visitas en un periodo mayor a un mes, sin embargo, la afluencia de clientes se presenta en gran parte mensualmente ya sea para depósitos, créditos o cualquier actividad que necesiten adquirir de las que ofrece la institución, evidenciando el movimiento constante de los clientes en ingresar a la entidad.

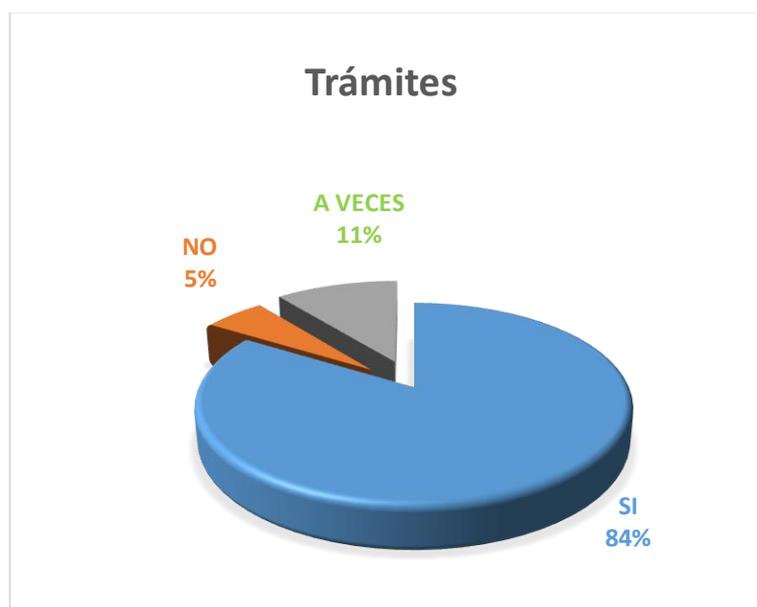
2. ¿Las solicitudes de créditos u otros trámites que realiza son atendidos oportunamente?

Tabla 26 Solicitudes atendidos oportunamente

Variables	Frecuencia	%
Si	290	84%
No	19	5%
A Veces	37	11%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 21 Solicitudes atendidos oportunamente



Fuente: La Autora

Análisis

Los trámites que realizan los clientes en su mayoría son atendidos de inmediato sin inconvenientes y de manera oportuna, mientras que los demás no se sienten conformes, se recomienda realizar controles correctivos en las diferentes áreas que prestan atención con los clientes, puesto que son quienes se encuentran desempeñando sus funciones cerca del público y por lo tanto son la imagen directa que la institución está presentando, de esta manera evitar molestias a los usuarios que son quienes representan inversiones para el crecimiento de la institución.

3. ¿Si ha pedido un préstamo se le ha informado de todos los gastos adicionales como intereses comisiones entre otros?

Tabla 27 Información de los gastos adicionales

Variables	Frecuencia	%
Si	215	62%
No	56	16%
Nunca He Pedido Un Préstamo	75	22%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 22 Información de los gastos adicionales



Fuente: La Autora

Análisis

Una gran parte de los empleados está informado al momento de pedir un préstamo de todos los gastos adicionales que se generan el momento de adquirirlo, un bajo número de clientes indica que no se le ha informado sobre todos los costos que tienen que saldar con el monto que se les otorga por parte de la entidad, mientras que los demás todavía no ha pedido un préstamo, sin embargo, la entidad debe enfocarse en informar a todos los clientes sobre los gastos adicionales para reflejar una imagen honesta y confiable.

4. ¿Recibe información clara de los costos por productos y servicios que la institución establece?

Tabla 28 Información clara de los costos por servicios

Variables	Frecuencia	%
Si	244	70%
No	65	19%
A Veces	37	11%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 23 Información clara de los costos por servicios



Fuente: La Autora

Análisis:

Los encuestados en un alto porcentaje conocen sobre los costos que establece la institución de los productos y servicios que ofertan, mientras que el porcentaje restante desconoce de esta información, las estrategias de marketing deben ser continuas, y no solo por medios publicitarios generales, sino elaborar publicidad personalizada para cada cliente a fin de que exista conocimiento de toda la información de costos y beneficios que puedan obtener.

5. ¿Ha recibido soluciones a sus quejas o reclamos presentados de manera rápida y oportuna?

Tabla 29 Soluciones a quejas o reclamos

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	168	49%
No	0	0%
A Veces	38	11%
Nunca He Presentado Quejas	140	40%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 24 Soluciones a quejas o reclamos



Fuente: La Autora

Análisis:

Las quejas que presentan más de la mitad de los clientes encuestados se solucionan, mientras que un porcentaje menor no ha tenido respuesta favorable, la diferencia restante no ha presentado quejas, indicando que la institución está innovando con las estrategias para mantener complacidos a sus clientes y día a día y tomando importancia a todos los requerimientos que se presentan por parte de sus consumidores.

6. ¿Conoce todos los productos y servicios que Mutualista Imbabura ofrece?

Tabla 30 Conocimiento de los productos y servicios

Variabales	Frecuencia	%
Si	178	51%
No	168	49%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 25 Conocimiento de los productos y servicios



Fuente: La Autora

Análisis:

La mayoría de los encuestados conoce los productos y servicios que se ofertan en la entidad, mientras que el número restante los desconoce, la institución debe realizar estrategias permanentes que permitan el conocimiento de lo que tienen para ofrecer a su mercado, el valor agregado que les hace diferentes de las demás instituciones financieras que se encuentran en la provincia.

7. ¿Recomendaría esta institución a familiares amigos o conocidos?

Tabla 31 Recomendación de la institución

Variables	Frecuencia	%
Si	337	97%
No	9	3%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 26 Recomendación de la institución



Fuente: La Autora

Análisis:

Casi la totalidad de los clientes se sienten contentos perteneciendo a la institución, mientras que una mínima cantidad no la recomendaría, las encuestas reflejan a una entidad que da seguridad y confianza, se debe a la gran trayectoria que ha tenido dentro y fuera de la ciudad de Ibarra, y el crecimiento continuo que tiene año tras año, de esta manera es que la captación de recursos se incrementa, beneficiando y presionando a Mutualista Imbabura para que mejore sus estrategias en el mercado financiero.

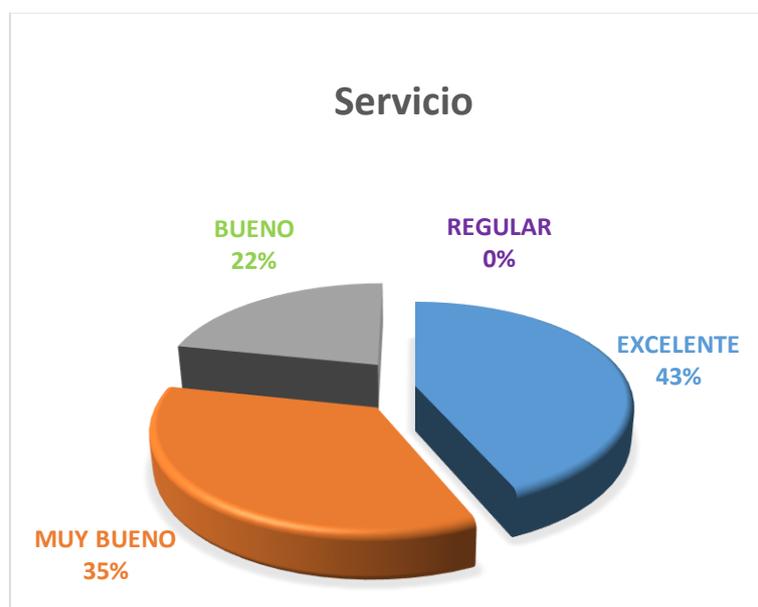
8. ¿Cómo calificaría el servicio que recibe por parte de la institución?

Tabla 32 Servicio que brinda la institución

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Excelente	150	43%
Muy Bueno	122	35%
Bueno	74	22%
Regular	0	0%
Total	346	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los empleados de Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra

Gráfico 27 Servicio que brinda la institución



Fuente: La Autora

Análisis:

El porcentaje total de los encuestados indica que el servicio que les brindan es de buena calidad, y se sienten satisfechos con los servicios que han adquirido, los clientes confían en la institución financiera que escogieron ya sea para guardar su dinero o para adquirir un crédito, y la imagen que tienen de la entidad genera seguridad y sobre todo confianza mutua como lo indica en su logo institucional.

1.7.3 Entrevista dirigida al Gerente General

1. ¿Cuál es la misión y visión de la institución?

La misión es generar soluciones financieras e inmobiliarias que aportan al desarrollo socioeconómico de la comunidad con rentabilidad y responsabilidad social, y la visión es liderar en el sector urbano del norte del país con eficiencia, innovación y la prestación de productos y servicios que contribuyan hacia nuestros clientes.

2. ¿Cuáles son los Objetivos de la institución?

Los objetivos que nos hemos planteados es ser éticos trabajar con la comunidad, lanzar proyectos con los créditos sin poner muchas trabas.

3. ¿Existen debilidades en la entidad? ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta?

Debilidades no existen actualmente, las fortalezas con las que contamos, es tener un personal talentoso que entienda lo que es la banca y para avanzar en objetivo de responsabilidad trabajando con ética.

4. ¿Cómo ha crecido la institución durante su gestión? ¿Cuáles han sido las actividades que ha desempeñado durante su periodo?

He hecho muchas reestructuraciones de personal, recorte de gastos, tener un personal calificado para las áreas respectivas.

5. ¿A quién reporta los informes de las actividades realizadas? ¿Y con qué frecuencia lo efectúa?

El reporte de actividades doy al concejo de administración, una vez al mes, difundo de la gerencia de negocios una vez al mes

6. ¿El personal con el que cuenta es idóneo para los cargos asignados?

Todo el personal siempre necesita capacitación para poder desempeñar las funciones que necesita la institución, hay un proceso de capacitación para que pueda ser evaluado al término de los 15 días de acuerdo a la política interna establecida.

7. ¿Se designa al presupuesto anual de la institución un monto para capacitación del personal?

Todos los años se asigna un presupuesto para capacitaciones, en el mes de noviembre aprueba en el concejo de administración un plan de capacitaciones y ese rubro consta después en el presupuesto del año.

8. ¿Resulta factible ajustar los manuales a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

Si, resulta factible ajustar los procesos de los manuales actualizando a las normativas actuales porque antes pertenecíamos a la Superintendencia de Bancos y hoy a la SEPS.

9. ¿Cuáles fueron las circunstancias que generó en la institución el cambio de entidad controladora de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

Si existió un cambio para nosotros, hemos estado más ajustados a una observación como es el ente de la Superintendencia de Bancos ahora de acuerdo a la SEP, hay un cambio antes nos enviaban observaciones, requerimientos vías circulares, ahora todo es por correo, no dejamos de tener la presión y presionar al personal.

CONCLUSIÓN:

Una vez realizada la entrevista al Gerente General de la institución indica que en el transcurso de su administración no se le han presentado dificultades u observaciones por los entes de control externos ya que el cambio de Entidad reguladora cuenta con un sistema digital que facilita el envío y recepción de información.

Los objetivos que se ha planteado muestran una entidad en crecimiento y con un personal que se ha adaptado a sus estrategias para trabajar conjuntamente y así brindar un servicio eficiente a sus clientes.

1.7.4 Entrevista dirigida al jefe de crédito

1. ¿Qué actividades desempeña como jefe de crédito?

Las actividades son revisión, aprobación, y que se cumpla el proceso, las políticas de concesión de crédito y que se mantenga la cartera, que es el activo más grande de toda institución financiera, también acudir y participar en los comités, sugerir productos y políticas en el rol que desempeña la entidad.

2. ¿Cuáles son las excepciones más significativas para que un crédito sea aprobado a una persona natural o jurídica?

Hay varios tipos de excepciones en el cumplimiento de políticas, hay excepciones en el caso que se vea un beneficio comercial o al cliente, además el incumplimiento de las políticas son motivos para que se nieguen la operaciones; las políticas son que el cliente no debe endeudarse más del 200% del patrimonio que tienen ya sea persona natural o jurídica, que su comportamiento de pago en el sistema financiero no sea el idóneo, otro de los motivos que se niega es que no tenga estabilidad económica, la capacidad de

pago que tenga el cliente, las garantías no sean adecuadas el giro del negocio vaya ceñirse en contra de la moral, alteración de documentos, hay injustificación de documentos de trabajo, hay muchos tipos de políticas dentro de lo que es para el crédito lo que es para vivienda, lo que es consumo, lo que es microcrédito

3. ¿Tiene una meta de número de créditos que cumplir anualmente?

Sí, anualmente no, pero mensual sí, tratamos de tener 350 créditos.

4. ¿Cuánto tiempo le toma analizar el proceso de aprobación de cada crédito?

Depende mucho del segmento en el cual este el crédito, por ejemplo no es lo mismo que analizar un crédito de consumo que de microcrédito; de consumo es un poco más rápido, depende mucho de la revisión de los datos que se tenga, hay veces que necesita acercarse al lugar de trabajo para verificar los datos y que sean los idóneos, en los créditos se necesita consultar, hacer una verificación de la actividad; todo depende mucho de las verificaciones de la información, un crédito de consumo se demora hasta llegar a la aprobación cerca de un día porque pasa por varios comités o depende de los montos, pasa por varias oficinas de revisión para ser aprobado, normalmente tratamos que salga máximo en 48 horas desde que nos entregan a la unidad de análisis de crédito.

5. ¿La cartera vencida que presenta la institución es significativa?

No, al momento compone cerca del 4% de la cartera.

6. ¿Qué tipo de créditos se otorgan con mayor demanda?

Mayor demanda tenemos créditos de consumo, después podríamos decir que los créditos de vivienda son los que históricamente tienen un mayor porcentaje de cartera dentro de la institución y se está dando actualmente crédito de microempresa

7. ¿A quién reporta los informes de las actividades realizadas? ¿Y con qué frecuencia lo efectúa?

Se entrega informes mensualmente a gerencia, al consejo de administración, se envía información a los organismos de control como son: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, al Banco Central se envía semanalmente información, siempre se está enviando información trimestral y además se envían a la calificadora de riesgos y auditoría externa.

8. ¿Está de acuerdo con las políticas institucionales?

Creo que hay ciertas falencias, se puede mejorar, no estoy totalmente de acuerdo, son las políticas con las cuales debemos de ajustarnos y trabajar.

CONCLUSIÓN:

El jefe de la unidad de análisis de crédito indica que los procesos de otorgamientos de crédito se los realiza en el menor tiempo posible sin excepciones tanto para los clientes como para el personal,

Desempeña sus actividades, aunque no se encuentre de acuerdo con las políticas que se imparten en la institución, el trabajo lo hace ajustándose a las medidas correspondientes.

1.7.5 Entrevista dirigida al jefe de operaciones

1. ¿Qué actividades desempeña como jefe de operaciones?

Básicamente el jefe de operaciones desempeña es el tema de control de los procesos y en general las cuadraturas de cada uno de los servicios que presta la institución, adicional se hace procesos con el Banco Central.

2. ¿Aplica con su equipo de trabajo las disposiciones que recibe de los organismos de control internos y externos?

Si, se lo realiza inmediatamente porque son temas que pueden traer amonestaciones si se incumple, ya que hasta el momento no se ha recibido amonestaciones.

3. ¿A quién reporta los informes de las actividades realizadas? ¿Y con qué frecuencia lo efectúa?

Directamente a la gerencia, de forma mensual.

4. ¿Se realiza un control y coordinación para el desembolso de activo circulante necesario para que la institución trabaje eficientemente?

El control lo hacemos solamente verificando el tema de cupos de bóvedas como de ATMs, eso es lo que se encarga la parte operativa, del tema del circulante enfocado en la parte de tesorería.

5. ¿Se encuentra satisfecho con el número de personas que se encuentran bajo su cargo?

Necesitamos una persona más que se encargue de los controles.

6. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño del personal que está a su cargo?

Una vez al año se hace la evaluación.

7. ¿Qué tipo de archivos mantiene bajo su custodia?

Archivos internos que manejó para cuadraturas son: archivos de acreditaciones, envíos de dinero, transferencias, cuadros de bóveda de ATMs, cheques, digitalizaciones de cheques, documentos de seguros de tarjetas de débito, solamente los reportes que genera el sistema.

CONCLUSIÓN:

Una vez realizada la entrevista al jefe de operaciones de la institución indica que las disposiciones de los controles que realiza son acatadas de inmediato para que las operaciones de bóveda y ATMs se efectúen sin inconvenientes, sin embargo, el área necesita de más personal para que la carga de labores no sea excesiva y los procesos se ejecuten con mayor agilidad.

1.7.6 Entrevista dirigida al Auditor interno

1. ¿Qué actividades desempeña como Auditor Interno?

Las actividades que se desempeña en manera general son el control interno a la institución, se realiza varios controles como mantener nuestros sistemas adecuados y la metodología para revisión y evitar el fraude interno.

2. ¿Con que frecuencia presenta informes de las actividades que desempeña, y a quien los presenta?

Los informes se presentan de manera mensual, frecuentemente se presenta al consejo de vigilancia posteriormente se da a conocer al consejo de administración también y cada actividad es subida al sistema de la SEPS.

3. ¿Qué tipo de pruebas aplica para verificar la razonabilidad de la información de los procesos financieros y administrativos de la institución?

Nosotros tenemos una metodología para revisar la razonabilidad obviamente no revisamos todas las cuentas contables, pero si las principales tenemos lo que es la revisión de cartera de crédito, lo que son activos fijos, ahorros, captaciones, garantías de créditos revisamos también las cuentas del efectivo de caja, bóveda revisamos eso con frecuencia.

4. ¿Los arqueos a la matriz de Mutualista Imbabura se realizan constantemente?

De acuerdo de acuerdo al plan a lo realizamos de manera trimestral y podemos realizarlo esporádicamente y lo revisamos trimestral ya que existen otras áreas que lo realizan de forma mensual, entonces el área de operaciones que lo realiza una vez al mes nosotros y manera trimestral.

5. ¿Revisa la información de apertura de cuentas y captaciones nuevas periódicamente?

Lo que son apertura de cuentas revisamos dentro de la revisión integral de agencias que eso es de manera anual lo que son captaciones si lo revisamos de manera trimestral cómo son cinco agencias estaríamos revisando como dos veces al año.

6. ¿Hace seguimientos para el cumplimiento de las sugerencias y recomendaciones que emite al personal de la institución?

Existen varias anomalías que están sucediendo y son indicadas por el personal nosotros no nos confiamos del personal, pero si nos da una alerta para revisar a esa área a ese sector y si encontramos algún hallazgo lo comunicamos.

7. ¿Cuáles fueron las circunstancias que generó en la institución el cambio de entidad controladora de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

En lo que se refiere el área de auditoría interna cambio casi todo el esquema ya que la superintendencia de bancos antes enviábamos todo por escrito todo enviábamos por oficios y ellos obviamente nos daban respuesta hoy con el sistema de la SEPS lo que se refiere a las actividades nosotros ya no informamos de manera escrita física o ingresamos al sistema de la SEPS y ellos nos revisan y validan al 100% por otro lado todo es vía sistema vía comunicaciones sólo por correos electrónicos y ya no es de forma escrita casi la mayoría de casos un ejemplo sería se encuentran algunas anomalías en el balance general ellos nos cargan a nosotros un plan de acción al sistema y nosotros como auditoría tenemos que hacer el seguimiento y enviar respuesta por el mismo medio, además las funciones del auditor interno teníamos más restricciones en la Superintendencia de bancos ahora en la SEPS tenemos menos restricciones

8. ¿Con que periodicidad remite los informes de control interno a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

De acuerdo a las fechas establecidas en el plan operativo se ingresa las actividades nosotros no emitimos de informes no nos dan solicitado un informe la superintendencia de bancos en sí es decir el informe del semestre o del trimestre no nos han solicitado como digo ahí el sistema y por ahí ingresamos las actividades y en una capacitación que recibimos nos manifestaron que ellos revisan el cumplimiento del plan mediante las actividades ingresadas al sistema.

9. ¿Verifica que los manuales de cada departamento se encuentren actualizados?

Si ese es nuestro trabajo en sí revisa los procedimientos internos, si tenemos bastantes manuales desactualizados ya que estamos en la superintendencia de bancos al pasar a la SEPS cambiaron varios normativos y algunos manuales están de acuerdo a la normativa anterior y obviamente la realidad en la institución también ha cambiado algunos manuales que están de hace dos o tres años una persona está encargada de realizar a los procesos para que realiza la actualización con cada responsable.

CONCLUSIÓN:

Una vez realizada la entrevista al auditor interno de la institución indica que los controles que realiza los hace frecuentemente a todas las áreas de acuerdo a un plan de actividades con el que se orienta, que a su vez el cumplimiento de este plan es controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante un sistema electrónico que le facilita el envío inmediato de información.

1.7.7 Entrevista dirigida al contador general

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como Contadora General?

Las actividades que se desempeñan son de contabilidad de la institución aquí lo que se hace es verificar toda la parte contable de la institución; realizar las conciliaciones bancarias verificando que el estado de cuenta del banco este cuadrado con nuestra contabilidad, y si tenemos que hacer ajustes lo realizamos siempre y cuando tengamos un respaldo revisando las pruebas departamentales para verificar que nuestras cuentas sean razonables.

2. ¿El cierre de balance se lo realiza dentro del periodo establecido?

Si, se lo realiza porque caso contrario la SEPS nos puede observar y puede existir multa por sanción.

3. ¿Con que frecuencia presenta informes de las actividades que desempeña, y a quien los presenta?

Se realiza informes al Consejo de Administración los informes se presentan de los estados financieros, se realiza un informe trimestral se hacía antes lo que era las provisiones de las cuentas por cobrar eso se presentaba trimestral ahora ya no se lo hace también cuando se presenta informes de productos inmobiliarios se presenta a Gerencia y ellos ya emiten a fiscalización.

