



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS  
MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

**PROYECTO**

TEMA DE GRADO:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL  
EJIDO**

Informe de Investigación para optar al grado de Magíster en Finanzas Mención  
Dirección Financiera

Autora: Ing. Martha Susana Farinango León

Tutor de tesis: Ing. César Arlindo Pinto Acosta Mgs.

Ibarra, 2022

**C.6 Conformidad con el documento final**

Ibarra, 03 de mayo del 2022.

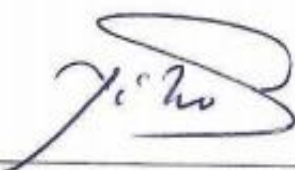

Dra. Lucia Yépez M.Sc.  
**DECANA**  
**FACULTAD DE POSTGRADO**

**ASUNTO:** Conformidad con el documento final

Señor(a) Director(a):

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado **“Modelo De Gestión Administrativa Y Financiera Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Unión El Ejido”** del maestrante **Farinango León Martha Susana**, del programa de **Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera**, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Firma</b>
Tutor/a	Ing. Pinto Acosta Cesar Arlindo MSc.	
Asesor/a	Eco. Jorge Vinicio Vilema MSc	



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**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:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	1003439278		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Farinango Leon Martha Susana		
<b>DIRECCIÓN</b>	Otavalo		
<b>EMAIL</b>	msfl19@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	+593 96 759 7244

<b>TÍTULO:</b> "Modelo de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido"
<b>AUTOR (ES):</b> Farinango León Martha Susana
<b>FECHA:</b> 02/07/2022
<b>PROGRAMA DE POSGRADO</b> de Maestría en Finanzas
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b> Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera
<b>TUTOR:</b> Mgs. Cesar Pinto

## 2. CONSTANCIAS

El autor (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 22 días del mes de julio del año 2022

EL AUTOR:

Firma  \_\_\_\_\_

Nombre: Martha Farinango

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, está dedicado en primer lugar, a Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi carrera, por haberme dado salud, sabiduría y los recursos necesarios para lograr mis objetivos.

A mi esposo Edison Criollo por apoyarme incondicionalmente, por la motivación contante que me ha permitido ser una mujer esforzada y valiente, pero más que nada, por su amor.

A mi hijo Samuel Criollo, por haber llegado a nuestras vidas y ser mi motor en el transcurso de este proceso, por permitirme demostrarle que con esfuerzo, constancia y perseverancia se puede llegar a la meta.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	iii
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1 EL PROBLEMA .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Antecedentes .....	3
1.2.1 Formulación de Problema.....	5
1.2.2 Preguntas de Sistematización.....	6
1.3 Objetivos .....	6
1.3.1 General.....	6
1.3.2 Específicos .....	6
1.4 Justificación.....	7
CAPÍTULO II.....	10
2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Introducción .....	10
2.2 Marco Referencial .....	13
2.2.1 Sector Financiero Popular y Solidario .....	13
2.2.2 Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Economía Solidaria... 14	

2.3	Marco Conceptual .....	18
2.3.1	Sistema de Gestión Interna .....	21
2.3.2	Gestión Administrativa .....	23
2.3.3	Gestión Financiera .....	27
2.3.4	Sistemas de Información .....	29
2.3.5	Construcción de Indicadores de Gestión .....	30
2.4	Marco Legal .....	30
CAPÍTULO III .....		39
3	METODOLOGÍA .....	39
3.1	Descripción del área de estudio .....	39
3.2	Enfoque y tipo de investigación .....	39
3.2.1	Enfoque .....	39
3.2.2	Alcance .....	40
3.2.3	Diseño .....	40
3.3	Involucrados o grupo de estudio .....	40
3.4	Procedimiento de investigación .....	41
3.4.1	Fase 1: Diagnóstico Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido	41
3.4.2	Fase 2: Recolección de la información en Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido .....	43
3.4.3	Fase 3: Proceso para diseñar el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.....	47
3.5	Consideraciones Bioéticas.....	48
CAPÍTULO IV .....		49
4	RESULTADOS .....	49
4.1	Recolección e interpretación de información.....	49
4.1.1	Técnica encuesta instrumento CHECK LIST .....	50
4.1.2	Técnica entrevista instrumento guía .....	54
4.2	Análisis multivariante .....	61

CAPÍTULO V .....	64
5 PROPUESTA .....	64
5.1 Antecedentes .....	64
5.2 Justificación.....	65
5.3 Base teórica .....	66
5.3.1 Diseño administrativo .....	66
5.3.2 Diseño financiero .....	67
5.4 Objetivo.....	67
5.4.1 General.....	67
5.4.2 Específicos .....	67
5.5 Descripción de la propuesta .....	68
5.6 Beneficiarios.....	69
5.6.1 Directos .....	69
5.6.2 Indirectos .....	69
5.7 Diseño técnico .....	69
5.7.1 Diagnóstico .....	69
5.8 Diseño propuesto Modelo Administrativo .....	71
5.8.1 Cultura Organizacional y Planificación estratégica basada en Balanced Scorecard .....	71
5.8.2 Aplicación al sistema administrativo ISO 9001 componentes: .....	100
Comunicación.....	100
Productos y servicios .....	101
Supervisión .....	101
Liderazgo y compromiso .....	102
5.8.3 Aplicación al sistema administrativo instrumentos y metodologías de análisis .....	103
Balanced Scorecard .....	103
BPR (Reingeniería de procesos de negocio) .....	105



Instrumento de percepción Focus Group.....	106
Análisis de grupos estratégicos para competitividad.....	106
Planificación de medios broadcasting .....	107
Análisis Twin Peaks para cartera de crédito.....	108
5.9 Diseño propuesto modelo Financiero.....	109
5.9.1 Desarrollo.....	109
5.9.2 Índices de Gestión Operativa .....	116
5.10 Evaluación de Impactos .....	117
5.10.1 Impacto Económico .....	118
5.10.2 Impacto Educativo .....	119
5.10.3 Impacto Empresarial .....	121
5.10.4 Impacto Social .....	122
5.10.5 Evaluación Final .....	123
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
Conclusiones.....	124
Recomendaciones .....	125
REFERENCIAS .....	126
ANEXO A Cuestionario Checklist y Guía de Entrevista.....	131
ANEXO B Comunicación de Checklist por Áreas.....	137
ANEXO C Aprobación del tema de investigación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión El Ejido” .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	1
Segmentos de Cooperativas de Ahorro y Crédito SEPS .....	1
Tabla 2.....	17
Cartera en Mora Cooperativas de Ahorro en Crédito en Ecuador.....	17
Tabla 3.....	22
Principales componentes de gestión interna cooperativas y ahorro de crédito .....	22
Tabla 4.....	24
Sistema de Gestión Administrativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito (SEPS) .....	24
Tabla 5.....	41
Empleados de Cooperativa Unión el Ejido.....	41
Tabla 6.....	43
Plan de recolección de datos.....	43
Tabla 7.....	46
Etapas de recolección de datos .....	46
Tabla 8.....	47
Detalle de procesamiento de datos .....	47
Tabla 9.....	50
Valoración Cualitativo Área Administrativa .....	50
Tabla 10.....	51
Valoración Cualitativo Área Financiera .....	51
Tabla 11.....	51
Valoración Cualitativo Área Riesgos y Cumplimientos .....	51
Tabla 12.....	52
Valoración Cualitativo Área Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia.....	52
Tabla 13.....	53