4. ¿Para cumplir con el registro y control de los procedimientos de su área, están detallados en el manual contable?

El manual está desactualizado pero algunos procedimientos todavía se los hace, aspiramos que se pueda realizar la actualización este año.

5. ¿Con que periodicidad revisa las conciliaciones bancarias?

Se lo hace de forma mensual, se revisa y cómo se indicó si hay que hacer ajustes contables se los hace con sus debidos respaldos.

6. ¿Los registros contables se presentan oportunamente cuando se realizan los hechos económicos?

Contabilizamos a diario, se realiza pagos de facturas que se lo hace oportunamente y se lo registra contablemente lo que es pago de anuarios también se lo registra el día que se realiza la acreditación se realiza la acreditación a cada empleado se realiza el ajuste contable.

7. ¿Las cuentas por cobrar están establecidas dentro de los porcentajes permitidos?

Si, están dentro de los parámetros porque pasamos de la transición como pasamos a la SEPS en mayo del 2017 nos indicaron que debemos tener los porcentajes de acuerdo a lo que indica la SEPS y si se lo mantiene.

8. ¿Las recomendaciones y sugerencias del área de auditoría son aplicadas de manera inmediata?

Sí, hay observaciones que nos dan en uno o dos meses, tenemos que cumplir porque auditoría reportan a la SEPS y si existen incumplimientos vienen sanciones para la institución.

9. ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas que generó en la institución el cambio de entidad controladora de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

En las desventajas de acuerdo a las provisiones de crédito en la Superintendencia de Bancos tenemos el porcentaje de provisiones en menos porcentaje y en la superintendencia de economía tenemos más porcentaje esto nos afectan a nuestro gasto eso sería una desventaja para nosotros y una ventaja sería que en la superintendencia de bancos teníamos que enviar el balance hasta mediodía hoy lo podemos enviar durante todo el día hasta medianoche esas son las ventajas que nos ayuda a nosotros otra de las ventajas es que en el sistema de la SEPS se puede enviar las estructuras en la superintendencia de bancos se tenía que enviar vía correo electrónico para que puedan validar las estructuras.

10. ¿Cumple en su totalidad con el código de ética? ¿Con que valor se identifica?

Me identifico con la honestidad porque como el área de contabilidad tenemos que ser honestos porque yo me identifico con ese valor ya que por mi trabajo que realizó mi ética me permite realizar de mejor manera el trabajo.

CONCLUSIÓN:

Una vez realizada la entrevista al Contador General de la institución es evidente que los procesos contables que realiza son de forma oportuna y no ha recibido sanciones de ningún

ente controlador externo, además se refleja que el área se adapta a las normativas vigentes y a las disposiciones de la administración actual.

1.7.8 Entrevista dirigida al gerente de negocios

1. ¿Qué actividades desempeña como Gerente de Negocios?

Cómo gerente de negocios planificamos toda el área comercial dentro de esta comprende la colocación de créditos para la generación de ingresos de la institución, la captación de recursos que es la materia prima para hacer el giro del negocio, la planificación del trabajo de todas las agencias en este caso tenemos 5 agencias y coordinar con cada uno de ellos para que cada uno de los ejecutivos que conforman en las agencias cumplan con las metas asignadas.

2. ¿Con que departamentos trabaja conjuntamente?

Trabajó con el departamento de cobranzas, con el de crédito y con el de riesgos, con el de crédito que es parte del proceso de evaluación y aprobación de créditos con el de riesgos es donde planificamos el control de los indicadores financieros, con el de cobranzas es para controlar el índice de mora.

3. ¿Con que frecuencia establece controles al proceso de aprobación de créditos?

La aprobación de créditos le realiza a diario a través de un sistema que lo creamos de aquí que es el sistema de gestión de créditos en donde se evalúa el tiempo demora entre ingreso y recepción de la unidad de crédito, luego se analiza los tiempos de aprobación de cada analista de crédito y tiempo de demora en cada una de las áreas, ha diario siempre estamos monitoreando y presentando informes a todas las áreas

4. ¿Qué estrategias se utilizan para incrementar la captación de recursos?

Para la captación de recursos de hemos creado algunas campañas una de esas es de incentivar la captación a través de premios tangibles como electrodomésticos, edredones, cobijas también hemos hecho una campaña que se llama ahorra y gana mediante la cual damos boletos para el sorteo de un terreno que se lo hace cada año en una rifa grande

5. ¿Elabora proyectos que permitan la captación de recursos de empresas privadas?

Si lo hacemos, no como proyecto sino como gestión mensual nosotros hacemos charlas por ejemplo las dos charlas o tres charlas al mes En dónde se presenta las bondades de la institución como es antigüedad posicionamiento imagen y con eso atraemos recursos.

6. ¿Participa activamente en el control de desembolso de créditos?

Si se lo hace a través de tesorería se lo coordina se envía diario un informe de los créditos aprobados del día anterior y se coordina con ellos para ir manejando el flujo de caja.

7. ¿Cuáles son las ventajas para la institución que genera la comercialización de proyectos inmobiliarios?

Los proyectos inmobiliarios en si es la razón de ser de las mutualistas es parte del objetivo ,del objetivo social que tiene la mutualista y anteriormente las mutualistas generaba ingresos mucho más 80% que provenían de los proyectos inmobiliarios ya vamos unos dos o tres años que le hemos dado la vuelta y hemos cambiado esa composición donde los ingresos provienen de la intermediación financiera casi un 90% y un 10% de proyectos inmobiliarios porque lo hemos hecho esto porque de una mejor manera se asegura el ingreso en dónde estamos diversificando la colocación en más clientes y el retorno es mucho más rápido donde un proyecto inmobiliario nos toca invertir en uno o dos años y se vuelve el retorno mucho menos rentable sin embargo hay que trabajar porque es parte de nuestra actividad social

8. ¿Se da a conocer al personal sobre los productos y servicios que brinda la institución a sus clientes?

Si, se lo realiza el momento de la inducción cuando ingresa el nuevo personal y cada seis meses como una actualización de información sin embargo cada mes se hace una visita a las agencias donde se recalca la importancia de la colocación de todos los productos dentro de esto las metas que se fija están en base a las necesidades de la institución por eso es que cogemos lo que se pone balanzas esa es la que nos permite ver por dónde caminar y si es que en algún momento necesitamos mayor crecimiento en ahorros bajamos el peso del techo de los créditos para darle mayor peso y techo a los ahorros eso es lo que estamos haciendo en estos últimos dos meses.

CONCLUSIÓN:

Una vez realizada la entrevista al Gerente de Negocios indica que la institución cuenta con las estrategias necesarias para la captación de recursos y que la colocación de créditos se realice con responsabilidad por parte del personal hacia los clientes para que la imagen que refleja la entidad está enmarcada con los procedimientos y políticas respectivos.

Además del área depende en innovar estrategias de marketing para incrementar la captación de clientes y son responsables del crecimiento que la institución mantiene.

1.8 Foda

Tabla 33 Matriz FODA de Mutualista Imbabura

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Reestructuración del personal F2. Índices de morosidad bajos F3. Personal calificado F4. Capacitación al Personal anualmente F5. Empleados comprometidos con sus actividades a desempeñar F6. Cumplimiento de la ética profesional F7. Excelente ambiente laboral F8. Campañas publicitarias constantes F9. Clientes satisfechos con el servicio de la institución	D1. Guía insuficiente para empleados con nuevos cargos D2. Falta de empleados D3. Poca socialización de un plan de seguridad sus empleados D4. Empleados descontentos con las políticas institucionales D5. Restricción de información laboral D6. Manuales desactualizados D7. Falta de socialización de información de la institución a sus empleados D8. Infraestructura pequeña para ciertos puestos de trabajo D9. Poca rotación laboral D10. Falta de suministro de herramientas tecnológicas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Normativa actual para la constitución, organización y funcionamiento de la entidad. O2. Aumento de la cartera de créditos O3. Activos fijos productivos O4. Gran demanda de proyectos inmobiliarios O5. Información de ente regulador ágil O6. Sucursales eficientes O7. Uso de varios sistemas informáticos eficientes	A1. Crisis económica nacional A2. Altas tasas de interés en pólizas en cooperativas A3. Varias instituciones financieras en la zona A4. Presencia de entidades financieras informales

Fuente: la autora

1.8.1 Cruces estratégicos

Fortalezas – Oportunidades

- La reestructuración del personal va encaminada con la nueva normativa a la que está sometida la entidad, incrementando mejoras organizacionales **(F1-O1)**
- El aumento de cartera de crédito se debe a la eficiencia de las campañas publicitarias constantes **(F8-O2)**
- Los activos fijos productivos solventan las capacitaciones para el personal **(F4-O3)**
- Las sucursales son cada vez más eficientes por el excelente ambiente laboral que mantienen **(F7 - O6)**
- El uso de los sistemas informáticos eficientes permite mantener a los clientes satisfechos con el servicio inmediato que reciben. **(F9 - O7)**

Fortalezas – Amenazas

- Los clientes satisfechos con la institución prefieren colocar su dinero sin importar bajas tasas de interés **(F9 - A3)**
- Los empleados comprometidos en su trabajo brindan servicios de calidad a los clientes, evitando que estos prefieran otras instituciones dentro de la zona **(F5-A3)**
- Las campañas constantes fidelizan al cliente con la institución, combatiendo la presencia de entidades financieras informales **(F8-A4)**
- Las campañas constantes de publicidad, da a conocer los beneficios de los productos y servicios accesibles para el público, ofreciendo alternativas a bajo costo. **(F8-A1)**

Debilidades – Oportunidades

- La nueva normativa permite que los manuales se actualicen con el ente regulador vigente **(O1-D6)**
- Los activos fijos productivos permiten en un futuro presupuestar un nuevo diseño estructural en el espacio de trabajo de los empleados **(O3-D8)**
- Los sistemas informáticos de la institución permiten el control para que la información se maneje con todos los empleados confidencialmente. **(O7 - D5)**
- Las sucursales se vuelven eficientes por la poca rotación laboral que existe. **(O1 - D9)**

- El aumento de la cartera de créditos y la gran demanda de productos inmobiliarios, aporta crecimiento económico a la entidad permitiéndole contratar empleados que satisfagan la carga laboral de todas las áreas. **(O2, O4 – D2)**

Debilidades – Amenazas

- La presencia de varias instituciones financieras como competencia permiten dotar de suministros tecnológicos para fortalecer la entidad. **(A3 – D10)**.
- El control de las instituciones financieras informales, permite que disminuya la competencia captando más recursos, así beneficiando a la institución para la contratación de nuevo personal. **(A4-D2)**

1.9 Planteamiento del problema

De acuerdo a la información recolectada, se realiza el análisis correspondiente y se puede evidenciar a través de las entrevistas dirigidas al personal, que los manuales con los que Mutualista Imbabura cuenta para la parte administrativa y financiera están desactualizados, por cuanto no existe la normativa vigente actual del ente regulador como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ya que están elaborados en base a la Superintendencia de Bancos, así debiendo ajustarse su normativa actual legal y a sus cambios tanto organizacionales como estructurales y funcionales.

El desarrollo del trabajo se basa en investigar las funciones y responsabilidades que deben cumplir los jefes de cada área para proponer mejoras, previamente autorizadas por auditoría interna, además de las resoluciones que se encuentran vigentes para cada manual en el portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Al no ajustarse a los cambios que establece el actual ente regulador los manuales con los que cuenta la institución dejan de ser una herramienta útil para el personal y se convierten en instrumentos obsoletos. Además, la institución no cuenta con un manual integral de las principales áreas, por lo que el personal no tiene acceso a todas las actividades, funciones y responsabilidades que se ejecutan de forma general en la institución.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1 Gestión

La gestión financiera se encarga del análisis de las decisiones y mejoras que se realiza de acuerdo a la situación financiera de una institución. Para que todas las áreas de una organización trabajen conjuntamente.

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.(Nunes, 2016).

Se encaminan a cumplir las metas y objetivos para el bienestar y crecimiento de la misma, administrando el bien uso de los recursos con los que poseen.

2.2 Sistema Financiero

El sistema financiero es el conjunto de instituciones que se centran en captar ahorros de los individuos que poseen mayores recursos, para prestarlos a personas de menos recursos, con el fin de generar una actividad económica de oferta y demanda. “El sistema financiero de un país es el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin es canalizar el ahorro de las unidades económicas con superávit de recursos (ahorradores) hacia aquellas unidades con déficit (inversores)” (Delgado, 2012, pág. 7). Es así que los recursos que se generan a través de las captaciones, permiten generar movimientos financieros, que contribuyen con el progreso y desarrollo de los individuos, como una sociedad productiva.

2.3 Sistema De Economía Popular Y Solidario

El sistema de la economía popular y solidaria es una forma de organización de carácter económico, que se encarga de regular las organizaciones como: cooperativas, asociaciones y organizaciones comunitarias y Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

La economía popular y solidaria es una forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

Se dedica a desarrollar procesos a través de la solidaridad y cooperativismo de varios grupos de interés antes mencionados.

2.4 Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria

Tabla 34 Guía de la SEPS

Cooperativas	Sociedades con el objetivo de satisfacer necesidades con fines de lucro.
Asociaciones y Organizaciones Comunitarias	Constituida para realizar actividades económicas productivas a través de autogestión solidaria. Conjunto de organizaciones que realizan actividades productivas en beneficio de la comunidad
Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda	Entidades del sector financiero popular y solidario, que captan recursos públicos para invertirlos en construcción y vivienda.

Fuente: Guía de la SEPS

Las cooperativas son organizaciones conformadas por sociedades que realizan su actividad con fines de lucro, al igual que las Asociaciones Mutualistas de ahorro y crédito

para la vivienda que se enfocan en captar recursos, además las Asociaciones y Organizaciones Comunitarias, son organizaciones de carácter social y desarrollan actividades en beneficio de la comunidad.

2.5 Mutualistas en el Ecuador

Son entidades financieras de carácter privado cuya razón de ser es la captación de recursos públicos para invertirlos en el financiamiento de construcción y vivienda, y así contribuir con el bienestar tanto económico como familiar de sus socios y clientes. Las Mutualistas desde el 8 de mayo del 2017 están sometidas al control, vigilancia, normas y leyes de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.6 Misión

La misión es el propósito o la razón de ser en la que se enfoca una organización o institución, para contar con una base en la que se pueda encaminar para trabajar en su crecimiento.

Es una guía o proyecto realista en el cual debe de aplicarse y respetarse la planificación estratégica de la institución como base para la toma de decisiones, ya que, en él, se explica el carácter de la institución en forma sencilla y clara, además de incitar a la operativización de lo que hace. (Melgar Callejas, 2009, pág. 24)

Es decir, es una guía que permite cumplir con el objetivo principal en el que está enfocada a futuro, tomando en cuenta el entorno y los recursos que posea.

2.7 Visión

Es el conjunto de varias ideas a las que la organización está encaminada, hacia donde quiere llegar en el futuro y las metas que quiere alcanzar adaptándose a los cambios del entorno en el que se encuentra rodeado.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2006)

La visión debe ser realista tomando en cuenta siempre el mercado en el que se enfrenta, así teniendo como función fundamental motivar al personal para que desempeñe sus actividades, encaminadas con una misma misión para cumplir las metas establecidas.

2.8 Objetivos

Los objetivos son el fin o la meta que se desea cumplir. Es la base que impulsa al individuo a tomar sus decisiones en cuanto a sus aspiraciones, para que sean tomadas correctamente. “Por objetivo se entiende a todo aquello que hace referencia al objeto en sí mismo, más allá de lo que uno sienta o piense. (Porto & Merino, 2009)”. Son necesarios para cumplir los proyectos propuestos, y llegar a las metas correspondientes.

2.9 Valores

Son principios que nos orientan para comportarnos de una buena manera y son fundamentales al momento de actuar con la sociedad, para reflejar un comportamiento que sea el adecuado “Los valores son las cualidades que vamos adquiriendo o que son atribuidas a lo largo de nuestra formación como individuo y como parte de un grupo social” (Bogdanski, ELIZALDE, & ARVIZU, 2014, pág. 1). Es necesario aplicar los valores con la sociedad, con el objetivo de presentar una buena imagen dentro del entorno en el que nos desenvolvemos.

2.10 Políticas

Las políticas son actividades que se orientan de cierta manera para ejercer el poder en cuanto a la toma de decisiones de forma organizada de una entidad u organización que estas pueden ser tanto positivas como negativas dependiendo del sistema de control que se maneje.

Política es un conjunto de prescripciones –tanto positivas como negativas de comportamiento social en relación con unos fenómenos, problemas o procesos dados. La política es establecida por unas entidades sociales –públicas o privadas que están facultadas para lograr el cumplimiento de sus prescripciones en sus ámbitos de competencia respectivos. Existen por lo menos tres niveles en los que se formulan las políticas: el profesional, el institucional y el nacional. (Guzmán, 2012, pág. 4)

Con la implementación se evita que existan riesgos y se pueda ejercer una administración encaminada, a cumplir las metas correspondientes respetando un orden propuesto.

2.11 Estructura Organizacional

Las actividades que una empresa desarrolla se encuentran divididas en el organigrama estructural siendo de ayuda para el personal siempre y cuando este sea diseñado correctamente de acuerdo a las funciones y departamentos que requiera la institución u organización.

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. (Rojas, 2012)

Para cumplir las metas y objetivos establecidos, de acuerdo a lo que se haya planteado o planificado en el plan con el que trabaje organización.

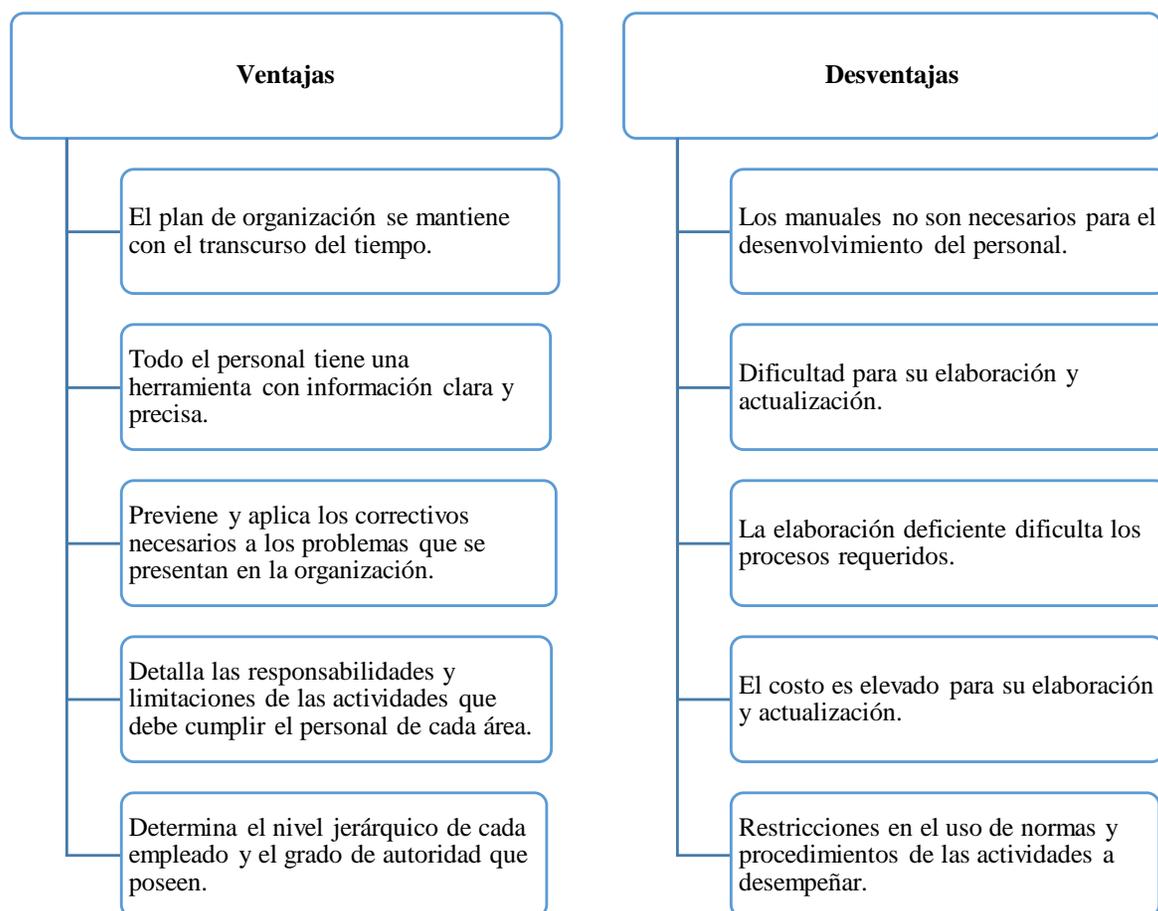
2.12 Manuales Administrativos

Es una guía útil y práctica para que una organización cuente con una herramienta de comunicación, que permita al personal contar con una base en la que pueda sustentarse para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Monterroso, 2007)

Donde la información se establece de forma ordenada, y detallada, para mantener un personal eficiente y orientado hacia donde debe llegar.