Valoración Cualitativo Sistema de Gestión Integral Cooperativa Unión El Ejido .....	53
Tabla 14.....	61
Formulación modelo multivariante .....	61
Tabla 15.....	62
Estadísticos descriptivos.....	62
Tabla 16.....	63
Análisis Correlacionales .....	63
Tabla 17.....	70
Matriz de Análisis FODA.....	70
Tabla 18.....	71
Cartera de la Cooperativa .....	71
Tabla 19.....	104
Formato de indicadores dentro de MCI.....	104
Tabla 20.....	105
Estructura BSC individual .....	105
Tabla 21.....	112
Indicadores Financieros .....	112
Tabla 22.....	116
Matriz de indicadores de gestión .....	116
Tabla 23.....	117
Escala de valoración de impactos .....	117
Tabla 24.....	117
Matriz de evaluación de factores o ponderada .....	117
Tabla 25.....	118
Evaluación del impacto económico .....	118
Tabla 26.....	119
Evaluación del impacto educativo .....	119

Tabla 27.....	121
Evaluación del impacto empresarial.....	121
Tabla 28.....	122
Evaluación del impacto social.....	122
Tabla 29.....	123
Evaluación general de impactos.....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	17
Crecimiento de Cooperativas de Ahorro en Crédito en Ecuador .....	17
Figura 2.....	39
Ubicación Cooperativa Unión el Ejido.....	39
Figura 3.....	47
Proceso de elaboración de modelo propuesta.....	47
Figura 4.....	53
Situación General Sistema de Gestión Integral Coop. Unión Elegido .....	53
Figura 5.....	71
Logotipo de la Empresa.....	71
Figura 6.....	72
Requisitos Productos Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido .....	72
Figura 7.....	75
Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido .....	75
Figura 8.....	76
Mapa de procesos diseñado para la Cooperativa.....	76
Figura 9.....	77
Proceso de Gestión Interna General de la Cooperativa .....	77
Figura 10.....	102
Estructura COSO ERM Cooperativa.....	102
Figura 11.....	107
Formato Mapa de competitividad (análisis de grupos estratégicos).....	107
Figura 12.....	108
Esquema de Planificación medios broadcasting.....	108
Figura 13.....	110
Modelo Diseñado de gestión financiero Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Elegido.....	110

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO”**

Autor: Martha Farinango

Tutor: César Pinto, Mgs.

Año: 2021

**RESUMEN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido ubicado en el Cantón Cotacachi con sucursales que abarcan la zona agrícola que apoya el desarrollo socioeconómico y el impulso para las pequeñas microempresas, es el objeto de estudio de este trabajo donde se muestran antecedentes relacionadas con la estructura de la organización, así como la necesidad de implementación de supervisión y en la parte financiera el uso de algunas normativas relacionadas con la valoración de bienes, implicando que la cooperativa debe ser mejorada en su diseño administrativo financiero a través de una posición teórica establecida, así en el desarrollo del trabajo se usó una metodología de investigación cuantitativa con instrumentos como guía de entrevista y cuestionario checklist aplicados a cada de las el sistema de gestión interno de la institución para análisis de datos, encontrando resultados que evidencian la aplicación de principios de supervisión en las sucursales en cuanto a los créditos conferidos, el respaldo documental sobre algunos aportes económicos y el sistema de valoración principalmente relacionados con bienes; en los cuales se indica emplear principios normativo ISO 9001 (la parte seguridad de información), Normas IFRS relacionado con la valoración de bienes, implementación del balanced scorecard para el desarrollo de la planificación, mejoras en el servicio relacionadas con la gestión comunicativa con un broading de medios y la seguridad informativa, el desarrollo de indicadores de gestión personalizados, así como los establecidos en la parte financiera; todos estos resultados finalizan en la aplicación del método multivariante respecto de los índices de gestión (administrativa y

financiera) para confirmar una asociación de incidencia con el sistema interno de gestión, análisis que permitió el desarrollo del capítulo de la propuesta que en base de esta información adopta mejoras de sistema hacia la planificación estratégica sobre la parte financiera y la gestión operativa.

Palabras Clave: Sistema administrativo, Financiero, Gestión interna, Planificación, Índices.

**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO”**

Autor: Martha Farinango

Tutor: César Pinto, Mgs.

Año: 2021

**ABSTRACT**

The Co-operative of Saving and Credit Union The Common land located in the Canton Cotacachi with divisions that include the agricultural zone that supports the socioeconomic development and the impulse for the small microcompanies, it is the object of study of this work where precedents appear related to the structure of the organization, as well as the need of implementation of supervision and in the financial part the use of some regulations related to the evaluation of goods, implying that the co-operative must be improved in his administrative financial design across a theoretical established, like that position in the development of the work used a methodology of investigation cuali quantitative with instruments as guide of interview and questionnaire checklist applied to every of the internal system of management of the institution for analysis of information, being proved that demonstrate the application of beginning of supervision in the divisions as for the awarded credits, the documentary support on some economic contributions and the system of evaluation principally related to goods; in which it is indicated to use beginning normative ISO 9001 (the part safety of information), Norms IFRS related to the evaluation of goods, implementation of the balanced scorecard for the development of the planning, progress in the service related to the communicative management with a broading of means and the informative safety, the development of personalized indicators of management, as well as established in the financial part; all these results finish in the application of the method multivariant with regard to the indexes of management (administrative and financial) to confirm an affiliation of incidence with the internal system of management, analysis that allowed the development of the chapter



of the proposal that in base of this information adopts system progress towards the strategic planning on the financial part and the operative management.

Key words: Administrative, Financial system, internal Management, Planning, Indexes

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) son parte del sector Financiero Popular y Solidario. Formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

Las COAC, se ha convertido en un medio de desarrollo cultural, social y económico, centrandose sus actividades en el ámbito de las microfinanzas, bajo una convicción de una verdadera inclusión financiera que permita atender a todos los sectores de la población, inclusive aquel sector que durante años fue excluido del sistema financiero tradicional (Banca privada). Con lo cual aportan al dinamismo del aparato productivo del país.

Según datos estadísticos a octubre 2015, existen alrededor de 887 cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional legalmente constituidas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2020). En la resolución No. 521-2019-F emitida por La Junta de Política y Regulación Financiera detalla la norma para la segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario de acuerdo a su total de activos.

**Tabla 1.**

*Segmentos de Cooperativas de Ahorro y Crédito SEPS*

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, (2021)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, para el año 2020 se encuentra ubicada en el segmento dos, teniendo un total de activos de 21.993.209,83 USD, la

composición de esta cuenta tiene las siguientes características importantes para un análisis previo, las mayores concentraciones se encuentran en cuentas como Cartera de Crédito (73,41%) esta cuenta principal que sostiene las siguientes, Cartera de Créditos de Consumo Prioritario (34,07%) de donde el 21,33% son más de 360 días; Cartera de Microcrédito (39.34%) en la cual 21,33% pertenece a más de 360 días.

El escenario de este análisis permite visualizar ingresos provenientes de economías de gran escala que son el sustento de la Cooperativa Unión El Ejido, pero con una considerable porción destinadas a economías pequeñas, considerándose esta cualidad como un aporte al dinamismo de la economía de grandes y pequeños sectores en donde la Cooperativa tienen sus oficinas.

El principal indicador en base al análisis de activos que representa el indicio de un problema es el índice de morosidad que para el año 2020 es del 7.44% representando \$1.315.328,54 del total de cartera, que en referencia y de acuerdo a la normativa SEPS se compara con las Cooperativas que se encuentran en el segmento dos siendo este indicador 3.99% estableciendo una variación de 3.45 puntos porcentuales por encima del segmento, este indicador cuantitativo interpreta la dificultad en el manejo de cartera con morosidad.

La gestión administrativa requiere de contratar auditorias en base de Principios Generalmente aceptados en el Ecuador, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), y autorizados por la SEPS, el informe de una auditoría externa hace énfasis en Sistema de Gestión Interna, específicamente en el desarrollo de la calidad de activos en el periodo 2018 realizado por la firma Willi Bamberger & Asociados Cía. establece cuatro hallazgos (dificultades) en la institución:

El primer problema identifica la existencia de riesgos operativos en el monitoreo del cumplimiento de estrategias planteadas y la coordinación entre las unidades Administrativas, Vigilancia y Gerencia generando el incumplimiento de estrategias específicas propuestas que inciden en el manejo de cartera en mora.

El segundo problema señala las complicaciones para aplicar la normativa vigente respecto de bienes muebles e inmuebles acciones y participaciones recibidos en dación en pago o por adjudicación judicial y procedimientos de avalúos (criterios técnicos de valoración) que produce desfases de información contable.

El tercer problema tiene un enfoque en la evidencia del incumplimiento de aportes de socios en certificados de aportación que de acuerdo al Estatuto de la Cooperativa establece que serán de un valor de USD 25,00 cada uno. Representando el 0.60% del total de asociados afectando el cumplimiento normativos interno con la veracidad de la información financiera y la impresión de documentos que sustenten la calidad de socio.

Finalmente, un cuarto problema es la falta de monitoreo en las oficinas con problemas de mora en los créditos, originando que los excedentes sean de mínimos en referencia al segmento establecido por la SEPS (apenas alcanza del 3 a 4% de variación), escenario que define como problema central de falencias en la gestión administrativa y financiera de la cooperativa que causa complicaciones en el sistema de gestión interna limitando al alcance de mejoramiento en la institución.

## **1.2 Antecedentes**

La administración de una Cooperativa de ahorro y Crédito está determinada por su sistema de gestión interna, este tipo de organismos dentro del segmento economía solidaria deben tener adecuadas condiciones para el socio, *"estas organizaciones son expresión de este sistema incluyendo las que representan su sistema financiero desempeña un papel importante en influir en la política de desarrollo del gobierno"* (OECD y América, 2019).

El crecimiento de este sector Cooperativas de Ahorro y Créditos orientadas a sectores populares tienen un origen histórico en la necesidad de fuentes de financiamientos para pequeños y medianos agricultores, ganaderos y afines en vista de las inalcanzables restricciones de la banca privada y la inaccesibilidad de instituciones financieras públicas locales, puntualización enfocada en la cercanía de oficinas, contacto directo y asesoría de las entidades.

El cooperativismo, después de enfrentar un siglo de grandes obstáculos, promovió de forma destacada el acceso de amplios sectores sociales a diversas formas asociativas de producción, sobre todo en el campo del ahorro y crédito y del transporte. Desarrolló un servicio de crédito basado en el conocimiento y confianza de los socios cooperados y en la auto exigencia de brindar un servicio accesible a la población de bajos ingresos (Acedo y Montes, 2016).

La trayectoria de este contexto prácticamente posiciono la idea de construir mecanismos de financiamientos prácticos, asequibles y de estructuración practica con el cliente, preocupado por sus actividades económicas y actividades de sustento, en esta base se diseñan las cooperativas de ahorro y créditos orientadas a sectores de economía solidaria.

La cooperativa tiene una *“matriz en Cotacachi con nueve agencias distribuidas en Cotacachi, Apuela, Cuellaje, Selva Alegre, Magdalena, Imantag, García Moreno, Quito y San Blas con 11.866 socios activos”*(Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, 2021a), fue creada principalmente para ofrecer recursos financieros relacionadas con sectores como la ganadería, agricultura, artesanal y comercial.

La ubicación geográfica con respecto al cantón Cotacachi y su relación con el desarrollo de cooperativas y sectores económicos sociales tiene como primera personificación sobre ello son las asociaciones indígenas primordialmente, con escasas oportunidades de desarrollo en este caso el género femenino; en *"muchas mujeres ecuatorianas (Cotacachi) de comunidades rurales el acceso a crédito formal a través de bancos, cooperativas de ahorro y crédito o microfinancieras era prácticamente inaccesible, tanto por sus requisitos como por las elevadas tasas de interés"* (Alba Sud, 2014)

El desarrollo de este instrumento permitió fortalecer algunas instituciones sobre este contexto mujeres con necesidad de oportunidades económicas gracias al esfuerzo comienza establecer instituciones con formatos jurídicos pero de tinte social que habilitaba las fuentes necesarias como primer paso fortalecimiento hasta llegar a ser considerados una base fundamental de elementos de importancia a los sectores públicos institucionales que generaban fuentes de financiamiento, *“este contexto inicia con la denominada caja comunitaria y a medida de la utilización efectiva se constituyen*

*cooperativas y actualmente instituciones financieras de los sectores económicos populares y solidarios”* (Estrella et al., 2016).

La situación histórica específicamente de la Cooperativa Unión El Ejido establece una serie de análisis a través de la información de auditoría de los periodos 2018-2019, donde se expresa observaciones en la siguiente manera: "*Riesgo Operativo, Gestión y Riesgo de Crédito, Gestión y Riesgo de Liquidez; Gestión y Riesgos de Mercado*" (Willi Bamberger & Asociados Cía. Ltda, 2018), en cual se resalta deficiencias en el primer y último riesgo relacionadas con el proceso administrativo, el manejo de la información y análisis de información financiera, contexto que implica una problemática persistente y debe ser mitigado de manera contundente.

Una investigación académica, sobre organizaciones comunitarias de economía popular y solidaria expresa: existen debilidades en "*factores de emprendimiento, finanzas, negociación, inversiones y gestión en este sector*" (Meneses y Maricela, 2014), fundamento confirma la necesidad de abortar esta falencia de manera oportuna planteadas en el marco de un modelo administrativo y financiero mejorado.

En la actualidad se establece dentro de la Institución Unión El Ejido estrategias de mitigación en estas áreas, que deben ser implementadas en el 100% de sus observaciones y es necesario para evitar en el transcurso de tiempo limitaciones funcionales operativas y de estándar de mejoramiento afectando la oferta de servicios financieros a un grupo vulnerable del Cantón Cotacachi.

### **1.2.1 Formulación de Problema**

El análisis del escenario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido que tiene como necesidad principal aplicaciones de gestión en la parte administrativa y financiera según información preliminar, establecen la pauta para formular un modelo de gestión administrativa y financiera como estructura sistemática de solución, criterio que permita formular la pregunta central de investigación:

¿El modelo de gestión administrativa financiera para la Cooperativa Unión El Ejido regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) Cantón Cotacachi permitirá alcanzar el mejoramiento de la gestión interna de la institución?

## **1.2.2 Preguntas de Sistematización**

¿Qué modelo de gestión administrativa financiera para la Cooperativa Unión El Ejido permitirá mejorar el desempeño de la gestión interna?

¿Qué necesidades administrativas y financieras demanda el Sistema Integrado de Gestión de la institución financiera?

¿Qué fundamentos teóricos disciplinarios, administrativo, financieras procedimiento, metodológico en cuanto recopilación, análisis, e interpretación de datos del Sistema de Gestión Integrado de la organización necesita la cooperativa para alcanzar un nivel de excelencia?

¿Qué componentes necesita el modelo de gestión administrativo financiero para alcanzar el nivel adecuado de la institución?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, que permita alcanzar el mejoramiento de la estructura institucional.

### **1.3.2 Específicos**

- Analizar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.
- Establecer indicadores de gestión para la evaluación de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido de conformidad al Sistema de Gestión Integrado de la institución.
- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.