2.12.1 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos

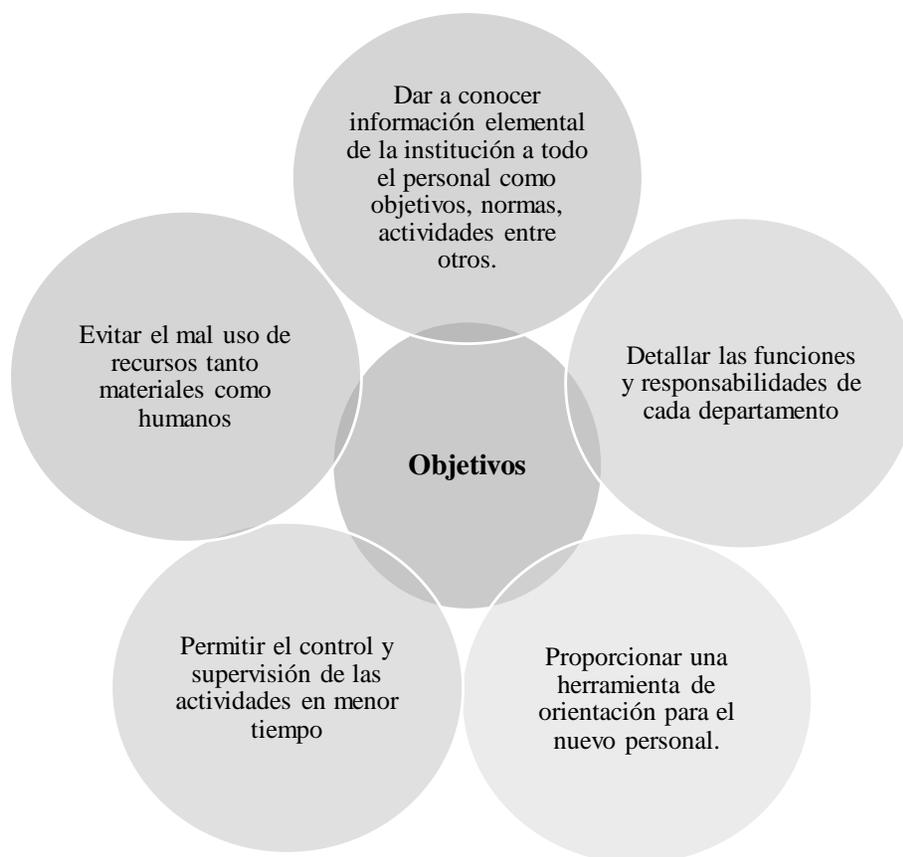


Fuente: (Monterroso, 2007)

Las ventajas de los manuales administrativos, aportan a las organizaciones en el mejor desenvolvimiento de las funciones que los empleados deben desempeñar, así como orientando a el nuevo personal, como una guía indispensable, sin embargo, son herramientas que necesitan su mantenimiento anual, y su elaboración puede ser costosa, a continuación, se presenta las ventajas y desventajas que presenta un manual administrativo.

2.12.2 Objetivos de los manuales administrativos

Los manuales administrativos cumplen objetivos que aportan en el desenvolvimiento eficiente del personal y en la disminución de recursos tanto humanos como materiales para las organizaciones.



Fuente: (Monterroso, Manuales Administrativos, 2007)

2.13 Tipos De Manuales

2.13.1 Manual De Organización

Es una herramienta de apoyo que describe las unidades de mando y el propósito de la organización, “El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.” (mdjesus, 2010). Detallando las funciones de cada departamento para que todo el personal se familiarice con la institución y así se pueda formar un equipo de trabajo encaminados hacia el mismo fin.

2.13.2 Manual De Normas Y Procedimientos

Este manual permite la orientación para la correcta ejecución de las actividades a desempeñar, de acuerdo a los procesos que se realice en las entidades u organizaciones.

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. (mdjesus, GESTIÓN DE SISTEMAS, 2010)

Además, permite que la comunicación y coordinación entre el personal sea ágil y organizada para alcanzar el cumplimiento de los procesos en el tiempo determinado, así optimizando recursos tanto humanos como materiales.

2.14 Administración

El objetivo de la administración es realizar una planificación que ayude al control del crecimiento de los recursos y así obtener beneficios ya sean económicos o sociales en los que este encaminadas las organizaciones. “La administración es el proceso de planificar,

organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”. (Thompson, Definición de Administración, 2008). Aportando beneficios útiles a las organizaciones y al manejo de la administración para un crecimiento y desarrollo de la misma.

2.15. Flujograma

Es una muestra grafica de pasos o secuencias de hechos o fenómenos que se necesita visualizar a través de símbolos, “El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos”. (Acosta, Arellano, & Barrios, 2009). Básicamente los flujogramas permiten que el análisis de un proceso determinado se pueda identificar de una forma más sencilla.

2.16 Capacitación

Es el conjunto de actividades que se realizan en una organización para ampliar los conocimientos, o habilidades del personal, aportando o puliendo los conocimientos que poseen, de acuerdo a las capacidades con las que cuentan.

El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa. (Bailón Olea, 2014).

Estos puedan tener un mejor desempeño actual y en el futuro en los cargos que se les asigne, trabajando eficientemente y con un conocimiento mayor, permitiéndoles crecer profesionalmente.

2.17 Cliente

El cliente es una persona natural o jurídica que a través de un pago que realiza recibe un bien o servicio por alguien o alguna organización que los presta.

Persona que adquiere productos o servicios a un proveedor. A la persona que tiene la primera relación de acercamiento por información y no ha pagado o contratado, se debe llamar prospecto. Nombre genérico que se da a toda persona física o moral que tiene una relación, mediante convenio, con una institución financiera. La connotación cliente incluye a: cuentahabientes, tarjetahabientes, inversionistas, depositantes, acreditados y deudores. (Rubí, 2003)

Así obteniendo beneficios económicos para las organizaciones, ayudándoles a crecer y expandirse con la incrementación de clientes.

2.18 Captación

La captación es una actividad que se encarga de recolectar dinero ya sea de una persona u organizaciones para invertir en entidades financieras, siendo esta la base y razón de ser de las entidades.

Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero. En el caso de la captación bancaria son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuenta de cheques, cuenta de ahorros, depósitos a plazo fijo), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera. (Rubí, Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales, 2003, pág. 93)

Para obtener beneficios económicos a través de la prestación de estos recursos a otro grupo de personas que lo necesiten mediante intereses, es decir otorgar créditos que luego generaran interés de acuerdo a el monto y plazo determinado.

2.19 Créditos

El banco al prestar dinero a una persona u organizaciones está generando un servicio denominado crédito, este servicio que presta es para que en el futuro el cliente devuelva con un interés adicional mediante el pago de cuotas, se puede encontrar diferentes tipos de créditos como:

Tabla 35 Tipos de crédito

Crédito de vivienda	Micro crédito	Crédito de consumo
Monto de dinero destinado para la adquisición de una construcción, reparación o mejoramiento de un bien inmueble.	Monto de dinero destinado para la implementación o ampliación de un negocio.	Monto de dinero destinados a cubrir necesidades de tipo personal.

Fuente: (Fuente SEPS 2016)

2.20 Contabilidad

La contabilidad sirve a las organizaciones como base para que se conozca a ciencia cierta sobre los movimientos que está generando la actividad económica que realizan. “Contabilidad es la disciplina que se encarga de elaborar registros, clasificar datos, calcular situaciones y proporcionar información veraz y oportuna, sobre las operaciones comerciales que realizan las empresas, para lo cual se apoya en principios de contabilidad y técnicas rigurosas.” (Wals, 2009, pág. 5). Es fundamental en las entidades que cuentan con un capital, ya que es necesaria para la toma de decisiones en el crecimiento y captación de inversionistas.

2.21 Control interno

El control interno se encarga de el buen funcionamiento de los procesos que se ejecutan en una entidad u organización, y de hacer cumplir con las normas y políticas determinadas.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de procesos mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.” (Ladino, 2009, pág. 8)

Proporcionando confiabilidad y seguridad razonable con los procesos que se ejecutan, en las diferentes áreas, tomando en cuenta lo siguiente:



Fuente: (Ladino, 2009, pág. 8)

2.22 Niifs

La información que se presenta en los estados financieros es comprensible de forma global, gracias a las normas internacionales de información financiera facilita la toma de decisiones por accionistas en cualquier parte del mundo que se encuentran, ya sea distinta la nacionalidad de las organizaciones en las que invierten.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. (Redacción gestión, 2013)

Gracias a las normas internacionales financieras, se cuenta con normas que ayudan a interpretar la información financiera de forma clara y precisa.

2.23 Plan de Cuentas

El plan de cuentas es una guía en donde constan los movimientos financieros que una entidad realiza, se encuentran ordenados de forma sistemática y con codificación, para que el personal encargado del área financiera de cada entidad realice su trabajo.

Es un listado oficial donde se muestran codificadas y clasificadas todas las cuentas, tanto nominales, reales o de orden, que utiliza una determinada empresa. La preparación y elaboración de un plan de cuentas se realiza de acuerdo a las características propias de cada empresa. Por lo que el plan de cuenta será diferente según la actividad de la empresa, pudiendo ser empresa comercial, de servicio, industrial etc..., incluso entre empresas de la misma actividad podrían ser diferentes.” (Barajas, 2012, pág. 10)

El plan de cuentas sirve de apoyo para que los registros de los hechos contables se elaboren de forma rápida y sencilla, haciendo que los procesos de registro no tomen tanto tiempo en elaborarlos, y se ahorre recursos humanos para las entidades financieras u organizaciones que lleven contabilidad.

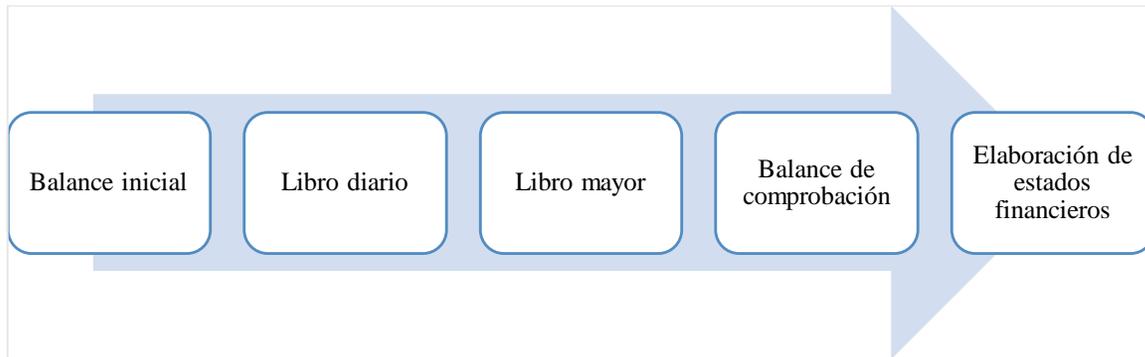
2.24 Proceso contable

El proceso contable se encarga de facilitar el análisis y comprensión de la información financiera mediante el conjunto de operaciones contables “Llamamos proceso contable al conjunto de operaciones que se realizan en el ámbito de la contabilidad durante un ejercicio económico.” (Vértice, 2011, pág. 20). Ayuda a registrar los procesos de forma ordenada relacionándolos unos con otros, respetando una secuencia de forma lógica.

El proceso contable se registra de la siguiente manera:

- Contar con el balance inicial de la entidad.
- Registrar las transacciones en el libro diario
- Elaborar la mayorización para obtener los saldos correspondientes.
- Elaborar el balance de comprobación.

- Elaborar el balance general
- Elaborar el estado de resultados.



Fuente: (Vértice, 2011)

2.25 Estados Financieros

Los estados financieros son las cifras monetarias que representan las operaciones que realiza una organización, teniendo como objetivo presentar información sobre la situación en la que se encuentre una entidad.

Estos Estados son aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el bien común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su condición, claridad neutralidad y fácil consulta.(Experto GestioPolis.com, 2012)

Sirviendo de herramienta indispensable para la toma de decisiones futuras, ya que muestra los cambios positivos o negativos que se generan en un tiempo determinado.

2.25.1 Balance General

El Balance General se relaciona con los activos, pasivos y patrimonio de una empresa para determinar la razonabilidad ya sea negativa o positiva de la situación financiera de la entidad a determinada fecha.

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa. (León, Estados financieros, 2009, pág. 6).

Consta de 3 partes como es el activo que son los bienes posee, pasivos son las obligaciones que se adquiere, y el patrimonio es la diferencia de estos; cada uno se detalla a continuación:

Activo	Pasivo	Patrimonio
<ul style="list-style-type: none">• Son los recursos con los que una entidad cuenta, estos pueden ser de hechos que se suscitaron en el pasado, para que puedan ser utilizados en el presente y futuro como beneficios económicos.	<ul style="list-style-type: none">• Los pasivos son obligaciones que la entidad mantiene de hechos pasados, que en su momento ayudaron a crecer, y que se van extinguiendo conforme vaya creciendo económicamente en la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• El patrimonio se puede denominar a la diferencia que se adquiere de los activos que se posee con los pasivos que se adquiere, obteniendo el resultado de la situación en la que se está encaminando la entidad.

Fuente: (Grec, 2007)

2.25.2 Estado de Resultados

Se registra las pérdidas y ganancias de una entidad en el transcurso de cierto periodo fiscal, para obtener información importante que ayuda como complemento para el Balance General.

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado contable que recoge los flujos económicos que se han producido en la empresa a lo largo de un ejercicio. A diferencia del balance, es un estado de carácter dinámico que informa sobre los resultados del período, obtenidos por diferencia entre los ingresos y los gastos. Es un documento complementario del balance de carácter fundamental, puesto que permite determinar el resultado de la empresa, sin conocer el cual la confección del balance no sería posible. (Martínez, 2010, pág. 19)

ya que sin el Estado de Resultados no se podría complementar la información financiera que requiere una entidad para complementar el ciclo contable.

2.25.2 Estado de Situación Financiera

Es un documento que ayuda a prevenir las situaciones de riesgo de una empresa, el objetivo principal es enfocarse en la utilidad, analizando la procedencia de los fondos establecidos a largo plazo. “Presenta todos los activos, pasivos y capital contable de una empresa acumulados a una fecha específica, final del mes, del semestre o del año (al 31/12/12), clasificados en corriente (corto plazo) y no corriente (más de un año).” (Gherzi, 2015). Permite realizar el análisis del requerimiento de los de fondos a corto plazo y también los que se va a ejecutar en el futuro.

2.25.3 Estados de Flujos de Efectivo

Es de gran ayuda en la planeación e implementación de presupuestos, sin dejar de lado la respectiva medición que se elabora para el cumplimiento de las obligaciones que se va adquiriendo.

Movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico. Las variables de flujo, suponen la existencia de una corriente económica y se caracterizan por una dimensión temporal; se expresan de manera necesaria en cantidades medidas durante un periodo” (León, Estados financieros, 2009, pág. 10)

Muestra las operaciones de entrada y salida de efectivo, que se dan en una empresa durante cierto periodo.

2.26 Conciliaciones Bancarias

La conciliación bancaria es uno de los procesos que permite confrontar los hechos económicos que una entidad registra ya sea de una cuenta de ahorros o corriente, con los libros que están en la contabilidad de la institución.

La conciliación bancaria es un informe que explica la diferencia natural entre el saldo según el mayor de la empresa y el saldo según el estado de cuenta del banco o extracto bancario. La elaboración de este informe es una eficiente manera de control interno sobre el manejo del efectivo, pues permite detectar errores u omisiones en los registros realizados, con lo cual se pueden hacer las correcciones necesarias oportunamente.” (Gheri J. H., 2018, pág. 139)

Se realiza un control interno sobre los movimientos del efectivo, detectando errores y poder corregirlos a tiempo.

2.27 Notas explicativas

Es una herramienta útil que hace constar la información financiera en resumen que los inversionistas necesitan conocer “Las notas explicativas forman parte integral de los estados financieros , presentan las explicaciones de situaciones cuantificables que se presentan en los movimientos de las cuentas, las mismas que deben leerse conjuntamente a los estados financieros , para una correcta interpretación” (mdjesus, 2010), por lo general las notas explicativas muestran información relevante a considerar que determina el comportamiento del valor de las acciones.

Capítulo III

3. Propuesta

“Actualización a los manuales que se aplican a la gestión administrativa y financiera en Mutualista Imbabura ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”

3.1 Antecedentes

El propósito de actualizar los manuales de la parte Administrativa y Financiera de Mutualista Imbabura, tiene como fin brindar una herramienta integral que cuente con todos los procedimientos y normas legales que establece el actual ente regulador.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta para la actualización de los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera, investigando las nuevas leyes que rigen para cada manual a través del portal de la Superintendencia de Economía Popular y solidaria.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer la filosofía institucional que identifique la misión, visión, estructura organizacional y funcional de la entidad.
- Determinar, actualizar los procesos administrativos y financieros de la Mutualista Imbabura, de conformidad con la normativa vigente.
- Identificar los controles internos en los procesos operacionales de captaciones y colocaciones.

3.3 Base Filosófica

3.3.1 Misión

La misión de Mutualista Imbabura es: “Generamos soluciones financieras e inmobiliarias que aportan al desarrollo socio económico de la comunidad, con rentabilidad,

sostenibilidad, responsabilidad social, capital humano comprometido y confianza mutua.”
(Mutualista Imbabura, 2018)

3.3.2 Visión

La visión de Mutualista Imbabura es: “Liderar el sector mutual del norte del país con eficiencia e innovación en la prestación de productos y servicios que contribuyan al bienestar y desarrollo de la comunidad con responsabilidad social.” (Mutualista Imbabura, 2018)

3.3.3 Valores institucionales

VALORES INSTITUCIONALES

Solidaridad: colaboración que se da hacia uno o más individuos que necesitan ayuda., se lo expresa a través de un sentimiento que nace desde el interior de cada persona sin esperar nada a cambio.

Reciprocidad: cuando se mantiene una relación entre dos partes es decir algún tipo de interacción en la que se vea de cierta forma a devolver el favor o acción que se reciba de la otra parte.

Auto Ayuda: ayuda que un individuo se presta a sí mismo para lograr objetivos propuestos sin importar los obstáculos que se presenten para alcanzar éxitos personales y profesionales.

Auto responsabilidad: capacidad que se va desarrollando como persona para identificar, enfrentar y solucionar los problemas que se presentan en nuestro entorno

Democracia: organización por parte de los individuos, en el que el poder se distribuye entre todos sus integrantes sin que exista ningún tipo de autoritarismo, tomando las decisiones por la mayor parte del grupo.

Igualdad: trato que la sociedad ofrece a los individuos sin que se interponga ningún tipo de diferencias de raza, sexo clase social u otros tipos de discriminación

Equidad: promueve la igualdad más a fondo, está relacionado directamente con la justicia social, se enfoca en defender las mismas oportunidades para las personas en las condiciones que sea.

Honestidad: es una de las virtudes que las personas poseen, manteniendo las buenas costumbres, los principios morales de sí mismo, y respetando los bienes de los demás.

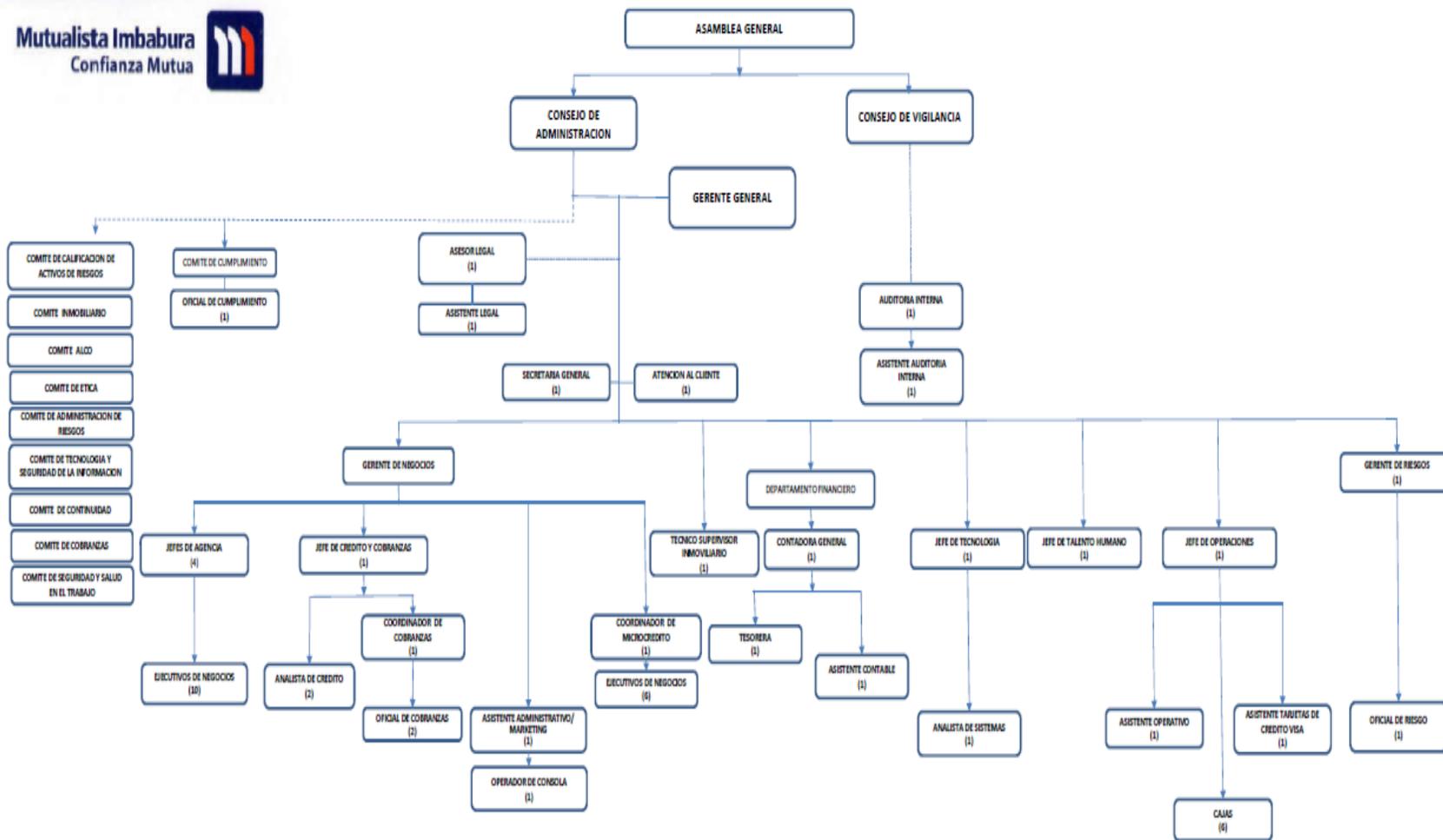
Responsabilidad social: es el compromiso y la obligación que tiene uno o varios individuos de contribuir de forma voluntaria hacia una sociedad para crear un sistema justo y a su vez un ambiente saludable.