## 1.4 Justificación

El desarrollo de esta investigación es personalmente un aporte a través de la formación académica recibida que contribuye una problemática actual, la deficiencia en Organismos de Economía Solidaria, específicamente Cooperativas de Ahorro y Crédito, a través de una estructura administrativa y financiera adecuada que solventa las necesidades operativas, de información contable y evaluación financiera, que beneficia así específicamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido (directamente) y sus socios aportantes (indirectamente) considerados un grupo vulnerable y que sostiene la economía local del Cantón Cotacachi;

El desarrollo de este estudio se sustenta como herramienta que aporta socialmente por su adherencia al Plan Creando Oportunidades, estipulado en el " *Objetivo 3: Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular*" (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, pág. 56), promoviendo así herramientas que permiten conseguir estos lineamientos por medio de este trabajo, además de marcarse en la línea de investigación " *Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico*" vigente de la Universidad Técnica del Norte (UTN) como requerimiento reglamentario para el contexto de elaboración de proyectos de titulación de cuarto nivel que contribuyen con el sector profesional en la ciudad sobre: gestión, producción, productividad, innovación, y desarrollo socioeconómico, a través de la unidad de titulación, informes de investigación.

El desarrollo de esta investigación permite contextualizar la mejora de una fuente de financiamiento (Cooperativa Unión El Ejido) que aporta a la dinámica económica local a sectores con vulnerabilidad en el ámbito de agricultura, ganadería y artesanía en las localidades comunales de Otavalo y Cotacachi, que representan el " *77,7% de las unidades económicas locales que acceden un financiamiento privado*" (Redatam, 2021).

La realidad de la institución puede ser incrementada de manera administrativa y financiera alcanzando un 5% más el nivel de cobertura en nuevas líneas de crédito para estos sectores, en consecuencia una proyección económica en este sector de economía local sería de 9,5% más (rendimiento para producciones agrícolas según Bolsa de Valores Quito) en rendimiento económico, recursos que pueden ser destinados para el sustento y



desarrollo económico de las localidades, influyendo en el nivel de empleo, reinversión, salud, vivienda y educación.

El diseño adoptado permite una perspectiva del conocimiento científico aportando validez técnica del estudio, en la cual se involucra el uso de métodos cualitativos para el análisis pertinente de ideas características y cualidades, así como metodologías cuantitativas en cuanto a la formulación de estructuras, mediciones e indicadores primordialmente en los modelos de información contable y financiera, determinándose este tipo de esquema o epistemología la más adecuada al momento de establecer los modelos tanto de gestión administración en base de calidad (según normativas adoptado por la institución) en relación con La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, además de la perceptiva de un modelo financiero en base de un enfoque sistémico.

La viabilidad del estudio es realizable, debido a que el entorno de la institución la cooperativa de ahorros es accesible al entorno de la investigadora, por el conocimiento que tiene y la experiencia en el área financiera bajo dependencia laboral en la institución alrededor de tres años de experiencia en el área contable y uno en el ámbito de las finanzas, destacando el conocimiento de la estructura interna y procedimientos, factores internos y externos que permiten desarrollar la investigación.

La factibilidad del estudio se sustenta en los recursos, principalmente económicos, investigativos y conceptuales que están en alcance del autor de este trabajo de investigación, debido a la formación académica recibida, la guía accesible de profesionales en el ámbito académico, además de tener acceso a información relacionada con la cooperativa en término de informes de auditorías, estados financieros actualizados, y contracción de indicadores propias de la cooperativa.

La confiabilidad de la información está sustentada en un nivel de 100% por el uso de la población total en el contexto de campo, los instrumentos están elaborados en base de esta información, además de la técnica regularizada con las normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con validez referencial técnica sustentadas en esta codificación, optimizando los resultados hacia un análisis

determinante sobre la eficiencia y eficacia en la cobertura de supervisión en términos de carretera vencida, uso de recursos de inversión, y gestión del nivel de mora en créditos

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Introducción**

El contexto de las instituciones públicas en el ámbito financiero primordialmente nace con el primer nombre del Banco Central del Ecuador, la realidad sobre la existencia y formulación de esta organización, que está diseñada e identificada dentro de un sistema público, fue por la situación de la dinámica social y económicas en el Ecuador, dónde principales indicadores sostenía la carencia sobre regularización del sistema financiero, esto se efectuó consecuencias muy puntuales primordialmente relacionadas sobre la convertibilidad de la moneda frente a otros mercados. Es así que nace primera instrucción pública crediticia “a raíz de las reformas y valores fundacionales de la Revolución Juliana del 9 de julio de 1925” (Banco Central del Ecuador, 2022, párrafo 1).

En este punto fue necesario la formulación de un organismo público que se encargue de suministrar esta carencia en cuanto a supervisión y control, respaldándose en una propuesta legal hace algunos años, es así que, bajo este contexto, el desarrollo de varios organismos públicos derivados de eventos en los posteriores períodos en el Ecuador.

El crecimiento respecto del área crediticia en base de una regulación del organismo primario (BCE) desembocaron la formulación de varios organismos, entre eso y la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Bancos como organismos específicos para control ya establecido sobre el Banco Central de Ecuador, pero necesarios para consolidar todas estas situaciones de regularización en otorgación de créditos y recurso monetario en el Ecuador se ven formalizadas a partir de crisis económicas en el país, todo este escenario primordialmente en la convertibilidad del sistema económico de moneda sucre a moneda dólar.

Los antecedentes previos sobre este escenario se contextualiza también el proceso de endeudamiento externo por organismos internacionales y el proceso de negociación, todo este llevó a formular una estructura jurídica interna dentro del país que permita

dinamizar, además de sus organizaciones mencionadas, la generación de directrices, estrategias, en base del aspecto financiero en general del estado por eventos posteriores referidos al igual a una crisis interna sobre la evidencia de raíz primordial mencionado en párrafos anteriores la carencia de supervisión en instituciones financieras.

La inflexible por parte de sectores financieros privados caracterizados primordialmente en el evento suscitado del fraccionamiento de algunas instituciones financieras por insolvencia y por ende la pérdida de ahorros de un cierto grupo de ecuatorianos, se contempla la creación de la agencia de garantía de depósitos AGD con el fin de garantizar el respaldo financiero sobre los espacios de sectores crediticios que todavía ejercen una influencia en menor proporción sobre un autoritarismo.

En posteriores años en tratamiento al problema principal sobre la regularización, pero a niveles más específicos, se contempla la creación de varios segmentos, entre los cuales se considera los servicios crediticios en el ámbito de economía popular y solidaria, contextualizar la falencia mencionada en esta situación, que por el análisis histórico lógico lleva a determinar su causa en el manejo indicado en las entidades financieras y la importancia de estas para solventar estas necesidades para tener buenos resultados, que establezcan el mercado financiero y de allí su gran importancia para la dinámica del país en el ámbito económico.

El comportamiento con respecto de las economías pequeñas dentro del ámbito crediticio financiero es un estudio profundo el cual implica algunas influencias sociales, culturales, científicas de contextos en desarrollo y sustento humano, a nivel nacional este tema nace a partir de la constitución de sectores populares y solidarios en base de la generación de asociaciones financieras con principios de solidaridad y cooperatividad que suministran fuentes de financiamientos a sectores productivos vulnerables en las comunidades rurales en el país convirtiéndose esta actividad en una herramienta útil y de amplio progreso.

El inicio de este escenario es la constitución (creación de la Ley de Economía Popular y Solidaria) que abre paso a reconocer y visibilizar al sector de la economía popular y solidaria, del que son parte las cooperativas. Existe una Ley Orgánica y

Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), aprobada en mayo de 2011, que incluye a todas las cooperativas. Luego de 46 años de vigencia de la Ley de Cooperativas. En Ecuador existían 3 800 cooperativas, registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas activas. Estas cooperativas son de ahorro y crédito; vivienda; servicio y consumo; producción; y transporte, en esta modalidad, Cooperativas Ahorro y Crédito, en el caso del presente tema el enfoque geográfico está en el contexto del cantón Cotacachi y Otavalo en sectores vulnerables donde su objetivo principal es de ayuda financiera al campo artesanal, los parámetros de análisis puntuales se dirigen hacia el ambiente administrativo que implica el desarrollo de componentes organizacionales relacionado con el manejo de activos, el registro contable y la seguridad de las transacciones realizadas.

El aspecto administrativo que es determinante por la descripción de los procesos de verificación y la eficiencia que tiene con respecto de los créditos según las funciones financieras, el punto añadido con respecto de la parte administrativa es solventar las necesidades correspondientes a la supervisión proponiendo un contexto sistemático de supervisores desde un punto de vista macro y micro es decir en la parte técnica del proceso y en la parte del entorno con respecto del mercado (usuario) definiendo responsabilidades objetivas, controles claros y precisos.

El área contable y financiera se enfoca a temas correspondientes a la sistematización de la información de las actividades de la Cooperativa como principal la cartera de créditos en términos de validez con respecto de las cuentas en la duración del período de crédito y los reconocimientos económicos por pago de cuentas en los créditos hacia los usuarios, seguido se establece principios básicos sobre el sistema de información con principales indicadores relacionados con cartera, finalizando con el contexto del marco legal correspondiente a la personalidad jurídica y operativa de estas instituciones (Constitución ,Ley de Economía Popular y Solidaria, y reglamento, Código de la Producción, IFRS) referenciando el valor de cuentas, mediciones, manejo de activos y de procesos productivos financieros, que es necesario establecer con el fin de ubicar decisiones estratégicas adecuadas.

## **2.2 Marco Referencial**

### **2.2.1 Sector Financiero Popular y Solidario**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y Corporación Andina de Fomento (CAF) Development Bank of Latin America, (2019), insta la concepción del Sector Financiero Popular y Solidario en base de la contextualización de las personas involucradas de un punto geográfico con un sistema estructural macro que pertenecen a un sector vulnerable, y su coordinación dentro del sistema económico están en base de principios como la cooperatividad y solidaridad; formato que se convierte en accesible para las personas que adolecen de marginación por los organismos autónomos de administración pública que no se alcanzaron a cubrir necesidades básicas, originándose así la autogestión como base del progreso y desarrollo para este grupo de personas.

En el caso del Ecuador se mantienen órganos reguladores que implican parte de un contexto viable que se refiere en este caso algo a organizaciones como superintendencias en la parte del sector financiero involucra principios de regulación de la misma manera como la participación equitativa de varios beneficios en un formato de control adecuado la transformación económica social en base de los recursos ofertados que están relacionados con el capital la gestión interna del área productiva la dirección y los resultados determinantes dentro de esta economía para ello se ha creado la superintendencia de economía popular y solidaria en el caso del área financiera.

Los autores Acedo y Montes, (2016) dicen sobre este sector que tiene como relevancia cualitativa que la participación del área pública es mínima y su objetivo primordial es el desarrollo de sistemas económicos relacionados con la producción, la agricultura, la ganadería y similares en las cuales es necesario definir e inyectar fuentes de financiamiento para el desarrollo de estos sectores. La realidad actual sobre este grupo de personas está relacionada con el autodesarrollo y sustentable además de involucrarse con el tema de microempresas o las PYMES primordialmente en aquellas áreas que no han sido alcanzados por los planes de desarrollo nacional que no tuvieron algún alcance por algún factor, hecho que en los últimos años se ha gestionado de tal manera que comprende un grupo vulnerable y participativo en la economía ecuatoriana.

El principio fundamental sobre la economía solidaria y popular tiene como fundamento un modelo de gobernanza que está fundamentado bajo los principios de planificación en el cual se incluye el modo del buen vivir es que insta a participar también a sectores vulnerables principalmente de economía relacionada con ramas artesanales, microempresas y sectores minoritarios sobre agricultura, ganadería, referenciales artesanal o que representan vulnerabilidad social.

El formalizar este contexto generó una herramienta generadora de fuerzas de trabajo e ingresos económicos, desarrollados autónomamente con un alcance de apoyo jurídico y alcance al desarrollo social, principalmente está constituido por un sector de comunidades, movimientos de origen indígena, identificados formalmente por asociaciones de productividad, instituciones de extensión financiera hacia otros grupos del mismo contexto, organismos reguladores, organizaciones relacionadas con la capacitación e investigación, incluyendo agrupaciones en el contexto cultural y de expresión étnico cultural, así también se encuentran las instituciones con oferta de apoyo social sobre diversos problemas de desarrollo humano.

## **2.2.2 Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Economía Solidaria**

El ámbito del desarrollo humano a nivel mundial se redujo a la escasez de recursos financieros primordialmente a sectores que tenían deficiencias en el desarrollo y progreso de sus sistemas socioeconómicos al traspasar de un es estado de desarrollo industrial a un desarrollo Global en las últimas décadas este contexto obligó a sectores desprotegidos primordialmente relacionados con la producción a escala mínima buscar fuentes de apoyo económico social cultural e integral.

La descripción en a nivel latinoamericano según el autor Curiazi et al., (2017), es la formación de trabajadores y emprendimientos particulares en distintos ámbitos de la sociedad que no están relacionados con un nivel profesional y que su principal aporte o base de constitución es un mínimo capital de participación. La realidad sobre el recurso de los económicos en estas áreas fue reduciéndose a mínimos accesos de créditos por los contextos de garantías y antecedentes financieros que respalden la vinculación fondos de capitalización sostenimiento y desarrollo, estableciendo en los mismos integrantes de

estos sectores promulgar constituir organismos primarios que generan fuentes crediticias de acuerdo al entorno de actividad según los sectores que se necesita.

A nivel regional este contexto afecta primordialmente aquellos sectores sociales sin vinculación a escalas mayores de productividad representación económica o comercial, generando por principio propio para cubrir las necesidades en cada una de estos cambios establecidos a los sistemas de gobernanza, la constitución primordialmente de cajas de ahorro a nivel empírico que rápidamente se convierten en elementos fundamentales de micro desarrollo para el sector productivo entre comunidades rurales, comunidades sociales, comunidades productivas entre otras.

La obra escrita por los autores Noriega y Margarita, (2018), consideran que un logro fundamental de este sector a nivel Ecuador fue el 27 de febrero de 2012 donde se legitima como una organización económica donde sus componentes están en base de procesos de producción además de una cadena comercial y un flujo de financiamiento orientado a la oración de bienes y servicios que satisfacen necesidades de un grupo local y se recibe ingresos por estas actividades, además de constituir una filosofía cultural en base del buen vivir y armonía con la naturaleza más que un fin de lucro acumulación de capital, contexto que permite determinar una figura legal en cuanto a estos emprendimientos y la importancia en la sociedad.

El reconocimiento de este sector de economía solidaria popular y solidaria en el país comienza a tener facultades jurídicas sobre la organización en estas áreas para la creación de cooperativas de ahorro y crédito vinculados a estos servicios que establecen sus objetivos primordiales de mercado agricultores y sectores ya denominados al sector estudio hasta identificarse como un sector de administración pública y representan a organismos reguladores importantes que en colaboración con cada uno de las unidades financieras gubernamentales que instituye nuevos canales de servicio crédito y apoyo bajo estándares de administración evaluación financiera y constitución determinante.