Preocupación por los demás: es ayudarse entre individuos en cualquier circunstancia a fin de fomentar un ambiente amigable y de confianza que haga sentir seguridad a una sociedad.

Fuente: (Yarce, 2009)

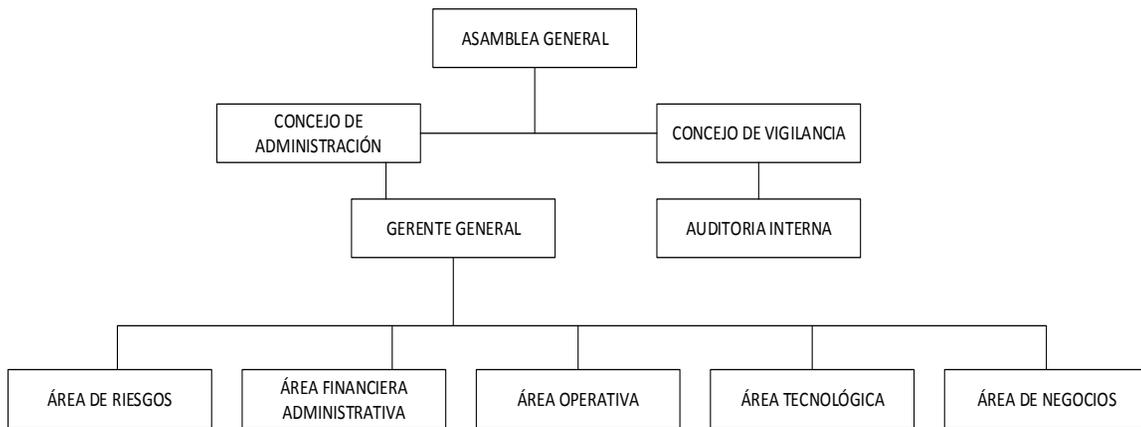
3.3.4 Organigrama Estructural

Imagen 1 Organigrama de Mutualista Imbabura



Fuente: (Mutualista Imbabura Confianza Mutua, 2018)

3.3.5 Organigrama de acuerdo orden jerárquico de mayor nivel.



Fuente: (Mutualista Imbabura Confianza Mutua, 2018)

A continuación se presenta la propuesta de la actualización de los manuales que intervienen en la parte administrativa y financiera de Mutualista Imbabura, lo que se debe a el cambio de ente regulador, ya que los manuales con los que cuenta la entidad están diseñados de acuerdo a la estructura organizacional, normativa y catálogo de cuentas de la Superintendencia de Bancos, y desde mayo del 2018 la institución pasa a pertenecer a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, debiendo ajustarse los manuales a la normativa, estructura y catálogo de cuentas del ente regulador actual.

Debido a este cambio Mutualista Imbabura no cuenta con un documento interno de funciones de Asamblea General, Concejo de Administración y Consejo de Vigilancia , que son autoridades que se encuentran dentro del organigrama actual, además los manuales que se va a actualizar del área de Gerencia, Auditoría Interna, Negocios, Operaciones, Riesgos, Sistemas y Contabilidad, se agrega las nuevas resoluciones que se encuentran en el portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como funciones y responsabilidades previamente revisadas y autorizadas por el área de Auditoría Interna.

3.4 Manual Funcional y estructural

3.4.1 Funciones de la Asamblea General

ASAMBLEA GENERAL		
	Mutalista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: FAG2019 Páginas: 1
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019

Normativa legal

Art 33 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017) La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Objetivo

Realizar por lo menos una vez al año una sesión para aprobar, o rechazar puntos importantes para el buen funcionamiento y progreso de la institución

Funciones

- ✓ Tiene la autoridad de elegir o remover a los miembros para que integren el Consejo de Administración, Vigilancia y Gerencia General.
- ✓ Aprueba o rechaza los informes de carácter financiero.
- ✓ Conoce el plan anual institucional.
- ✓ Conoce y aprueba el presupuesto institucional.
- ✓ Elige al auditor interno y externo.
- ✓ Fija el valor de aportaciones.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2012)

3.4.2 Funciones del Consejo de Administración

CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN		
 Mutualista Imbabura	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: FCA2019 Páginas: 1
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019

Normativa legal

Art 38 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017) Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley

Objetivo

Establecer políticas para el buen funcionamiento y progreso de la entidad.

Colaborar conjuntamente con el concejo de vigilancia para mejoras institucionales.

Funciones

- ✓ Evaluá constantemente el funcionamiento institucional
- ✓ Aprueba políticas y metodologías para emplearse dentro de la entidad
- ✓ Acepta o rechaza el ingreso de nuevos socios.
- ✓ Nombra al Gerente General.
- ✓ Presenta informes financieros a la Asamblea General.
- ✓ Realiza reformas a los estatutos o reglamentos de la institución.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2012)

3.4.3 Funciones del Consejo de Vigilancia

CONCEJO DE VIGILANCIA		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: MCV2019 Páginas: 1
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019

Normativa legal

Art 40 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017) Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Objetivo

Controlar y vigilar el funcionamiento de los procesos de la entidad

Funciones

- ✓ Tiene la autoridad de controlar las actividades económicas y contables
- ✓ Presenta informes según su criterio de la razonabilidad de los estados financieros.
- ✓ Informa a la Asamblea General y el Consejo de Administración sobre los riesgos económicos que afecten a la entidad.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2012)

3.4.4 Manual de Gerencia General

GERENCIA GENERAL		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMGG2019
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019 Páginas: 4

Identificación del cargo

Cargo: Gerente General

Área: Gerencial General

Nivel de reporte: Consejo de Administración

Jefe inmediato: N/A

Descripción

El cumplimiento de las políticas y procedimientos que se detallan en el manual, son responsabilidades que el Gerente general debe garantizar su eficiencia y eficacia.

Objetivo

Planear, formular, aprobar, administrar, controlar y coordinar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la institución apeándose las normativas y leyes vigentes.

Normativa vigente

- Resolución N° SEPS-IGT-SGE-IGJ-2018-016 Norma de control para el envío y recepción de información y notificaciones.

-
- Resolución N° 356-2017-F Norma que regula los niveles máximos de los honorarios y compensaciones de los representantes legales del sector financiero regulado por las SEPS.
 - Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema de Economía Popular y Solidaria de 1278-23AGO2012.
 - Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
 - Oficio circular N° SEPS-SGD-SGE-2018-02801 Buzón de entrega de información “BEI” juicios coactivos y disposiciones judiciales.
-

Responsabilidad

-
- | | |
|---------------------------|---|
| Gerente General | ➤ Lidera y ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la institución, de acuerdo al reglamento de la misma. |
| Consejo de Administración | ➤ Conoce y aprueba las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios, así como el plan de trabajo institucional presentado por Gerencia. |
-

Políticas

-
- De acuerdo a las actividades realizadas, en cada reunión presentar informes respectivos.
 - Informa al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General sobre la situación financiera de la entidad.
 - Presenta de forma trimestral el avance del plan institucional (estratégico y operativo).
 - En cada reunión de consejo deberá constar un punto de orden para que gerencia rinda su informe mensual de las actividades que se han realizado.
(comunicaciones enviadas y recibidas, dar a conocer informes de atención al cliente,
-

Funciones

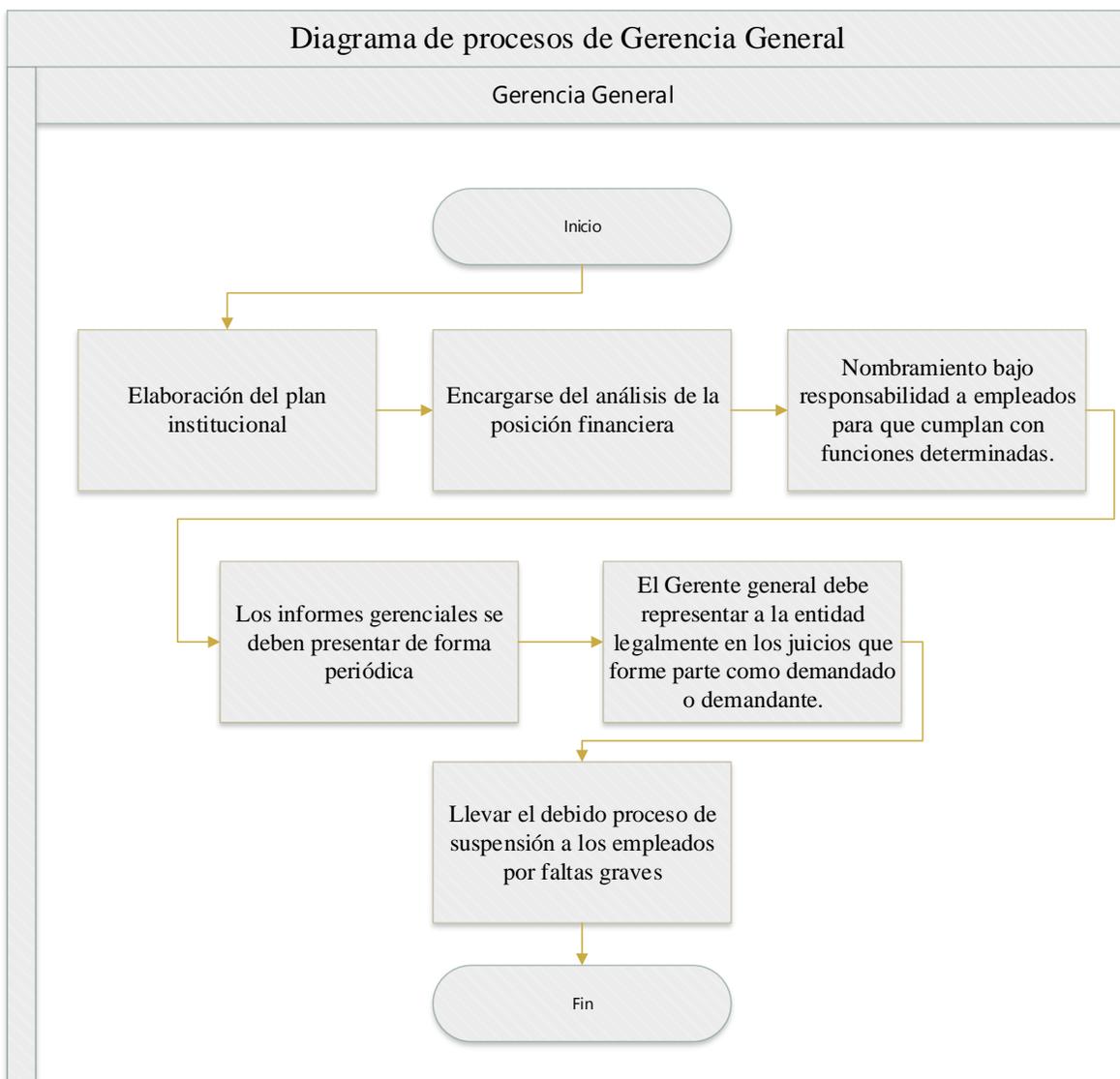
- ✓ Representa en la parte administrativa y legal que requiera Mutualista Imbabura.
 - ✓ Dirige la administración hacia el mejoramiento de la institución cumpliendo con reglamentos, regulaciones y resoluciones.
 - ✓ Se encarga de generar, liderar, coordinar, controlar el plan institucional (plan estratégico, plan operativo, presupuesto financiero y administrativo) aprobado por el Concejo de Administración.
 - ✓ Cumple y hace cumplir las políticas de prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo.
 - ✓ Cumple y hace cumplir las disposiciones legales, reglamentarias vigentes.
 - ✓ Analiza la posición financiera y establece los correctivos necesarios para mantener la solvencia económica de la institución.
 - ✓ Informa mensualmente a la Asamblea General y al Concejo de Administración de las observaciones, recomendaciones externas que se presenten para la institución.
 - ✓ Delega, otorgar a funcionarios de Mutualista Imbabura bajo responsabilidad, determinadas operaciones.
 - ✓ Revisa y da seguimiento al presupuesto de la institución
 - ✓ Elabora informes gerenciales de forma periódica para sustentar las actividades que realiza.
 - ✓ Representa legalmente a la institución en los juicios de los que forme parte como demandado o demandante.
 - ✓ Contrata con la aprobación previa del Concejo de Administración el asesoramiento de profesionales externos en el área que requiera la institución.
 - ✓ Suspende por causas graves a los funcionarios de la institución.
-

Procedimientos

- ❖ Elaboración del plan institucional, además encargarse de su debida revisión y seguimiento.
 - ❖ Encargarse del análisis de la posición financiera correspondiente y aplicar los correctivos cuando fuesen necesarios.
-

- ❖ Cuando el caso fuera necesario, nombrar bajo responsabilidad a empleados para que cumplan con funciones determinadas.
- ❖ Los informes gerenciales se deben presentar de forma periódica
- ❖ El Gerente general debe representar a la entidad legalmente en los juicios que forme parte como demandado o demandante.
- ❖ Lleva el debido proceso de suspensión a los empleados por faltas graves

Flujograma de procesos



3.4.5 Manual de Auditoría Interna

MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA		
	Mutalista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMAI2019
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019 Páginas: 4

Identificación del cargo

Cargo: Auditor interno

Área: Auditoría interna

Nivel de reporte: Gerencia General

Jefe inmediato: Concejo de Vigilancia

Descripción

Las políticas y procedimientos que se detallan en el manual sirven de apoyo para ejecutar las actividades de control, supervisión y revisión continua a todas las áreas de la institución mediante un plan de trabajo efectuado anualmente.

Objetivo

Evaluar el desempeño de todas las áreas de la institución, exigiendo que cumplan con las debidas observaciones en el tiempo establecido.

Normativa vigente

- Resolución No. SEPS-IGT-ISNF-IGJ-2017-001 Norma General de Control para la Aplicación del Proceso de Auditoría Interna en las Cooperativas y Organismos de Integración Representativa del Sector no Financiero de la Economía Popular y Solidaria.

- Reglamento A La Ley Orgánica Del Sistema De Economía Popular Y Solidaria De 1278-23AGO2012
- Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria
- Circular-SEPS-SGD-IR-2017-31557 Automatización de la Eliminación de Informes
- SEPS-SGD-IR-2016-21544 Plan de trabajo de auditoría interna
- SEPS-SGD-IR-2017-03081 Informes de auditoría externa
- SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-021 Norma de control respecto a la seguridad física y electrónica.

Responsabilidad

Auditor interno	➤ Elabora el plan de trabajo anual donde conste las actividades de control a desarrollarse y llevar evidencias documentadas de la labor realizado.
Concejo de vigilancia	➤ Aprueba el plan de trabajo del área de Auditoría
Concejo de Administración	➤ Conoce el plan de trabajo elaborado por Auditoría.

Políticas

-
- El plan anual una vez aprobado por el Concejo de Vigilancia deberá ser remitido a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria hasta el 31 de diciembre, previo al año de ejecución.
 - Se presentará al Concejo de Vigilancia de forma mensual informes de las actividades ejecutadas con el grado de avance alcanzado.
 - Las actividades a ejecutarse se desarrollarán siempre y cuando exista un plan elaborado previamente, así disminuyendo en su totalidad recursos tanto humanos como materiales.
-

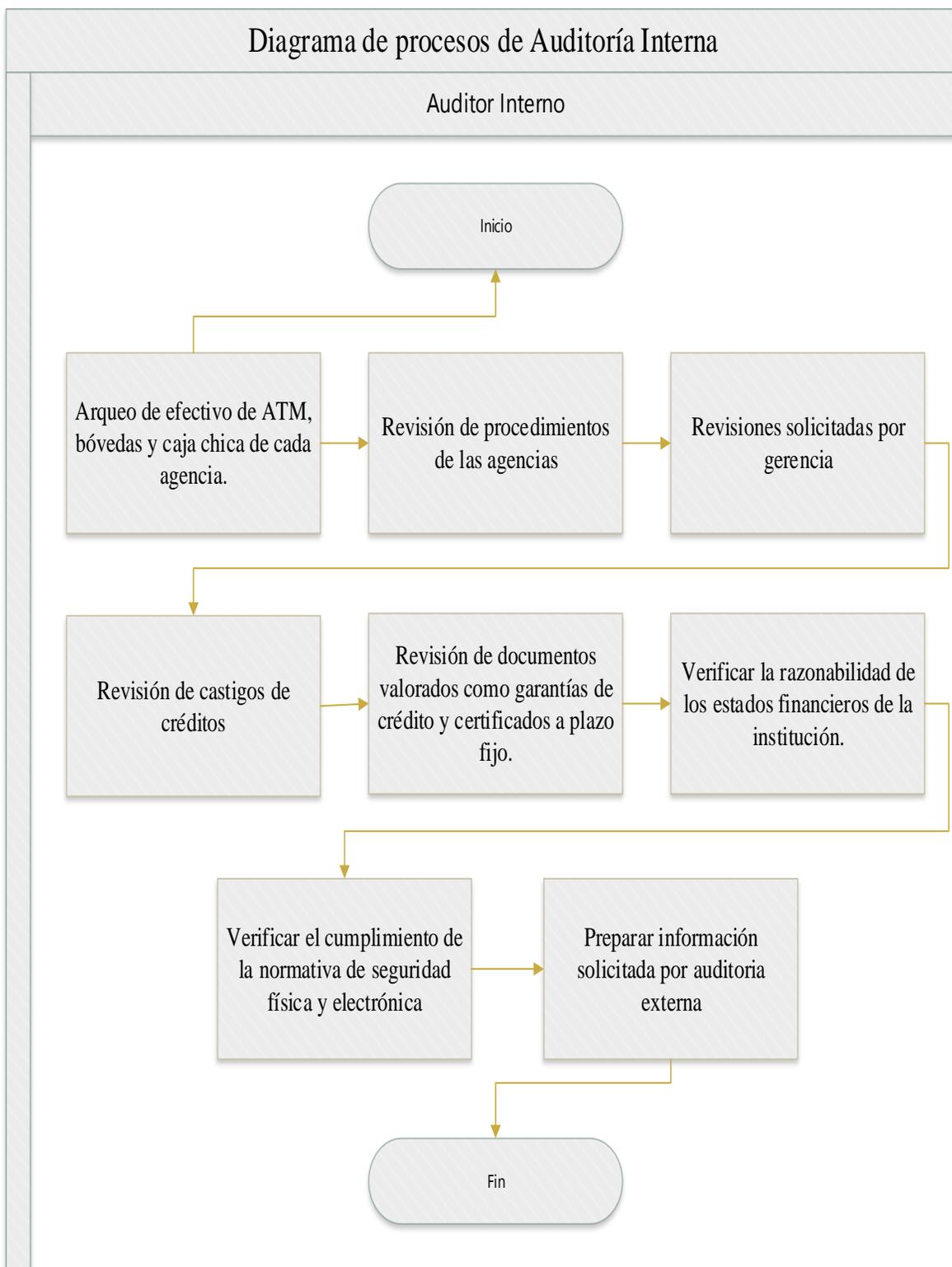
Funciones

- ✓ Realiza controles constantes de los procedimientos de la institución, que se ajusten a sus políticas y a las disposiciones que establezca la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
 - ✓ Evaluá los sistemas de control interno cumplan con los objetivos propuestos por la institución y que respeten las normas, políticas y leyes.
 - ✓ Elabora informes que respalden las actividades realizadas para ser presentados al consejo de vigilancia.
 - ✓ Asesora a las autoridades directivas y demás personal de la institución sobre temas de mejora en el tema de control interno.
 - ✓ Elabora el plan anual de las actividades a desarrollarse y subir al portal de la Superintendencia de Economía., Popular y Solidaria hasta el 31 de diciembre de cada año.
 - ✓ Cumple con las disposiciones legales que se emiten a la institución por parte de entes de control externos.
 - ✓ Aplica las pruebas necesarias para verificar la razonabilidad de los estados financieros de la institución.
 - ✓ Acata las demás disposiciones que el nivel jerárquico superior le asigne.
-

Procedimientos

- ❖ Arqueo de efectivo de ATM, bóvedas y caja chica de cada agencia.
 - ❖ Revisión de procedimientos de las agencias
 - ❖ Revisiones solicitadas por gerencia
 - ❖ Revisión de castigos de créditos
 - ❖ Revisión de documentos valorados como garantías de crédito y certificados a plazo fijo.
 - ❖ Verifica la razonabilidad de los estados financieros de la institución.
 - ❖ Verifica el cumplimiento de la normativa de seguridad física y electrónica
 - ❖ Prepara información solicitada por auditoria externa
-

Flujograma de procesos



3.4.6 Manual del Gerencia de Negocios

GERENCIA DE NEGOCIOS		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMGN2019 Páginas: 3
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019

Identificación del cargo

Cargo: Gerente de negocios

Área: Área de negocios

Nivel de reporte: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerencia de Negocios

Descripción

El manual del área de negocios es una guía esencial para el funcionamiento de la institución ya que los procedimientos son muy importantes para la captación y colocación de recursos que es la razón de ser de la entidad.

Objetivo

Liderar, controlar y administrar la captación y colocación de recursos de acuerdo con las políticas y procedimientos sin dejar de lado la responsabilidad social.

Responsabilidad

Responsables	Actividad de responsabilidad
Gerente de negocios	Encargado de elaborar estrategias para la captación de recursos que es la razón de ser de las mutualistas.

Gerencia General	Aprueba las propuestas que se presentan por el área de negocios para el crecimiento de la institución.
------------------	--

Políticas

-
- Gestiona estrategias de publicidad que permitan dar a conocer los productos y servicios con los que la institución cuenta.
 - Elabora el plan anual de las actividades para difundir a su equipo de trabajo
-

Funciones

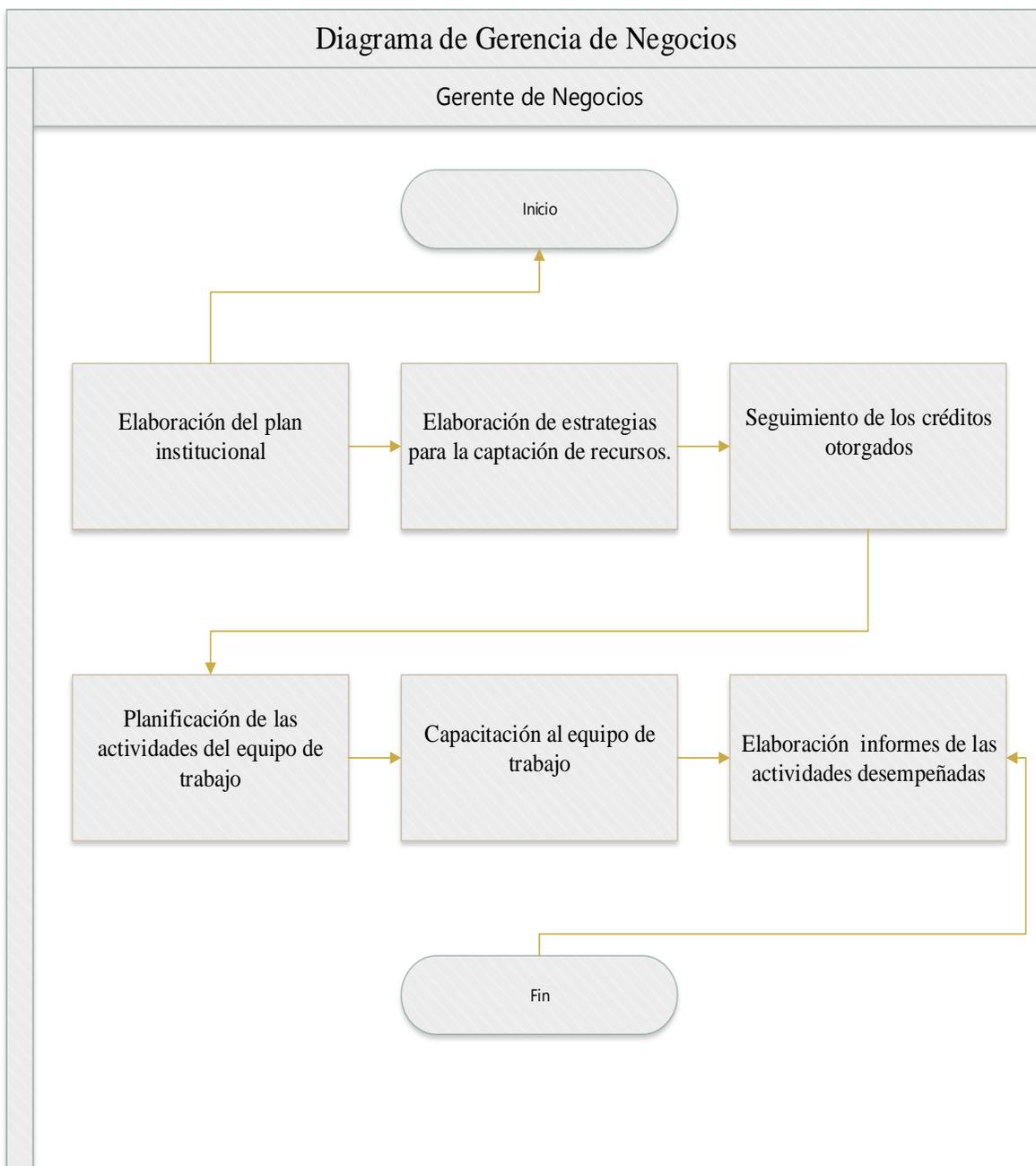
-
- ✓ Planifica, dirige actividades de publicidad, negocios, proyectos inmobiliarios, cobranzas de acuerdo con los objetivos de la institución.
 - ✓ Controla y coordina el proceso de aprobación de créditos que se realiza en la entidad.
 - ✓ Brinda apoyo a las agencias con las necesidades de negocios que se requieran.
 - ✓ Diseña políticas estratégicas para la captación y colocación de recursos que mejoren la demanda del mercado.
 - ✓ Presenta proyectos de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados en asesoramiento y apoyo financiero.
 - ✓ Cumple y hace cumplir con las políticas de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
 - ✓ Planifica las actividades de trabajo de cada una de las agencias
 - ✓ Coordina, controla y hace un seguimiento del cumplimiento de las metas asignadas a cada agencia.
 - ✓ Gestiona capacitaciones frecuentes para el equipo de trabajo.
 - ✓ Realiza informes de las actividades desempeñadas para presentar a Gerencia.
-

Procedimientos

-
- ❖ Elaboración del plan institucional
 - ❖ Elaboración de estrategias para la captación de recursos.
 - ❖ Seguimiento de los créditos otorgados
-

-
- ❖ Planificación de las actividades del equipo de trabajo
 - ❖ Capacitación al equipo de trabajo
 - ❖ Elaboración informes de las actividades desempeñadas
-

Flujogramas de procesos



3.4.7 Manual de Operaciones

OPERACIONES		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMO2019 Páginas: 3
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019

Identificación del cargo

Cargo: Jefe operativo

Área: Operaciones

Nivel de reporte: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerencia General

Descripción

El manual del área de operaciones tiene la función principal de administrar el control de procesos y las cuadraturas de los servicios de la institución.

Objetivo

Dirigir y controlar procesos operativos relacionados con los productos que cuenta la institución para fortalecer los objetivos estratégicos institucionales.

Normativa vigente

- RESOLUCIÓN No. SEPS-IGG-2015- 1 28 Expedir el Reglamento Interno para el manejo, administración, Control, Reposición y liquidación de fondos de caja chica.

Responsabilidad

Responsables	Actividad de responsabilidad
Jefe de operaciones	Ejecuta operaciones que intervengan con el activo circulante.
Gerencia General	Recepta informes de las actividades desempeñadas del área de riesgos.

Políticas

-
- Reporta a Gerencia informes de las actividades desempeñadas una vez al mes
 - Evaluá el desempeño del personal a cargo por lo menos una vez al año.
-

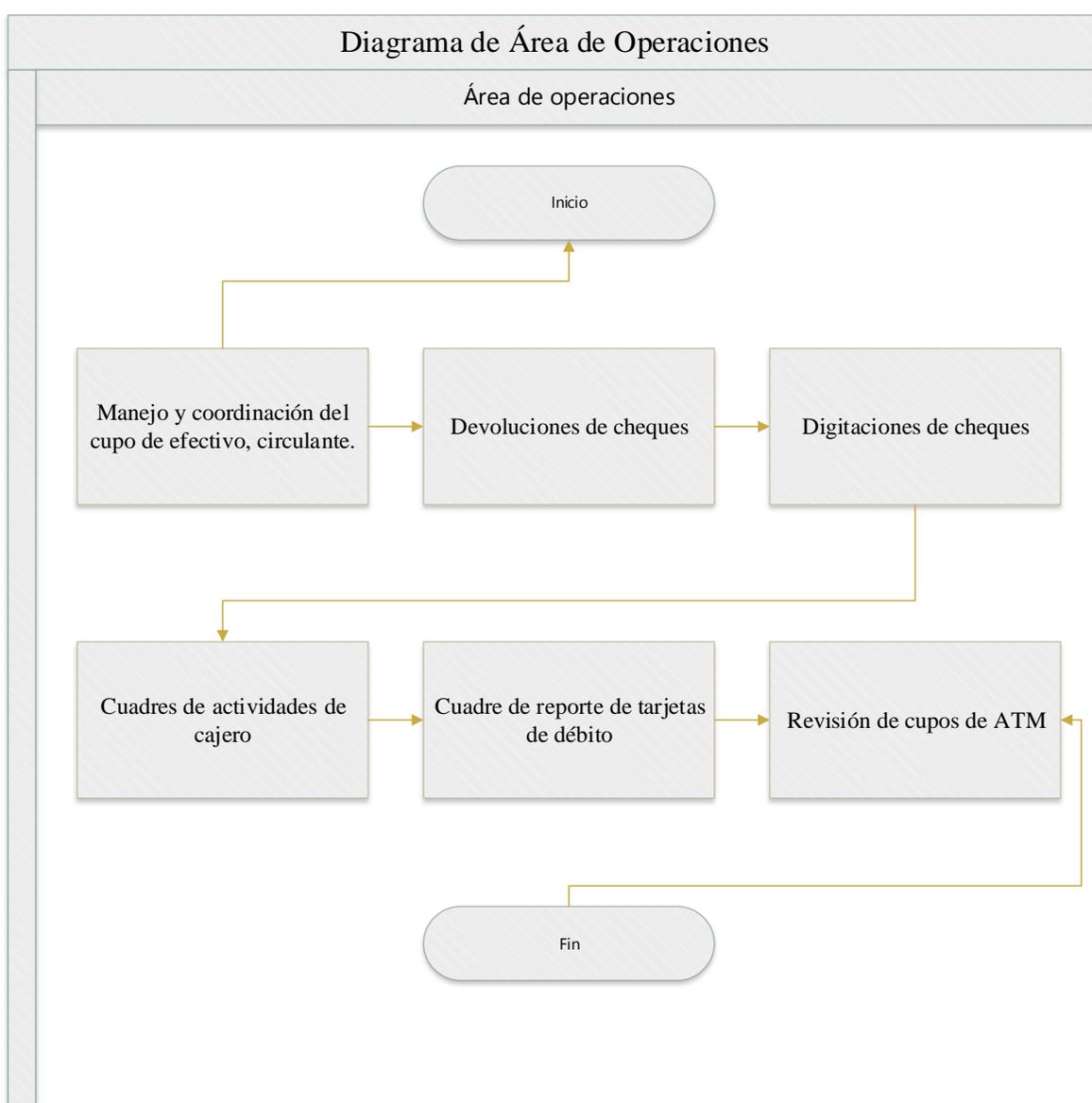
Funciones

-
- ✓ Garantiza que los procesos operacionales se ejecuten dentro de la norma establecida por los entes de control vigentes.
 - ✓ Administra y controla el cupo del efectivo circulante con la finalidad que la demanda de las agencias se cubra con efectividad.
 - ✓ Coordina la implementación de procesos operativos de nuevos productos
 - ✓ Implanta las resoluciones de los organismos de control.
 - ✓ Evaluá e implementa acciones correctivas en relación de satisfacción de los clientes
 - ✓ Estructura el plan operativo e informa del desarrollo de sus actividades.
 - ✓ Aplica con el equipo de trabajo las sugerencia y recomendaciones solicitadas por parte de auditoria interna.
 - ✓ Recepta confirmación de pago de cheques.
 - ✓ Controla y garantiza que la apertura y cierre de agencias cumpla con los horarios establecidos.
 - ✓ Cumple y hace cumplir con las políticas de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
 - ✓ Acata las disposiciones que requiera el nivel de supervisión inmediato.
-

Procedimientos

- ❖ Manejo y coordinación del cupo de efectivo, circulante.
- ❖ Devoluciones de cheques
- ❖ Digitaciones de cheques
- ❖ Cuadros de actividades de cajero
- ❖ Cuadre de reporte de tarjetas de débito
- ❖ Revisión de cupos de ATM

Flujograma de procesos



3.4.8 Manual del Riesgos Operativos

GERENCIA DE RIESGOS		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMGR2019
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019 Páginas: 4

Identificación del cargo

Cargo: Gerente de Riesgos

Área: Riesgos

Nivel de reporte: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerencia General

Descripción

El presente manual debe ser cumplido por el jefe de riesgos con responsabilidad y eficacia para minimizar riesgos que afecten el patrimonio de la institución.

Objetivo

Liderar, controlar, y mitigar los riesgos de créditos, operacionales y estructurales conforme con las políticas que la institución cuente.

Normativa vigente

- Resolución N°128-2015-F Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1-2-3 y cajas centrales.

Responsabilidad

Gerente de Riesgos	Previene riesgos financieros que afecten el desarrollo institucional
Gerente General	Supervisa continuamente el plan del área de riesgos.

Políticas

-
- Identifica riesgos de nuevos productos y servicios que se desarrollen en la entidad.
 - Controla que existan límites de riesgo en relación a liquidez y morosidad.
 - Mide los riesgos de los impactos económicos.
-

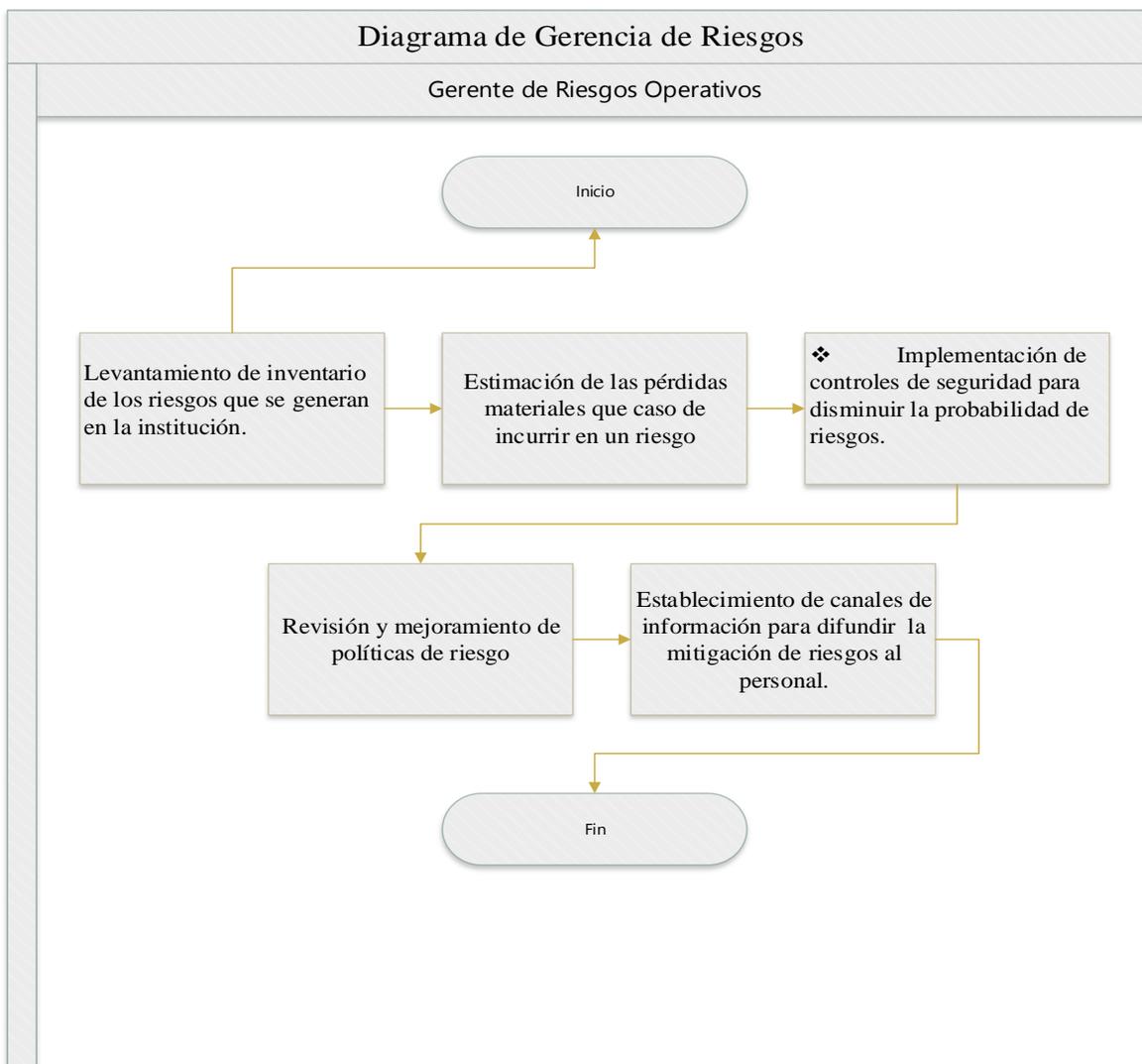
Funciones

-
- ✓ Establece políticas, procedimientos, estrategias de apoyo para mitigar riesgos institucionales.
 - ✓ Genera reportes del avance de las actividades que realiza.
 - ✓ Elabora informes de activos de riesgo.
 - ✓ Elabora informes de posibles riesgos de nuevos productos y servicios que la institución oferte.
 - ✓ Cumple y hace cumplir con las políticas de prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo.
 - ✓ Analiza el entorno económico y las posibles pérdidas que se puedan presentar para la institución.
 - ✓ Controla todas las actividades que intervienen con la seguridad de la información
 - ✓ Gestiona programas de capacitación para prevenir riesgos dentro de la institución
 - ✓ Implementa un sistema de seguridad que permita controlar las metodologías de la administración de los riesgos.
 - ✓ Desempeña las demás actividades que se le asigne.
-

Procedimientos

- ❖ Levantamiento de inventario de los riesgos que se generan en la institución.
- ❖ Estimación de las pérdidas materiales que caso de incurrir en un riesgo.
- ❖ Implementación de controles de seguridad para disminuir la probabilidad de riesgos.
- ❖ Revisión y mejoramiento de políticas de riesgo.
- ❖ Establecimiento de canales de información para difundir la mitigación de riesgos al personal.

Flujogramas de procedimientos



3.4.9 Manual de Sistemas

MANUAL DE SISTEMAS		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMS2019 Páginas: 3
	Área Administrativa	Versión:1°- 2019

Identificación del cargo

Cargo: Jefe de Sistemas

Área: Sistemas

Nivel de reporte: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerencia General

Descripción

El manual sirve de apoyo a el área de sistemas como base para la elaboración de procedimientos que ayuden a optimizar tiempo a todo el personal de la institución.

Objetivo

Dar soluciones tecnológicas a través de la elaboración de mecanismos útiles para la institución.

Normativa vigente

- Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018 -021 Norma de control respecto de la seguridad física y electrónica.

Responsabilidad

Jefe de sistemas	Encargado de realizar estrategias útiles para optimizar recursos tanto humanos como materiales en los sistemas que la institución utiliza.
Gerente General	Aprueba estrategias que el área de sistemas implementa en la institución.

Políticas

-
- Se encarga de la seguridad de la información interna de la institución.
 - Protege y controla la información que maneja el personal de las distintas áreas de la institución.
-

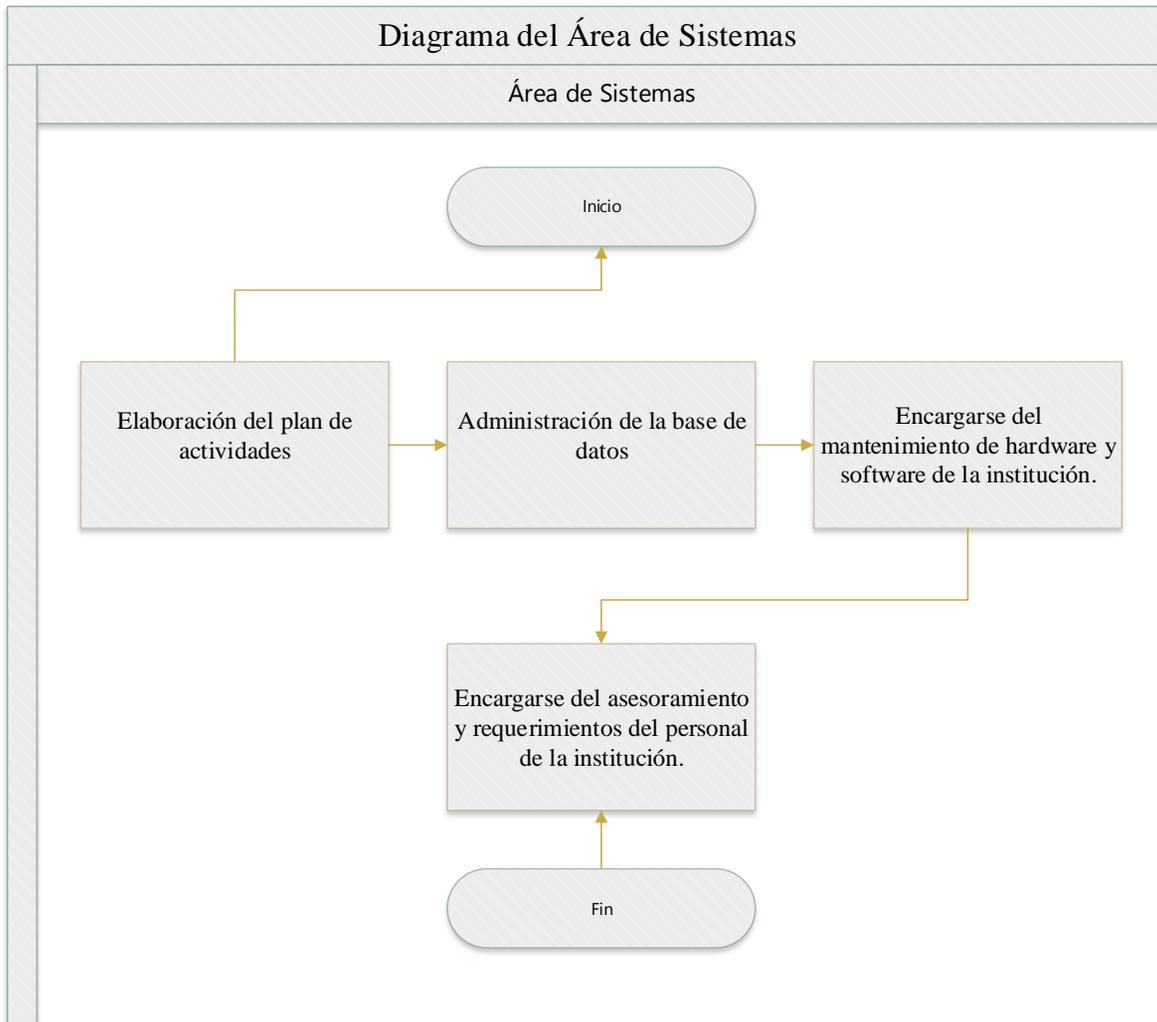
Funciones

-
- ✓ Administra los sistemas informáticos creados para la institución.
 - ✓ Elabora plan anual de las actividades.
 - ✓ Monitorea constantemente los procesos tecnológicos.
 - ✓ Asesora al personal de la institución en el área informática que lo requieran.
 - ✓ Participa activamente en los procesos de contratación de hardware y software.
 - ✓ Implementa políticas de seguridad para la información de la institución.
 - ✓ Administra base de datos de la institución.
 - ✓ Mantiene actualizados los sistemas de información.
-

Procedimientos

-
- ❖ Elaboración del plan de actividades
 - ❖ Administración de la base de datos
 - ❖ Encargarse del mantenimiento de hardware y software de la institución.
 - ❖ Encargarse del asesoramiento y requerimientos del personal de la institución.
-

Flujogramas de procedimientos



3.4.10 Manual del Contador General

MANUAL DE CONTADOR GENERAL		
	Mutualista de ahorro y crédito para la vivienda	Fecha:02-2019 Código: AMCG2019
	Área Financiera	Versión:1°- 2019 Páginas: 3

Identificación del cargo

Cargo: Contador General

Área: Administrativa

Nivel de reporte: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerente General

Descripción

El manual de contabilidad detalla los procesos que se realizan de acuerdo al catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Objetivo

Conocer, establecer normas políticas y procedimientos de las transacciones y operaciones diarias que se realizan dentro de la institución, apegadas a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Normativa vigente

-
- Resolución N° SEPS-IGT-ISF-ITICA-IGJ-2016-226 “Expedir el catálogo único de cuentas.
-

-
- Resolución N° 131-2015-F Norma de solvencia, patrimonio técnico y activos y contingentes ponderados por riesgo para cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales.
 - Resolución N° 288 – 2016 – F Norma reformativa a la norma para la gestión de riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito.
 - OFICIO CIRCULAR N° SEPS-INEPS-2013-14777 del 15 de octubre del 2013 Regulación contable para todas las organizaciones sujetas a la ley de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
 - Oficio circular N° SEPS-IEN-2016-00682 del 20 de enero del 2016 Formulario 229 “Patrimonio Técnico – Activos Contingentes ponderados por riesgo”
-

Responsabilidad

Responsables	Actividad de responsabilidad
Contador general	Supervisa las actividades del área administrativa y financiera.
Gerente General	Recepta los informes que presenta el área administrativa y Financiera sobre las actividades económicas.
Consejo de Administración	Recepta la información que presentar el área financiera sobre los hechos económicos.