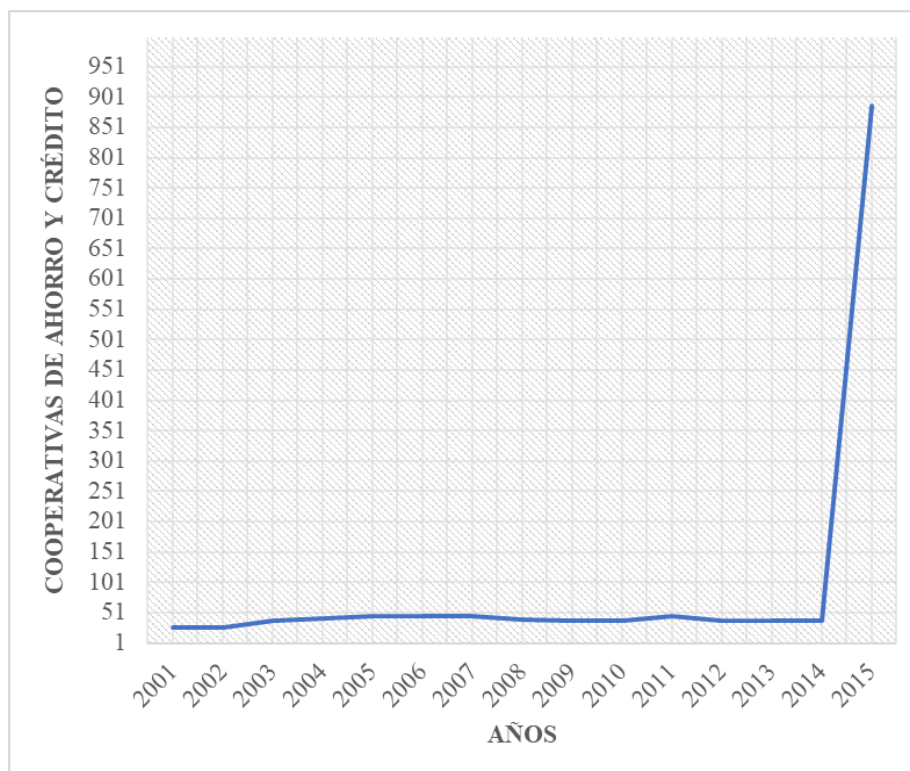
El accionar de las cooperativas de ahorro y crédito busca llegar a todos los sectores de la población mediante el servicio que ellas ofrecen. Entre las actividades de inclusión que realizan las entidades financieras están: llegar hacia los quintiles más pobres de la población, contar con puntos de atención en los cantones pequeños y sectores rurales; en esto caso, son las cooperativas de ahorro



y crédito las que llegan hacia la población tradicionalmente excluida, ya que el servicio de estas entidades se enfoca en el aporte al desarrollo integral de la comunidad (Noriega y Margarita, 2018).

Las principales líneas de acción al acceso financiero para estos sectores están vinculadas con la recapitalización en las actividades de agricultura, aquellos sectores relacionados con producción y cultivo dentro del comercio del mercado minorista y mayorista, además del acceso fuentes de financiamiento que aseguran la producción de proyectos generadores de empleo en este sector, la constitución de empresas unificadas a la productividad asistencia social o cualquier entidad relacionada con la economía social y solidaria, el acceso a educación, líneas de créditos crediticias de vivienda, fondos de apoyo a sectores sociales discapacitados y vulnerados.

El ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito de manera general tiene un comportamiento del crecimiento paulatino y progresivo en proyecto de 10 años, este contexto es uno de los más importantes indicadores sobre el sector, la constitución legal se realiza en base de la asociación de personas de interés común que principalmente aborda objetivos socioculturales, desligando la parte de rentabilidad económica como principal propósito de funcionamiento en base de un capital mínimo del socio aportante y que generalmente se contextualiza sobre una imagen jurídica de una compañía limitada, formalizada en la Constitución del Ecuador y Código Orgánico de la Producción, Comercio E Inversiones, COPCI.



**Figura 1.**

*Crecimiento de Cooperativas de Ahorro en Crédito en Ecuador*

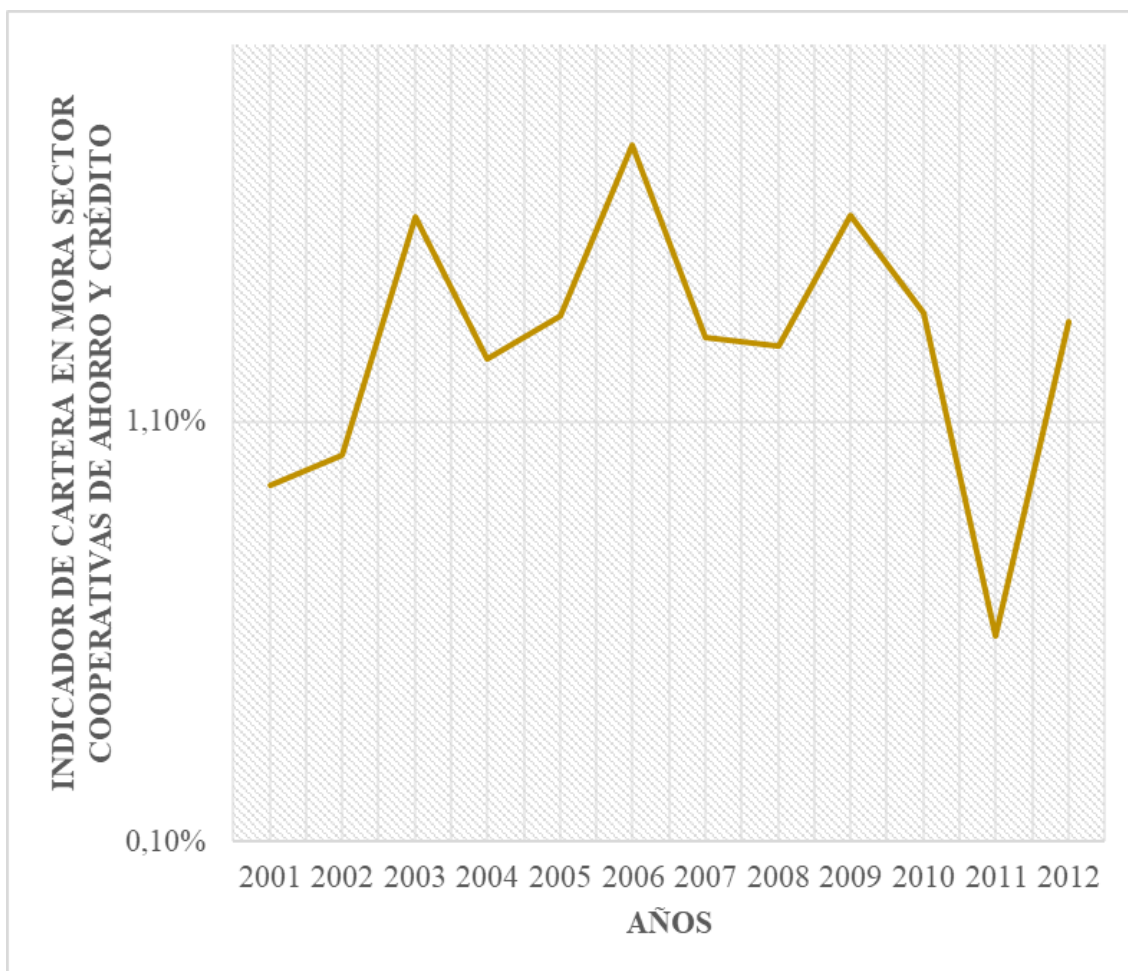
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2021), (Superintendencia de Bancos, 2021)

Elaborado: Martha Farinango

La figura número uno describe un intervalo estadístico del rededor de catorce años en los cuales se visualiza el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador a nivel general destacando un aumento de empresa a partir del año 2014, evento que está en relación con el contexto de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) figurando personalidad de una cooperativa de ahorro y crédito en aquellos sectores pequeños, permitiendo a grupos vulnerables la posibilidad de implementar instituir esta herramienta de gran ayuda principalmente a los sectores agrícolas y ganaderos. El comportamiento de este sector tiene una gran trascendencia en el ámbito económico productivo del país concentrándose su importancia en abastecimientos de fuentes de financiamiento útiles para aquellas necesidades y secciones con poco o limitado desarrollo social fortaleciendo estos ámbitos y priorizando las actividades relacionadas para una mejor calidad de vida.