Políticas

-
- Elabora, balances diariamente con el equipo de trabajo.
 - Presenta a Gerencia General información financiera confiable.
-

Funciones

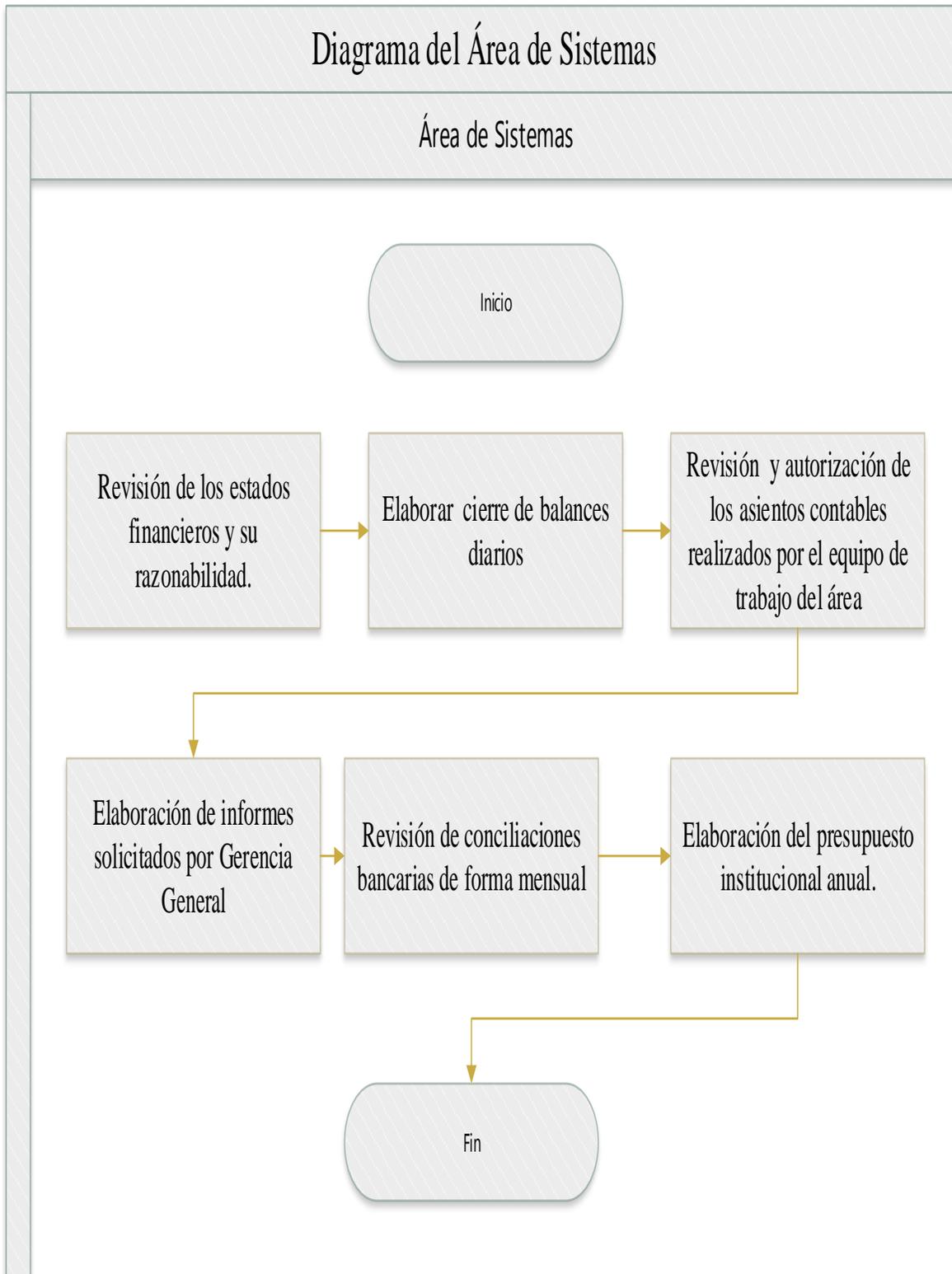
-
- ✓ Revisa los balances diarios, mensuales, anuales y verifica su razonabilidad
 - ✓ Suscribe los balances, informes, comprobantes, formularios de pagos de impuestos para su respectiva legalización,

- ✓ Realiza cierres de balances para mantener cifras reales de las operaciones contables de forma periódica.
 - ✓ Controla el ingreso diario de información y procesos contables.
 - ✓ Elabora el plan anual de su área determinando sus objetivos y metas a cumplir.
 - ✓ Mantiene los procesos y normativas actualizados en su área.
 - ✓ Define e implementa políticas y controles que permitan obtener estados financieros confiables a la institución.
 - ✓ Cumple y hace cumplir con las políticas de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
 - ✓ Elabora informes para Gerencia General y organismos de control tanto internos como externos.
 - ✓ Revisa y verifica conciliaciones bancarias.
 - ✓ Prepara el pago de impuestos al SRI.
 - ✓ Consolida y prepara presupuesto de la entidad.
-

Procedimientos

- ❖ Revisión de los estados financieros y su razonabilidad.
 - ❖ Elaboración de cierre de balances diarios.
 - ❖ Revisión y autorización de los asientos contables realizados por el equipo de trabajo del área.
 - ❖ Elaboración de informes solicitados por Gerencia General.
 - ❖ Revisión de conciliaciones bancarias de forma mensual.
 - ❖ Elaboración del presupuesto institucional anual.
-

Flujograma de procedimientos



3.5 Procedimientos de crédito y captaciones a plazo fijo

A continuación, se tomó en cuenta los procesos más importantes para la entidad, ya que son la base fundamental de una institución financiera, la captación de recursos y el otorgamiento de créditos, que se detallan en orden ascendente de acuerdo a cada actividad; se realizó una investigación directa del procedimiento de un depósito de plazo fijo.

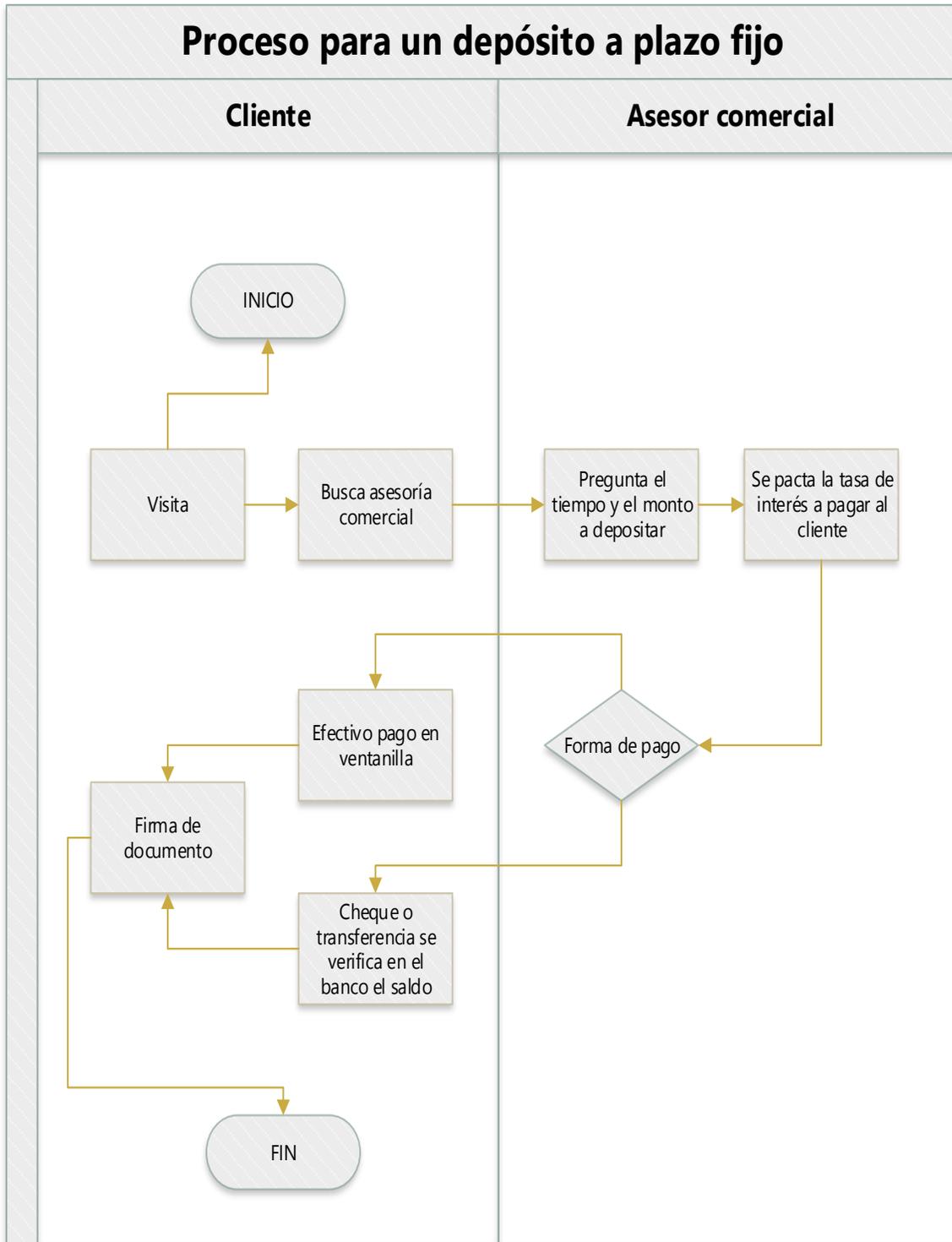
3.5.1 Procedimientos para un depósito a plazo fijo

Tabla 36 Depósitos a plazo fijo

-
- Visita del cliente a cualquier agencia de Mutualista Imbabura.
 - Se dirige donde un asesor comercial.
 - El cliente indica que desea hacer un depósito a plazo fijo.
 - El asesor pregunta el tiempo y el monto a depositar.
 - Se pacta la tasa de interés a pagar al cliente.
 - Si es en efectivo el cliente se acerca a hacer el depósito en ventanilla
 - Si es en cheque o transferencia se verifican el monto en el banco y el asesor procede a realizar la póliza.
 - El cliente firma un documento (el original se lleva el cliente y la copia se queda en la institución).
-

Fuente: Mutualista Imbabura

3.5.1.1 Flujograma de procesos



De la misma manera, para el procedimiento de créditos se realizó una investigación directa en la entidad, detallando a continuación los procesos que el cliente atraviesa para que se le otorgue un crédito.

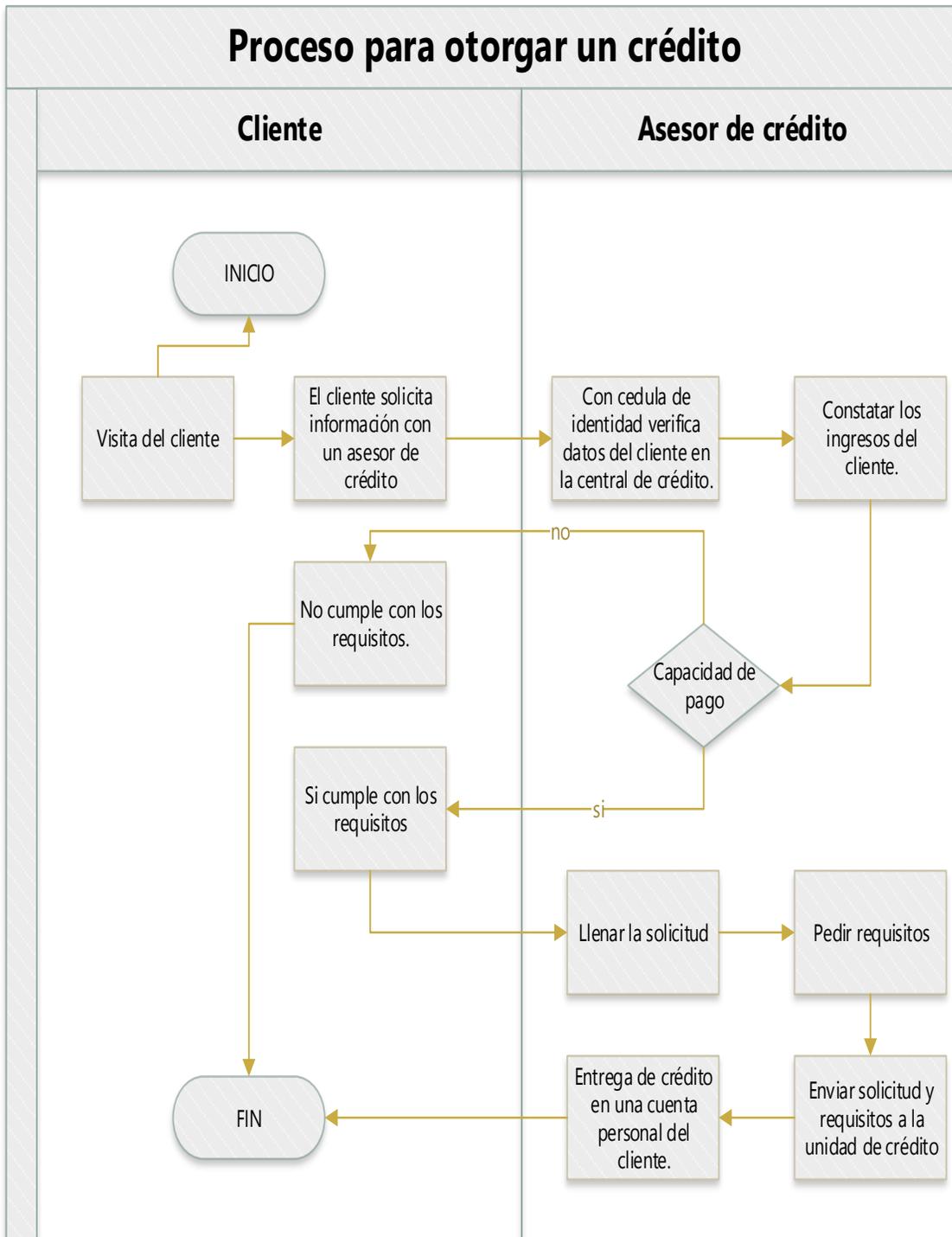
3.5.2 Procedimiento de créditos

Tabla 37 Procedimiento de créditos

-
- ❖ Visita del cliente a cualquier agencia de Mutualista Imbabura.
 - ❖ Se acerca el cliente a solicitar información sobre un crédito con un asesor de créditos.
 - ❖ El asesor con cedula original del cliente revisa los datos del cliente si consta en la central de riesgos.
 - ❖ El asesor de créditos constata cuanto son los ingresos del cliente y establece su capacidad de pago.
 - ❖ Si cumple con los requisitos, el asesor ayuda a llenar la solicitud de crédito del cliente.
 - ❖ El asesor solicita los requisitos para adjuntar a la solicitud de crédito. (copia de cedula, papeleta de votación, carta de servicio básico, en caso de negocio presentar ruc o rice o en caso de trabajar en una empresa presentar roles de pago y certificado laboral, si tiene casa o terreno presentar impuesto predial).
 - ❖ Enviar a la unidad de crédito para el respectivo análisis y aprobación.
 - ❖ El asesor entrega el crédito a una cuenta de ahorros previamente abierta por el cliente.
 - ❖ Existen beneficios para quienes cobran los sueldos en Mutualista Imbabura mínimo a un año, los créditos se otorgan sin garante.
 - ❖ Si los montos sobrepasan los 7000 presentar garante que posea casa o terreno.

Fuente: Mutualista Imbabura

3.5.2.1 Flujogramas de procesos



2.5 Proceso contable

El proceso contable es fundamental para registrar los procedimientos necesarios, detallando paso a paso los movimientos financieros, y poder analizar e interpretar los datos, para obtener resultados que constaten el crecimiento de la entidad u organización.

3.5.1 Plan de cuentas

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuenta con un plan de cuentas que por sus siglas CUC (catalogo único de cuentas), tiene establecido su registro de las respectivas cuentas que rigen para todas las entidades financieras que se encuentran controladas bajo su normativa, en este caso Mutualista Imbabura.

3.5.2 Objetivos del Plan de cuentas

Tabla 38 Objetivos plan de cuentas

-
- Garantizar la confiabilidad y transparencia institucional
 - Realizar un registro único contable.
 - Facilitar un instrumento práctico y sencillo
 - Suministrar información homogénea y oportuna.
 - Regular la presentación de los estados financieros
-

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

El plan que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se presenta a continuación con las cuentas de orden mayor más comunes, detallados con la codificación que el ente regulador determina.

Tabla 39 Cuentas de orden mayor

1	Activo
11	Fondos disponibles
13	Inversiones
14	Cartera de créditos
16	Cuentas por cobrar
17	Bienes realizables, adjudicados por pago
18	Propiedades y equipo
19	Otros activos
2	Pasivos
21	Obligaciones con el público
25	Cuentas por pagar
29	Otros pasivos
3	Patrimonio
31	Capital social
33	Reservas
36	Resultados
4	Gastos
41	Intereses causados
42	Comisiones causadas
44	Provisiones
45	Gastos de operación
46	Otras pérdidas operacionales
47	Otros gastos y pérdidas
48	Impuestos y participación a empleados
5	Ingresos
51	Intereses y descuentos ganados
52	Comisiones ganadas
54	Ingresos por servicios
55	Otros ingresos operacionales
56	Otros ingresos
63	Acreedoras por contra
64	Acreedoras
71	Cuentas de orden deudoras
72	Deudoras por el contrario
73	Acreedoras por el contrario
74	Cuentas de orden acreedoras

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

3.5.3 Descripción de las principales cuentas contables

Se detalla el código, concepto, dinámica y los respectivos procesos que intervienen tanto en la parte del débito como del crédito, y para finalizar algunas políticas que se considera deben cumplir.

Activo: son los bienes que una entidad posee y que en un futuro van a generar beneficios económicos, estos activos son consecuencia de operaciones que ha generado la institución por hechos pasados como: y se puede definir como el resultado de la suma de los pasivos más capital.