**Tabla 2.**

*Cartera en Mora Cooperativas de Ahorro en Crédito en Ecuador*



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2021), (Superintendencia de Bancos, 2021)

Elaborado: Martha Farinango

El contexto sobre la cartera en mora sobre las cooperativas de ahorro y crédito a nivel general en el comportamiento y trayecto de los períodos 2001 al 2012 existiendo todo en las bases estadísticas muestran un rango comprendido entre el 0,5 % al 1,25% respecto de la gestión de esta cartera la norma técnica estableció que entre mayor es el indicador de porcentaje con respecto de este tema, menor es la calidad de gestión, en el lapso de algunos años en el Ecuador este ítem se ha convertido en una constante de minimización en las instituciones que conforman este grupo financiero, haciéndose necesario por este motivo analizar, estudiar y estipular alternativas viables para mejorar el manejo de esta temática.

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1 Modelo Administrativo

Según Uribe, (2021), La situación sobre los modelos en el área administrativa conlleva al desarrollo del elemento de organizar con la espera de expectativas diseñadas hacer alcanzadas, es así que existen diferentes propuestas como diseños en cuanto a esta dinámica, pasando desde el diseño de un proceso que contempla elementos medibles y cuantificables que por lo general se vislumbra en tres etapas puntuales diseño puesto en marcha evaluación de actividades.

Al definir este contexto esa sí que se pueden ir vinculando algunos modelos administrativos que conllevan análisis introspectivo interno, así como de las variables externas consideradas primordialmente sustentados en la imagen de la empresa es un mecanismo de procedimiento En sus áreas de funcionamiento el contexto desde eliminación, así como los recursos empleados hasta la finalización objetiva de cada uno de estos procesos

El desarrollo de varios contextos administrativos, esta formulación contempla casos dentro del ámbito administrativo así:

El autor Rojas,( 2022) el desarrollo de este conocimiento en el área administrativa así la una formulación cercana es la de Ishikawa respecto demanda lisis de causa-efecto en el área administrativa pasando también sobre William Hawkins respecto de los círculos de calidad de allí se desprenden poco tiempo la visualización estratégica respecto de la organización este manifiesto también algunos contextos evolutivos principalmente a la comparación y medición formulándose el beanchmarketing adecuado también el sentido de competitividad dentro de este modelo de Michael Porter así, este contexto fórmula el modelo del outsourcing junto con la parte enfocada al modelo gerencial, el empowerment finalmente con Joan Pol la planificación estratégica, la teoría de restricciones finalizando en estos últimos años conceptos como relacionados con la reingeniería el desarrollo de la inteligencia emocional y el coaching.

El desarrollo de cada una de estos contextos conlleva evolución respecto de los modelos sustentados y mencionados aportan para cada necesidad implementada de manera cronológica o estipulada esto no quiere decir que ninguna de las nombradas sea menor o mayor, simplemente que se adhiere a las necesidades en el campo administrativo

descubiertas así, en el ámbito de las cooperativas es necesario sustentar con base en la necesidad un proceso de supervisión que está relacionado con el aporte del modelo de calidad, así como el enfoque de Ishikawa elementos de estándares que componen el modelo ya estandarizado de normas ISO 9000 respecto de la calidad.

En el ámbito financiero en concordancia con el desarrollo de modelos según el autor Gutiérrez, (2022) en cuanto a este aspecto el propósito en este ámbito en el diseño es contemplar un conjunto de conexiones que permiten procesar y analizar datos con mayor detalle entre los componentes esto conlleva a un profundo análisis dentro de la estructura interna de la empresa cuando este conjunto de mediciones y relaciones permite interpretar un estado o una situación y primordialmente, dentro del área financiera, es necesario contemplar variables que estén enfocadas en la realidad de la organización inicialmente, si se trata de valores existiendo tres perspectivas dentro de las variables con dos dimensiones y parámetros donde primordialmente se define los contextos internos y externos que producen una influencia la dimensión constante en donde la medición establece un equilibrio en diferentemente de la situación o el resultado que se espera.

Al mencionar modelos financieros también se puede contextualizar que existe cuatro enfoques diversos sobre este contexto el foque normativo que establece la generación de resultados y la interpretación de los mismos contemplando las normas básicas de la organización que primordialmente están relacionadas con la parte de entorno legal, modelo experimental donde su formulación está en base de cuantificar un sin número de variables en las dimensiones de parámetro y constante que permiten tomar decisiones pragmáticas sobre las operaciones de la empresa, exploratorio diseñado a partir de las consecuencias o influencia de una variable en pocos análisis significativos que primordialmente ayuda contexto operativo de la organización y finalmente, el modelo de pronóstico que incluye una perspectiva de valor y análisis de funciones en base de previsiones para mejores resultados.

En base de esta contextualización la primordial base de un modelo financiero a pesar de las distintas clases debe ser tomada desde el de vista lógico es decir, que involucran la estructura central analógica un proceso de entrada un proceso de procesamiento y un proceso de salida añadiendo a estas particularidades como la

practicidad, la simplicidad y la pragmática sobre todo este contexto se puede determinar netamente desde el área financiera un modelo de evaluación basado en un análisis vertical o análisis horizontal que conlleva las diferencias entre períodos en los principales documentos de información financiera hasta la vinculación de indicadores o algoritmos financieros que entre los más comunes se puede tener el (Economic Value Added) EVA que se concentra en variaciones contempladas dentro de las actividades operativas que lleva a una generación de utilidad, además de ello se puede mencionar enfoques basados en los flujos de caja el modelo establecido basándose en el apalancamiento y el modelo contemplado entre las operaciones y recursos establecidos con mayor profundidad y para diversos aspectos específicos en la empresa.

En el caso de la organización de una cooperativa, tras estar sujeto a la gestión legal de funcionamiento medible bajo organismos regulatorios, su modelo se contempla en relación con un modelo normativo con características de sistematización adecuadas, basadas en el análisis de los principales reportes financieros gestionados por estas organizaciones regulatorias además del análisis aplicación del modelo EVA y la formulación de indicadores relacionados con la gestión de carteras la gestión de capital la gestión de activos que están directamente relacionados con este tipo de instituciones las cooperativas de ahorro y crédito.

## **2.4 Modelo Financiero**

### **2.4.1 Sistema de Gestión Interna**

El sistema de gestión interna se establece como una construcción de contextos culturales además de políticas y axiología es que establecen patrones que implica la cultura organizacional referida en el proceso de administración y que su carácter es constructivo hacia el pilar de la comunicación efectiva hacia la calidad, además está orientada hacia el usuario preocupado por sus resultados bajo como elemento que es la gestión de manera unificada (Serrano, 2018).