Tabla 40 Fondos disponibles

11	Fondos disponibles	Dinámica	
Esta cuenta registra el efectivo con el que cuenta las instituciones.		Débito	Crédito
		Ingreso de dinero	Egreso de dinero
		Ejemplos	Ejemplos
<p>Política de control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El efectivo de dinero se custodia bajo bóveda al término de la jornada laboral diaria, con la presencia del jefe de caja y cajero. ✓ El cajero es responsable de la seguridad de su caja. ✓ Los movimientos de caja serán registrados por la parte contable. ✓ Los arqueos se ejecutan sin previo aviso. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depósitos de ahorros en cheque. ▪ Sobrantes de caja ▪ Depósitos para encajes de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencias internas. ▪ Faltantes de caja ▪ Cheques girados

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 41 Inversiones

13	Inversiones	Dinámica	
		Débito	Crédito
Son las reservas que la entidad mantiene con terceros a fin de asegurar su liquidez.		Por colocación de dineros en inversiones	Por renovación y cancelación de las inversiones
		Ejemplos:	Ejemplos:
<p>Políticas de control interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar un registro contable de las inversiones, con todos los datos de compra o venta del mismo. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por el valor de inversiones adquiridas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por venta de las inversiones, como títulos de propiedad. ▪ Por vencimiento de las inversiones

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 42 Cartera de créditos

14	Cartera de créditos	Dinámica	
		Débito	Crédito
Es la cuenta que registra las operaciones de financiamiento, sobre los créditos otorgados a los clientes o socios.		Desembolso de cartera de crédito.	Cancelación, o baja de créditos.
		Ejemplos:	Ejemplos:
<p>Políticas de control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar datos del cliente en la central de riesgos. ✓ Informar al cliente sobre costos y requisitos para otorgar un crédito. ✓ Realizar tablas de amortización de acuerdo a monto establecido 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgación de crédito, puede ser de consumo, comercial, o vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cancelación total o de cuotas de los créditos.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 43 Provisiones créditos incobrables

1499	(Provisiones para créditos incobrables)	Dinámica	
		Débito	Crédito
En esta cuenta se registran provisiones, en caso de créditos incobrables.		Por baja de créditos en mora.	Provisiones establecidas.
		Ejemplos:	Ejemplos:
Política de control interno ✓ Controlar los índices de mora de créditos de consumo periódicamente. ✓ Supervisar los métodos de cobranza que se utilizan.		▪ Valor de créditos castigados	▪ Valor de provisiones

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 42 Cuentas por cobrar

16	Cuentas por cobrar	Dinámica	
		Débito	Crédito
Valores de cobro inmediato que se generan por la prestación de los servicios que presta la institución.		Interese devengados	Recuperación de interés
		Ejemplos:	Ejemplos:
Política de control interno ✓ Verificar constantemente los pagos vencidos. ✓ Supervisar y establecer intereses por mora. ✓ Verificar que los procesos de cobranzas sean ágiles.		▪ Interés por la compra de inversiones.	▪ El valor del interés cobrados.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 44 Propiedad y equipo

18	Propiedades y equipo	Dinámica	
		Débito	Crédito
Consta de los bienes muebles e inmuebles que la entidad posee.		Compra de bienes.	Enajenación de bienes.
		Ejemplos:	Ejemplos:
	<p>Políticas de control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar la constatación física ✓ Verificar asientos contables ✓ Calcular depreciaciones ✓ Mantener organizada la información de los bienes.(inventario) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor de la adquisición de bienes para remodelación o ampliación de la infraestructura de la matriz o de sus sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donación de bienes. ▪ Bienes al término de su vida útil.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Pasivo: Son las obligaciones que adquiere la entidad de transacciones pasadas, y que para su cancelación la institución deberá destinar recursos económicos.

Tabla 45 Obligaciones con el público

21	Obligaciones con el público	Dinámica	
		Débito	Crédito
Las obligaciones de la entidad por el uso de recursos recibidos por parte del público.		Pago de créditos	Acreditación de créditos
		Ejemplos:	Ejemplos:
	<p>Política de control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retiro en efectivo ▪ Valor de notas de débito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depósitos en efectivo. 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que los campos estén llenos de forma correcta en todo documento para que sirva de respaldo. ✓ Realizar actualización de movimientos en las libretas de ahorros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de cheques girados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor de notas de crédito
--	--	---

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 46 Cuentas por pagar

25	Cuentas por pagar	Dinámica	
		Débito	Crédito
Son deudas que tiene la entidad por bienes o servicios adquiridos.		Intereses pagados	Intereses devengados
		Ejemplos:	Ejemplos:
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de comisiones. ▪ Pago de obligaciones. ▪ Cancelación a proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisión de comisiones. ▪ Provisión para obligaciones. ▪ Valor de los bienes recibidos. ▪ valor por la compra de cartera.
Política de control interno <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar los montos a pagar de acuerdo a la fecha de su vencimiento. 			

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 47 Capital social

3	Capital social	Dinámica	
		Débito	Crédito
El valor de certificados de aportación de los socios, por reservas, utilidades.		Pago capital	Aporte capital
		Ejemplos:	Ejemplos:

<p>Políticas de control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y verificar el registro de los aportes de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor pagado por los accionistas ▪ Capitalización de reservas. ▪ Distribución de utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor pagado por los certificados de aportación. ▪ Valores que no formen parte de las utilidades.
--	--	--

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 48 Intereses causados

41	Intereses causados	Dinámica	
Intereses a causa de la actividad que realiza la entidad.		Débito	Crédito
		Acreditación de intereses.	Ajuste de intereses
		Ejemplos:	Ejemplos:
	<p>Política de control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener un registro de acuerdo a los egresos que se vayan presentando. ✓ Liquidar las cuentas deudoras al final del ejercicio económico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor de intereses devengados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste de exceso de provisiones.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 49 Gastos operación

45	Gastos de operación	Dinámica	
Se registran los gastos que se originen por egresos destinados a terceros.		Débito	Crédito
		Pago gastos	Provisiones para gastos

	Ejemplos:	Ejemplos:
Políticas de control interno ✓ Registra los valores cancelados a terceros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de honorarios, sueldos y salarios. ▪ Pago de servicios recibidos. ▪ Valor por pago de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisiones que no se hayan utilizado o mantengan un valor sobrante. ▪ Cierre del ejercicio.

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 50 Intereses descuentos ganados

51	. Interés y descuentos ganados	Dinámica	
		Débito	Crédito
Registra los ingresos ganados por la actividad que se presta al público.		Cierre del ejercicio	Acreditación de intereses ganados.
		Ejemplos:	Ejemplos:
Política de control interno ✓ Llevar un registro de los intereses que se han generado en el periodo, por el servicio prestado al público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reversión de intereses ganados y no cobrados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intereses ganados por pago de los clientes de las cuentas respectivas. 	

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

A continuación, se presenta un ejercicio contable con algunas transacciones de Mutualista Imbabura, guiándose con el plan de cuentas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se tomó en cuenta una pequeña muestra de las transacciones que se realizan en Mutualista Imbabura.

Se presenta el estado de situación inicial al 2 de febrero del 2018.

3.5.4 Estado de situación inicial

Muestra los saldos con los que se terminó el periodo anterior.

Estado de situación
Al 2 de febrero del 2018
Expresado en dólares americanos

Tabla 51 Saldo inicial

Código	Descripción	Saldo
Activos		
Activos corrientes		
110310	Bancos e instituciones financieras locales	350.000,00
169090	Cuentas por cobrar	6.500,00
110401	Efectos de cobro inmediato	35.000,00
Activo no corriente		
1806	Propiedad Planta y Equipo	35.000,00
Total Activos		426.500,00
Pasivo Corrientes		
210135	Depósitos de ahorros	25.205,00
250115	Cuentas por pagar	3.500,00
Capital		
3103	Certificados de aportación	397.795,00
Total Pasivos		426.500,00

Fuente: La Autora

3.5.5 Transacciones:

De acuerdo a la actividad económica a la que se dedica la entidad financiera de ahorro y crédito Mutualista Imbabura, se presenta algunas transacciones que se realizan en la institución.

Tabla 52 Transacciones

Fecha	Concepto	Valor
03/12/2018	Se recibió un cheque, que será depositado en la cuenta corriente que se mantiene en el Banco Internacional.	\$7 595 ,43
04/12/2018	La caja de la agencia Matriz se encuentra sin efectivo por lo que el Jefe de agencia realiza la solicitud de incremento al banco Internacional	\$235 000,00
05/12/2018	A varios clientes se les acredita por intereses ya que mantienen saldos en sus cuentas de ahorros.	\$ 326,86
06/12/2018	7 clientes que mantienen cuentas de ahorros que realizan transferencias desde la banca virtual, se le genera un valor a cada uno por. más los impuestos por estas transacciones por un total de	\$2,65 \$21,17
07/12/2018	Sr. Chávez se acerca a la ventanilla No. 03 a realizar el pago de del RISE de la tiendita que tiene en su barrio.	\$22,27
10/12/2018	Sra. Martínez se acerca a la ventanilla No. 01 a efectuar un avance de la tarjeta de crédito.	\$3500,00
11/12/2018	Un cliente que realizó un crédito, se le generaron 4 certificados de aportación cada uno.	\$100,00
12/12/2018	La agencia matriz realizó varias transacciones de ahorros, al finalizar el día, el valor fue guardado en la bóveda de la misma agencia.	\$75 301,29
13/12/2018	La Sra. Méndez fue a Mutualista Imbabura a cancelar de la luz eléctrica de su domicilio, indicándole la Srta. Cajera que el valor es por dos meses adeudados.	\$937,55
17/12/2018	El Sr. Fernando Fernández realiza el pago por la matriculación del vehículo con placas IBA-002.	\$241,30
22/12/2018	El Sr. Arguello todos los meses se acerca a cancelar de las pensiones alimenticias que tiene que pasar para su hija de capacidades especiales.	\$ 280,00
24/12/2018	Al Sr. Montalvo se le genera por intereses por mantener un certificado a plazo fijo en Mutualista Imbabura.	\$4 039,45
27/12/2018	La ejecutiva de negocios de la agencia matriz se percata que no realizó la acreditación al Sr. Chavero, por concepto de pago de intereses por el certificado a plazo fijo.	\$238,56
31/12/2018	Se realiza el pago de sueldos a los empleados de la institución.	\$9000,00
31/12/2018	Se da de baja a los equipos de computación	\$ 8000,00
31/12/2018	Las transacciones que se generaron por créditos otorgados, asciende a los de intereses ganados.	\$320 000,00

Fuente: (Mutualista Imbabura, 2019)

3.5.6 Libro diario

El libro diario registra todas las transacciones de la actividad económica de una empresa, a fin de mantener un registro ordenado cronológicamente de las operaciones que se realiza día a día.

Mutualista Imbabura

Libro diario

Tabla 53 Libro diario

Elaborado por:

Fecha	Detalle	Código	Debe	Haber
	1			
02/12/2019	Bancos e instituciones financieras locales	110310	\$ 350.000,00	
02/12/2019	Efectos de cobro inmediato	110401	\$ 35.000,00	
02/12/2019	Cuenta por cobrar	169090	\$ 6.500,00	
02/12/2019	Propiedad Planta y Equipo	1806	\$ 35.000,00	
02/12/2019	Depósitos de ahorros	210135		\$ 25.205,00
02/12/2019	Cuenta por pagar	250115		\$ 3.500,00
02/12/2019	Certificados de aportación	3103		\$ 397.795,00
	2			
03/12/2019	Bancos e instituciones financieras locales	110310	\$ 7.595,43	
03/12/2019	Efectos de cobro inmediato	110401		\$ 7.595,43
	V/ Por depósito de clientes.			
	3			
04/12/2019	Caja	110105	\$ 235.000,00	
04/12/2019	Bancos e instituciones financieras locales	110310		\$ 235.000,00
	V/ Egresa para movimiento.			
	4			
05/12/2019	Intereses pagados	250105	\$ 326,86	
05/12/2019	Caja	110105		\$ 326,86
	V/Pago de intereses a clientes			
	5			
06/12/2019	Caja	110105	\$ 39,72	
06/12/2019	Depósitos de ahorros	210135		\$ 18,55
06/12/2019	Servicios prestados	5490		\$ 21,17
	V/trasferencias por medio de cuenta virtual			

Fuente: La autora

Elaborado por:

Fecha	Detalle	Código	Debe	Haber
07/12/2019	Caja	110105	\$ 22,27	
07/12/2019	Impuestos Cuenta SRI. v/ Pago del RISE,	2506		\$ 22,27
	7			
10/12/2019	Caja	110105	\$ 3.500,00	
10/12/2019	Cuentas por cobrar V/ Pago de tarjeta de crédito	169090		\$ 3.500,00
	8			
11/12/2019	Cuentas por cobrar	169090	\$ 400,00	
11/12/2019	Certificados de aportación	3103		\$ 400,00
11/12/2019	V/ Generación de 4 certificados de aportación			
	9			
12/12/2019	Caja	110105	\$ 75.301,29	
12/12/2019	Depósitos de ahorros v/ depósitos de ahorros	210135		\$ 75.301,29
	10			
13/12/2019	Caja	110105	\$ 937,55	
13/12/2019	Energía eléctrica (Emelenorte) v/Pago de energía eléctrica	2506		\$ 937,55
	11			
17/12/2019	Caja	110105	\$ 241,30	
17/12/2019	Impuestos matricula vehicular. v/Pago de matrícula vehículo	2506		\$ 241,30
	12			
22/12/2019	Caja	110105	\$ 280,00	
22/12/2019	Pensiones Alimenticias Cuenta judicatura. v/Pago de pensiones alimenticias	2506		\$ 280,00
	13			
24/12/2019	Intereses pagados	250105	\$ 4.039,45	
24/12/2019	Caja V/ Pago de intereses Certificado	110105		\$ 4.039,45
	14			
27/12/2019	Interés pagados	250105	\$ 238,56	
27/12/2019	Cuenta por pagar V/Pago de intereses certificados ap.	250115		\$ 238,56
	15			
31/12/2019	Remuneraciones mensuales	450105	9000	
31/12/2019	Caja v/ pago de remuneraciones	110105		9000
	16			
31/12/2019	Deterioro activos	450530	\$ 8.000,00	
31/12/2019	Propiedad Planta y Equipo v/ Baja de activos	1806		\$ 8.000,00

Fuente: La autora

Elaborado por:

	17			
31/12/2019	Caja	110105	\$ 320.000,00	
31/12/2019	Intereses Ganados	510410		\$ 320.000,00
	V/ Interés ganados de Diciembre			
Total			\$1.091.422,43	\$1.091.422,43

Fuente: La Autora

3.5.7 Mayorización

Es trasladar las transacciones que se realizó en el libro diario, de forma ordenada de acuerdo a los códigos a los que pertenece cada cuenta.

Siguiendo el proceso contable se presenta la mayorización de las cuentas utilizadas.

Tabla 54 Mayorización

Cuenta		Código		
Caja		110105		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
	Registro Inicial			
04/12/2019	Caja	\$ 235.000,00		
05/12/2019	Caja		\$ 326,86	
06/12/2019	Caja	\$ 39,72		
07/12/2019	Caja	\$ 22,27		
10/12/2019	Caja	\$ 3.500,00		
12/12/2019	Caja	\$ 75.301,29		
13/12/2019	Caja	\$ 937,55		
17/12/2019	Caja	\$ 241,30		
22/12/2019	Caja	\$ 280,00		
24/12/2019	Caja		\$ 4.039,45	
31/12/2019	Caja		\$ 9000,00	
31/12/2019	Caja	\$ 320.000,00		
	Total	\$ 635.322,13	\$ 13.366,31	\$621.955,82

Fuente: La autora

Cuenta		Código		
Bancos e instituciones financieras locales Banco Internacional		110310		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
	Registro Inicial	\$ 350.000,00		
03/12/2019	Bancos e instituciones financieras locales Banco Internacional	\$ 7.595,43		
04/12/2019	Bancos e instituciones financieras locales Banco Internacional		\$ 235.000,00	
	Total	\$ 357.595,43	\$ 235.000,00	122.595,43

Fuente: La autora

Cuenta		Código		
Efectos de cobro inmediato		110401		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
	Balance Inicial	\$ 35.000,00		
03/12/2019	Efectos de cobro inmediato		7.595,43	
	Total	\$ 35.000,00	\$ 7.595,43	27.404,57

Fuente: La autora

Cuenta		Código		
Cuenta por cobrar		169090		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
	Balance Inicial	\$ 6.500,00		
10/12/2019	Cuentas por cobrar		3.500,00	
11/12/2019	Cuentas por cobrar	400,00		
	Total	\$ 6.900,00	\$ 3.500,00	3.400,00

Fuente: La autora

Cuenta		Código		
Propiedad Planta y Equipo		1806		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
	Balance Inicial	\$ 35.000,00		
31/12/2019	Propiedad Planta y Equipo		\$ 8.000,00	
	Total	\$ 35.000,00	\$ 8.000,00	27000

Fuente: La autora

Cuenta		Código		
Deterioro activos		189920		
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo
31/12/2019	Deterioro activos	8.000,00		
	Total	\$ 8.000,00	-	8.000,00

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Cuenta por pagar		250115			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
	Registro Inicial		\$ 3.500,00		
27/12/2019	Cuenta y documentos por pagar		238,56		
	Total	-	\$ 3.738,56	\$	3.738,56

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Depósitos de ahorros		210135			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
	Registro Inicial		\$ 25.205,00		
06/12/2019	Depósitos de ahorros		18,55		
12/12/2019	Depósitos de ahorros		75.301,29		
	Total		\$ 100.524,84	\$	100.524,84

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Intereses pagados		250105			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
05/12/2019	Intereses pagados		326,86		
24/12/2019	Intereses pagados		4.039,45		
27/12/2019	Intereses pagados		238,56		
	Total	\$	4.604,87	-	4604,87

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Proveedores		2506			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
07/12/2019	Impuestos Cuenta SRI.		22,27		
13/12/2019	Energía eléctrica (Emelnorte)		937,55		
17/12/2019	Impuestos matricula vehicular.		241,30		
22/12/2019	Pensiones Alimenticias		280,00		
	Total	\$	1.481,12	\$	1.481,12

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Certificados de aportación		3103			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
	Registro inicial		\$ 397.795,00		
11/12/2019	Certificados de aportación		400,00		
	Total	-	\$ 398.195,00	398,195,00	

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Remuneraciones		450105			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
31/12/2019	Sueldos		9000		
	Total	\$ 9000	-	9000	

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Intereses Ganados		510410			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
31/12/2019	Intereses Ganados		320.000,00		
	Total	\$ 320.000,00	\$ 320.000,00	320.000,00	

Fuente: La autora

Cuenta		Código			
Servicios prestados		5490			
Fecha	Concepto	Debe	Haber	Saldo	
06/12/2019	Servicios prestados		21,17		
	Total		21,17	\$	21,17

Fuente: La autora

3.5.8 Balance de comprobación

Nos permite visualizar los saldos totales de los débitos y créditos de todas las cuentas utilizadas, junto a el saldo de cada una de estas, ya sea deudor o acreedor, mostrando de forma resumida un estado financiero.

Balance de comprobación
Del 3 de diciembre al 31 de diciembre del 2018
Expresado en dólares americanos

Tabla 55 Balance de comprobación

Código	Cuentas	Balance de Sumas		Balance de Saldos	
		Debe	Haber	Acreedor	Deudor
110105	Caja	\$ 635.322,13	\$ 13.366,31	\$ 621.955,82	
110310	Bancos e instituciones financieras locales Banco Internacional	\$ 357.595,43	\$ 235.000,00	\$ 122.595,43	
110401	Efectos de cobro inmediato	\$ 35.000,00	\$ 7.595,43	\$ 27.404,57	
169090	Cuenta por cobrar	\$ 6.900,00	\$ 3.500,00	\$ 3.400,00	
1806	Propiedad Planta y Equipo	\$ 35.000,00	\$ 8.000,00	\$ 27.000,00	
250115	Cuenta por pagar		\$ 3.738,56		\$ 3.738,56
210135	Depósitos de ahorros		\$ 100.524,84		\$ 100.524,84
250105	Intereses pagados	\$ 4.604,87		\$ 4.604,87	
2506	Proveedores		\$ 1.481,12		\$ 1.481,12
3103	Certificados de aportación		\$ 398.195,00		\$ 398.195,00
450105	Remuneraciones	\$ 9000,00		\$ 9000,00	
450530	Deterioro activos	\$ 8.000,00	-	\$ 8.000,00	
510410	Intereses Ganados	\$ -	\$ 320.000,00		\$ 320.000,00
5490	Servicios Prestados	\$ -	\$ 21,17		\$ 21,17
	Total	\$ 1.091.422,43	\$ 1.091.422,43	\$ 823.960,69	\$ 823.960,69

Fuente: La autora

3.5.9 Balance General

El documento donde se visualiza la situación financiera de la entidad, llevando un orden de las cuentas como: activo, pasivo, y el capital con el que cuenta la institución a una fecha.

Estado de situación financiera
Al 31 de febrero del 2018
Expresado en dólares americanos

Código	Descripción	
Activos		802.355,82
Activo Corriente		
Caja o Equivalente al efectivo		
110105	Caja	521.955,82
110310	Bancos	122.595,43
110401	Efectos de cobro inmediato	27.404,57
169090	Cuentas por Cobrar	3.400,00
Total de Activos corrientes		775.355,82
Activos No corrientes		
1806	Propiedad Planta y Equipo	27.000,00
Total de Activos no Corrientes		27.000,00
2 Pasivos		101.139,65
Pasivos Corrientes		
250115	Cuentas por Pagar	3.738,56
210135	Depósitos de ahorros	100.524,84
250105	Intereses pagados	- 4604,87
2506	Proveedores	1.481,12
Total Pasivos Corrientes		101.139,65
3 Capital		701.216,17
3103	Certificados de Aportación	398.195,00
	Utilidad del Ejercicio	303.021,17
Total Capital		701.216,17
Total de pasivos + capital		802.355,82

Fuente: La autora

3.5.10 Estado de Resultados

Estado de pérdidas y ganancias que se presenta en una entidad financiera, muestra el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Estado de resultados
Al 31 de febrero del 2018
Expresado en dólares americanos

Código	Cuenta	Saldo
5 Ingresos		
510410	Intereses Ganados	320.000,00
5490	Servicios prestados	21,17
Total Ingresos		320.021,17
4 Egresos		
450105	Remuneraciones	9000,00
450530	Deterioro de activos	8.000,00
Total de Egresos		17000,00
Utilidad del Ejercicio		303.021,17

Fuente: La autora

3.6 Índices financieros

Son índices que nos ayudan a representar un análisis financiero de los estados financieros, y así medir la eficacia que se presenta en la institución, evaluar el desempeño que está generando y la condición financiera en la que se encuentra, para la toma de decisiones empresariales futuras.

Análisis de los principales indicadores

Liquidez

Este indicador nos muestra la capacidad que tiene la entidad para hacer frente a las obligaciones, es decir el endeudamiento que tiene a corto plazo, así la institución demuestra la solvencia que posee.

- ❖ Razón corriente: mide la capacidad de dinero en efectivo que tiene la entidad para cubrir obligaciones de corto plazo.

Tabla 56 Liquidez

Índice	Fórmula
Liquidez corriente =	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Liquidez corriente =	$\frac{775.355,82}{101.139,65}$
Liquidez corriente =	7,66

Fuente: La autora

Análisis:

Mutualista Imbabura mantiene una capacidad favorable, para adquirir obligaciones a corto plazo, ya que de cada depósito que adquiere puede tomar las veces de depósito en ahorro, es decir que de cada 7 dólares que la entidad recibe 66 centavos, puede utilizar para adquirir obligaciones que se requieran para el progreso de la entidad, sin que se vea afectada su liquidez.

Rentabilidad

Este indicador muestra la rentabilidad que posee Mutualista Imbabura.

Tabla 57 Rentabilidad

Índice	Fórmula
Rentabilidad =	$\frac{\text{Deuda con terceros}}{\text{Total, Activos}}$
Rentabilidad =	$\frac{100.524,84}{802.355,82}$
Rentabilidad =	0,12

Fuente: La autora

Análisis:

Los activos de Mutualista Imbabura son financiados un 12%, con los depósitos que recibe por parte de los socios o clientes ahorristas que acuden a la institución.

Capítulo IV

4 Impactos

4.1. Análisis de impactos

Al terminar con el desarrollo de la propuesta para Mutualista Imbabura, se determina el análisis de los impactos que se generan al actualizar los manuales del área Administrativa-Financiera de la institución, se procederá a realizar una matriz en la que se detalla la valoración de los impactos que se encontraron en el transcurso de la propuesta.

A continuación, se presenta la tabla de valoración utilizada:

Tabla 58 Valoración

Valoración de Impactos		
Cualitativa	Cuantitativa	
	Positiva	Negativa
Alto	3	-1
Medio	2	-2
Bajo	1	-3

Fuente: La autora

Se procederá a efectuar el siguiente procedimiento

- ✓ Ámbitos generados en la institución
- ✓ Asignar nivel de impacto
- ✓ Obteniendo el nivel de impactos, realizando una sumatoria y dividiendo para el número de indicadores establecidos.

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria}}{\text{número de indicadores}}$$

- ✓ Analizar los resultados encontrados

Los impactos que analizaremos son:

- impacto económico
- Impacto legal
- Impacto social

4.1.1. Impacto económico

Tabla 59 Impacto económico

Indicador	Valoración						Total
	-1	-2	-3	1	2	3	
Optimización de recursos humanos						x	3
Eficiencia en el área de trabajo						x	3
Herramienta renovada						x	3
TOTAL	0	0	0	0	0	9	9

Fuente: La autora

$$9 / 3 = 3$$

Nivel de impacto = alto positivo

Análisis:

El nivel de impacto que se genera al implementar la propuesta de la actualización de los manuales de la gestión administrativa y financiera en el ámbito económico, genera un nivel alto positivo, ya que se logra optimizar los recursos humanos a través de una herramienta de control y coordinación que consta con las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas de una forma integral, y así aportando para que los empleados trabajen con mayor eficiencia, además de aportar con herramientas renovadas que permiten realizar sus actividades, brindando así a los clientes un servicio de calidad, y de esta manera atrayendo más recursos para la entidad.

4.1.2 impacto legal

El impacto legal ayuda a la entidad con la investigación de las resoluciones vigentes que se deben cumplir en cada área de acuerdo a lo que disponga el ente regulador actual como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 60 Impacto legal

Indicador	Valoración						Total
	-1	-2	-3	1	2	3	
Resoluciones para cada área						x	3
Entidad confiable						x	3
TOTAL	0	0	0	0	0	6	6

Fuente: La autora

$$6 / 3 = 2$$

Nivel de impacto = medio

Análisis:

El impacto legal es de nivel medio positivo, contribuyendo al mejoramiento de los conocimientos del personal de acuerdo a las resoluciones que deben cumplir, con cada una de sus funciones que realizan en la entidad financiera, además de conocer la normativa que rige para cada uno de sus compañeros; de esta manera los conocimientos que se adquieren aportan al crecimiento profesional, a través de una guía que complementa a cada funcionario, y se convierte en una entidad confiable para los usuarios en cuanto a las captaciones que se reciben por parte de estos, reflejando seguridad bancaria, respaldada por un ente controlador legal como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

4.1.3. impacto social

Tabla 61 Impacto Social

Indicador	Valoración						Total
	-1	-2	-3	1	2	3	
Calidad del servicio						x	3
Trámites oportunos						x	3
Información clara					x		2
TOTAL	0	0	0	0	0	6	8

Fuente: La autora

$$8 / 3 = 2,6$$

Nivel de impacto = alto positivo

Análisis:

El impacto social que se manifiesta en la entidad es alto positivo, ya que se manifiesta a través de los clientes, el buen trato que reciben por parte de los empleados, y que los productos y servicios que se ofrecen se les da a conocer eficientemente, se puede apreciar

que el buen trato que reciben, se debe a que encuentran trabajando en un buen ambiente laboral, por lo tanto, reflejan satisfacción en las actividades que desarrollan diariamente.

De esta manera cuando los clientes deben realizar trámites en la entidad son atendidos inmediatamente, ya sea por captación o créditos que necesiten realizar, se puede evidenciar que el buen trato que reciben los empleados, lo reflejan con la atención que brindan a los clientes que acuden a la entidad financiera, y consecuente a esto la información que reciben para realizar cualquier tipo de proceso, es sencilla y comprensible.

4.1.4. Impacto general

Tabla 62 Impacto general

Indicador	Valoración						Total
	-1	-2	-3	1	2	3	
Impacto económico						x	3
Impacto educativo						x	3
Impacto social						x	3
TOTAL	0	0	0	0	0	9	9

Fuente: La autora

$$9 / 3 = 3$$

Nivel de impacto = alto positivo

Análisis:

El desarrollo de la actualización de los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera de Mutualista Imbabura, es de nivel alto positivo ya que aporta beneficios tanto al personal como a los clientes, y brinda una herramienta actual indispensable para el desarrollo de las funciones y responsabilidades de manera eficiente, optimizando recursos humanos que son favorables para la entidad, y se los puede invertir en la capacitación del personal, para que desempeñen sus actividades sin que la institución se vea afectada. Además de una buena inversión en los empleados capacitándolos, beneficia para que los clientes tengan un trato con profesionales que se ajusten a las necesidades que presentan.

CONCLUSIONES

- Al desarrollar el estudio diagnóstico se puede evidenciar que en la entidad financiera Mutualista Imbabura no existe una actualización correspondiente de sus manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera.

- Para el desarrollo de la investigación, el marco teórico es de gran ayuda para fortalecer los conocimientos de términos que no se tiene claro el significado de cada uno de estos, además es de gran importancia para el progreso del trabajo, ya que facilita mejor la comprensión de los términos utilizados.

- El desarrollo de la propuesta ayuda a tener conocimientos sobre el funcionamiento de cada área de la entidad, conocer sus procesos, sus funciones y cada una de sus responsabilidades, además de conocer las resoluciones vigentes que deben cumplir.

- Los impactos que se generan en la entidad son positivos y de gran ayuda, tanto para la entidad como de forma personal, se puede concluir que el aporte que se genera con el desarrollo del trabajo es efectivo para el mejor desempeño eficiente de las actividades que se ejecutan por parte del personal.

RECOMENDACIONES

- Socializar más la información institucional para que el personal se encuentre mejor capacitado, y así tener mayor rendimiento por parte de los empleados, por medio de capacitaciones obligatorias anuales donde se proporcione la información en general a todo el personal.
- La propuesta que se aplica para las áreas de mayor nivel jerárquico se incorpore a la entidad como un manual integral que permita llevar un control interno de las actividades que realizan los empleados y la normativa vigente para cada área
- Los manuales deben actualizarse cada año de acuerdo a las leyes cambiantes que se presenten internamente como externamente, además la innovación de procesos que se generen dentro de la institución.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). *Flujogramas*. El Cid Editor | apuntes.
- Bailón Olea, N. (9 de Mayo de 2014). *La capacitacion y el desarrollo del personal*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Barajas, D. T. (2012). *Introducción a la contabilidad*. El Cid Editor | apuntes.
- Bogdanski, T., ELIZALDE, E. S., & ARVIZU, A. D. (2014). *VALORES PARA LA VIDA*. MEXICO: DIGITAL UNID.
- Delgado, M. d. (2012). *Análisis del sistema financiero y procedimientos de cálculo (UF0336)*. IC Editorial.
- Experto GestioPolis.com. (8 de Octubre de 2012). *¿Cómo se clasifican los estados financieros?* Obtenido de gestipolis: <https://www.gestipolis.com/como-se-clasifican-los-estados-financieros/>
- Gherssi, J. H. (2015). *Apuntes de contabilidad financiera (2a. ed.)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Gherssi, J. H. (2018). *Apuntes de contabilidad financiera (3a. ed.)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Grec, O. (2007). *Diccionario contable (4a. ed.)*. Valletta Ediciones.
- Guzmán, F. A. (2012). *Las políticas de comunicación*. El Cid Editor | apuntes.
- Ladino, E. (2009). *Control interno: Infome coso*. El Cid Editor | apuntes.
- León, M. M. (2009). *Estados financieros*. El Cid Editor | apuntes.
- León, M. M. (2009). *Estados financieros*. El Cid Editor | apuntes.

Martínez, J. A. (2010). *Análisis de estados financieros: teoría y aplicaciones*. Sevilla: Editorial Desclée de Brouwer.

mdjesus. (25 de Junio de 2010). *GESTIÓN DE SISTEMAS*. Obtenido de TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

mdjesus. (25 de Junio de 2010). *Tipos de Manuales Administrativos*. Obtenido de GESTIÓN DE SISTEMAS: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

Melgar Callejas, J. M. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*. El Cid Editor | apuntes.

Monterroso, H. E. (20 de Febrero de 2007). *Manuales Administrativos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>

Monterroso, H. E. (20 de Febrero de 2007). *Manuales Administrativos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>

Mutualista Imbabura. (12 de Diciembre de 2018). *Misión, Visión y Valores Institucionales*. Obtenido de Mutualista Imbabura Confianza Mutua desde 1963: <http://www.mutualistaimbabura.com/mision-vision-y-valores-institucionales/>

Mutualista Imbabura. (2018). *Red de oficinas*. Obtenido de Mutualista Imbabura Confianza Mutua desde 1963: <http://www.mutualistaimbabura.com/agencias/>

Mutualista Imbabura. (2 de Diciembre de 2019). Mutualista Imbabura. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Mutualista Imbabura Confianza Mutua. (27 de Diciembre de 2018). *Educación Financiera*. Obtenido de Mutualista Imbabura Confianza Mutua: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.mutualistaimbabura.com/>

wp-

content/uploads/2018/12/EDUCACION_FINANCIERA_PRESENTACION_2018.

pdf&hl=es

Nunes, P. (17 de Enero de 2016). *Gestión Financiera*. Obtenido de know.net:

<http://know.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>

Porto, J. P., & Merino, M. (2009). *DEFINICIÓN DE OBJETIVO*. Obtenido de

Definición.DE: <https://definicion.de/objetivo/>

Redacción gestión. (4 de Noviembre de 2013). *Las Normas Internacionales de Información*

Financiera (NIIF). Obtenido de Gestión: [https://gestion.pe/tendencias/normas-](https://gestion.pe/tendencias/normas-internacionales-informacion-financiera-niif-51948)

[internacionales-informacion-financiera-niif-51948](https://gestion.pe/tendencias/normas-internacionales-informacion-financiera-niif-51948)

Rojas, C. V. (23 de Octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y*

organigramas. Obtenido de Gestipolis: [https://www.gestipolis.com/estructura-](https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/)

[organizacional-tipos-organizacion-organigramas/](https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/)

Rubí, L. V. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables,*

administrativos, económicos, computacionales y legales. México: Plaza y Valdés,

S.A. de C.V.

Rubí, L. V. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables,*

administrativos, económicos, computacionales y legales. Mexico: Plaza y Valdés,

S.A. de C.V.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (7 de Junio de 2012). *REGLAMENTO*

A LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR. Obtenido de Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria :

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_regla2.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (29 de Diciembre de 2017). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria : http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anexos/Lit_A/lit_a2/7_ley_organica_de_economia_popular_y_solidaria_29_12_17.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (20 de Diciembre de 2014). *Guía Informativa de la SEPS*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/80957/6402/ca168b38-15b6-4654-86a5-7695d8098bca?version=1.0>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (29 de Mayo de 2015). *MARCO CONCEPTUAL*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/MARCO%20CONCEPTUAL%20Y%20PLAN%20DE%20CUENTAS.pdf/b712815b-028c-4047-898a-4fdd03a1dee1>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (7 de Noviembre de 2016). *catálogo de cuentas*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/2RESOLUCION%20SEPS%20IGT%20ISF%20ITICA%20IGJ%202016%20226.pdf/49cc8c63-8da3-416f-ab63-78568c39b211>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (29 de Diciembre de 2017). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anexos/Lit_A/lit_a2/7_ley_organica_de_economia_popular_y_solidaria_29_12_17.pdf

Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Misión y Visión*. Obtenido de PromonegocioS.net:
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Thompson, I. (Enero de 2008). *Definición de Administración*. Obtenido de PromonegocioS.net:
<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Vértice, E. (2011). *Contabilidad financiera*. España: Editorial Vértice.

Wals, S. (2009). *Contabilidad I*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Yarce, J. (2009). *El poder de los valores*. Universidad de La Sabana.

ANEXOS



ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción del personal de Mutualista Imbabura en su área de trabajo

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las siguientes preguntas
- La encuesta es anónima
- Señale con una X su respuesta.

1. ¿Al iniciar en su puesto de trabajo se le informó o se le dio a conocer sobre la misión, visión y estructura organizacional de la institución?

Si ()

No ()

2. ¿Conoce los objetivos hacia donde está orientada la institución?

Conoce ()

Desconoce ()

3. ¿Tiene conocimiento sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) que existe en la Institución?

Si ()

No ()

4. ¿Está de acuerdo con las políticas institucionales?

Si ()

No ()

A veces ()

5. ¿La institución brinda información suficiente para la orientación de cada puesto de trabajo?

Frecuentemente ()

A veces ()

Nunca ()

6. ¿Las actividades que realiza están directamente relacionadas con el área de trabajo asignada?

Siempre ()

A veces ()

Rara vez ()

Nunca ()

7. ¿El área de trabajo que se le asigna para que desempeñe sus actividades es la apropiada?

Si ()

No ()

8. ¿Con que frecuencia realiza capacitaciones la institución?

Permanente ()

Frecuente ()

A veces ()

Nunca ()

9. ¿La institución cuenta con personal suficiente para cada área de trabajo?

Si ()

No ()

10. ¿Existe rotación de puestos para evitar monotonía laboral?

Frecuente ()

A veces ()

Rara vez ()

Nunca ()

11. ¿Los informes que presentan a sus jefes inmediatos son confidenciales?

Si ()

No ()

A veces ()

12. ¿El control que se realiza por parte de la Gerencia es?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

13. ¿Cómo considera el control interno que realiza el área de auditoría?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

14. ¿Cómo consideraría la relación que mantiene con su jefe?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

15. ¿La confianza que genera Gerencia General es:

Alta ()

Media ()

Baja ()

16. ¿Las sugerencias que Ud. realiza para innovar procedimientos en su puesto de trabajo son bien recibidas por sus jefes inmediatos?

Siempre ()

A veces ()

Rara vez ()

Nunca ()

17. ¿El ambiente laboral que se presenta en la institución es?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

18. ¿Considera que el trabajo en equipo con sus compañeros de la institución es?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

19. ¿Las herramientas tecnológicas con las que se apoya para desarrollar su trabajo son las adecuadas?

Si ()

No ()

A veces ()

20. ¿La institución cuenta con un plan de seguridad para sus trabajadores?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE MUTUALISTA IMBABURA

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los clientes de Mutualista Imbabura.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las siguientes preguntas
- La encuesta es anónima
- Señale con una X su respuesta.

1. ¿Qué tan seguido visita Mutualista Imbabura?

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

Otra _____

2. ¿Las solicitudes de créditos u otros trámites que realiza son atendidos oportunamente?

Si ()

No ()

A veces ()

3. ¿Si ha pedido un préstamo se le ha informado de todos los gastos adicionales como intereses comisiones entre otros?

Si ()

No ()

Nunca he pedido un préstamo ()

4. ¿Recibe información clara de los costos por los productos y servicios que la institución establece?

Si ()

No ()

A veces ()

5. ¿Ha recibido soluciones a sus quejas o reclamos presentados de manera rápida y oportuna?

Si ()

No ()

A veces ()

Nunca he presentado quejas ()

6. ¿Conoce todos los productos y servicios que Mutualista Imbabura ofrece?

Si ()

No ()

7. ¿Recomendaría esta institución a familiares amigos o conocidos?

Si ()

No ()

8. ¿Cómo calificaría el trato que recibe del personal de la institución?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO 3

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

1. ¿Cuál es la misión y visión de la institución?
2. ¿Cuáles son los Objetivos de la institución?
3. ¿Existen debilidades en la entidad? ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta?
4. ¿Cómo ha crecido la institución durante su gestión? ¿Cuáles han sido las actividades que ha desempeñado durante su periodo?
5. ¿A quién reporta los informes de las actividades realizadas? ¿Y con qué frecuencia lo efectúa?
6. ¿El personal con el que cuenta es idóneo para los cargos asignados?
7. ¿Se designa al presupuesto anual de la institución un monto para capacitación del personal?
8. ¿La institución mantiene activos fijos productivos?
9. ¿Resulta factible ajustar los manuales a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?
10. ¿Cuáles fueron las circunstancias que generó en la institución el cambio de entidad controladora de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?



ANEXO 4

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CRÉDITO

1. ¿Qué actividades desempeña como jefe de crédito?
2. ¿Cuáles son las excepciones más significativas para que un crédito sea aprobado a una persona natural o jurídica?
3. ¿Tiene una meta de número de créditos que cumplir anualmente?
4. ¿Cuánto tiempo le toma analizar el proceso de aprobación de cada crédito?
5. ¿La cartera vencida que presenta la institución es significativa?
6. ¿Qué tipo de créditos se otorgan con mayor demanda?
7. ¿A quién reporta los informes de las actividades realizadas? ¿Y con qué frecuencia lo efectúa?
8. ¿Está de acuerdo con las políticas institucionales?



ANEXO 5

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE OPERACIONES

1. ¿Qué actividades desempeña como jefe de operaciones?
2. ¿Aplica con su equipo de trabajo las disposiciones que recibe de los organismos de control internos y externos?
3. ¿A quién reporta los informes de las actividades realizadas? ¿Y con qué frecuencia lo efectúa?
4. ¿Se realiza un control y coordinación para el desembolso de activo circulante necesario para que la institución trabaje eficientemente?
5. ¿Se encuentra satisfecho con el número de personas que se encuentran bajo su cargo?
6. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño del personal que está a su cargo?
7. ¿Qué tipo de archivos mantiene bajo su custodia?



ANEXO 6

ENTREVISTA DIRIGIDA AL AUDITOR INTERNO

1. ¿Qué actividades desempeña como Auditor Interno?
2. ¿Con que frecuencia presenta informes de las actividades que desempeña, y a quien los presenta?
3. ¿Qué tipo de pruebas aplica para verificar la razonabilidad de la información de los procesos financieros y administrativos de la institución?
4. ¿Los arquezos a la matriz de Mutualista Imbabura se realizan constantemente?
5. ¿Revisa la información de apertura de cuentas y captaciones nuevas periódicamente?
6. ¿Hace seguimientos para el cumplimiento de las sugerencias y recomendaciones que emite al personal de la institución?
7. ¿Cuáles fueron las circunstancias que generó en la institución el cambio de entidad controladora de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?
8. ¿Con que periodicidad remite los informes de control interno a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?
9. ¿Verifica que los manuales de cada departamento se encuentren actualizados?



ANEXO 7

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como Contadora General?
2. ¿El cierre de balance se lo realiza dentro del periodo establecido?
3. ¿Con que frecuencia presenta informes de las actividades que desempeña, y a quien los presenta?
4. ¿Para cumplir con el registro y control de los procedimientos de su área, están detallados en el manual contable?
5. ¿Con que periodicidad revisa las conciliaciones bancarias?
6. ¿Los registros contables se presentan oportunamente cuando se realizan los hechos económicos?
7. ¿Las cuentas por cobrar están establecidas dentro de los porcentajes permitidos?
8. ¿Las recomendaciones y sugerencias del área de auditoría son aplicadas de manera inmediata?
9. ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas que generó en la institución el cambio de entidad controladora de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?
10. ¿Cumple en su totalidad con el código de ética? ¿Con que valor se identifica?



ANEXO 8

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE NEGOCIOS

1. ¿Qué actividades desempeña como Gerente de Negocios?
2. ¿Con que departamentos trabaja conjuntamente?
3. ¿Con que frecuencia establece controles al proceso de aprobación de créditos?
4. ¿Qué estrategias se utilizan para incrementar la captación de recursos?
5. ¿Elabora proyectos que permitan la captación de recursos de empresas privadas?
6. ¿Participa activamente en el control de desembolso de créditos?
7. ¿Cuáles son las ventajas para la institución que genera la comercialización de proyectos inmobiliarios?
8. ¿Se da a conocer al personal sobre los productos y servicios que brinda la institución a sus clientes?