El principio general fue adoptado en el contexto de los del mejoramiento continuo de la calidad las características primordiales sobre este sustento es analizar las fallas encontradas en cada una de las áreas establecidas sobre el servicio ofertado y en estas instituir una cultura de optimización y efectividad para establecer aspectos importantes entre ellos está el compromiso, la innovación, la prevención, la medición, además de la

del sistema de comunicación; el enfoque organizacional está sujeto a una departamentalización de cada una de las áreas estos están dispuestos bajo componentes esenciales los cuales generalmente se involucra en las áreas productivas de cada empresa

**Tabla 3.**

*Principales componentes de gestión interna cooperativas y ahorro de crédito*

Ambiente Administrativo	Ambiente Contable
Proteger los activos de la organización.	Subdividen funciones.
Permite tener un adecuado control sobre los registros contables.	Busca lograr la eficiencia en todos los procesos.
Brinda confianza en lo que proyecta la información financiera generada por la organización y también da una seguridad razonable en cuanto a las transacciones y activos de la organización.	Delega la responsabilidad de los procesos y verifica su cumplimiento. Es aplicado en todas las fases de los procesos administrativos.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, (2018).

Elaborado: Martha Farinango.

*“El concepto claro se establece como un esquema en el cual se juntan áreas importantes o ramificaciones de la en las que el nivel general aplica esfuerzos herramientas y principios que ayudan a la generación de resultados” (Sánchez, Palomino, y Rivero, 2006).*

La perspectiva de manejo sobre estos componentes se establece una jerarquía primordial en la cual se representa cada proceso de manera técnica orientada a la medición a ello un sistema orientado hacia la organización la planificación la dirección y el control es necesario además de adoptar los recursos importantes que posteriormente son evaluados y establecidos por cada área de terminando el nivel de avance o característica de progreso, se involucra en aspectos referenciales a la atención y a la calidad de los procesos que se estable.

*“Las cooperativas incorporan la planificación estratégica a su gestión empresarial para constituirse en unidades económicas que dispongan de una estructura auténtica y adecuadas a sus necesidades con los recursos suficientes y sistemas administrativos ágiles, eficientes y actualizados” (Bernardino et al., 2020).* Los puntos descriptivos sobre una institución relacionada con el ámbito crediticio y el componente

de gestión interna en este caso cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la SEPS inician con el desarrollo de planes estratégicos fundamentados en los básicos elementos organizacionales el período regular mínimo está establecido dentro de un rango de 58 meses, así como también la elaboración de la planificación operativa pertinente.

La metodología estipulada para este contexto se fundamenta en los factores de ambiente endógeno y exógeno, el elemento para la realización de las operaciones establece también el diseño de la planificación operativa en término de objetivos estrategias y procedimientos actuales puntuales de acción, este contexto de organización establece una línea vertical con figuras representadas en un consejo o junta seguido de gerentes o administradores y las distintas áreas establecidas entre ellas comités y las fases operativas pertinentes.

La visión puntual sobre la coordinación se cimenta en la comunicación eficiente en el cual el principio de organización son la información almacenada y al mismo tiempo comunicada de manera oportuna a nivel interno, y externamente sobre los organismos regulares estatales establecidos, la designación de controles tiene como base los lineamientos los órganos de la SEPS e individual por parte de cada una de la gestión administrativa de gerencia además *“establecerá los procedimientos para constituir una cooperativa, tomando en consideración los principios de eficiencia, agilidad y simplificación además de la naturaleza de cada organización y su estudio de factibilidad que contendrá la viabilidad social, económica, financiera y legal”* (La Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario, 2013)

El sistema principalmente de información financiera está dotado por recursos referencias de técnicas del organismo de control a través de un catálogo de cuentas, formatos y normas respectivas de representación información, además de los establecidos internamente, finalmente se hace una disposición sobre el manejo de bienes en términos de adquisición, uso, y registro como principales contextos figurativos en el desarrollo de la gestión interna.

#### **2.4.2 Gestión Administrativa**



Se denomina a la gestión administrativa como funcionamiento diario en la cual se establece estándares y competencias que están orientados hacia el ámbito de la estructura interna que se reflejan en los procesos que son manejados de manera eficiente y eficaz que sea oportuno es decir que la gestión sea adecuada que sea para minimizar costos o sea la simplicidad de toda la información generada y se aplique los resultados adecuados en este contexto la estandarización es algo que involucra principios de tiempo y economía (Caldas, Carrión, y Heras, 2017).

El ámbito de la cultura administrativa tiene el inicio del proceso de gestión el cual establece el pilar fundamental como la organización, la dirección, la planeación, la coordinación y la supervisión enfocadas de manera específica al ámbito de determinar los recursos necesarios para el contexto de dónde se involucrará la empresa y de qué manera.

La modernidad es un ámbito que implica en la administración de recursos de manera diligente y establecer objetivos estratégicos que permitan dilucidar el comportamiento en la imagen orgánico cultural de la empresa a este contexto se le determina gestión administrativa en los cuales los aspectos tangibles e intangibles son importantes Al momento de involucrar resultados pertinentes (Dumont, 2015).

La naturaleza de la cooperativa de ahorro y crédito tiene una esencia de que es la conformación de grupos en el cual establece un principio de ahorro de recursos monetarios, con el fin de establecer una distribución de préstamos a tasas reguladas con accesibilidad según las condiciones de las líneas dirigida a los usuarios y el contexto administrativo tiene como base la participación democrática y la garantía de ayuda social.

**Tabla 4.**

*Sistema de Gestión Administrativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito (SEPS)*

<b>Denominación social</b>	<b>Principios:</b>	<b>Socios</b>
La cooperativa establecerá en su estatuto social que está sujeta al régimen de responsabilidad limitada y que responderá ante terceros hasta por la totalidad de su patrimonio; en tanto que sus socios lo harán hasta por el monto de sus aportaciones.	Se incorporará como norma estatutaria, el cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno Cooperativo, que comprenden las reglas que rigen las relaciones entre los consejos; entre los consejos y la administración; y, entre los consejos, la administración, los socios y empleados, para evitar interferencias en sus funciones,	El estatuto social, contendrá el vínculo común asociativo, tales como: identidad étnica, territorio, trabajo, profesión o domicilio.

---

preservar la ética y la transparencia en la gestión, obtener la confianza de los socios y de la comunidad, a quienes informarán la situación de la organización, de manera oportuna, clara y concisa

#### **Detalle Funcional**

Realización de las asambleas generales,

Constitución de consejos de administración y vigilancia

Definir responsabilidades de la asamblea general de socios o de representantes, consejos y del gerente.

La obligatoriedad de llevar registros contables

La imposibilidad de repartir las reservas sociales; y en caso de liquidación

La política de distribución de los excedentes y las utilidades,

El valor y el mecanismo de registro de las aportaciones.

---

Fuente: (La Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario, 2013)

Elaborado: Martha Farinango.

Los ejes de acción en cuanto a la parte de principios filosóficos están fundamentados en la confianza, y las relaciones sociales; las normativas técnicas están reglamentadas por la organización de procesos concernientes a estos principios establecidos que instan a la integración administrativa del socio por el volumen de su participación o depósito y la elaboración de directrices de gobernanza institucional.

La descripción operativa en cuanto a productos se refieren al servicio de los principales integrantes de la cooperativa enfocados a bienes económicos y deficiencias sociales cubiertas enfocados a la educación es decir a la captación de dinero destinado para el desarrollo de promoción educativa, así como a vinculación interinstitucional es un contexto de entre organismos superiores financieros para la coordinación e impulso de estas necesidades en el grupo de socios integrantes, esta es una característica administrativa de gestión con gran alcance para el cumplimiento de metas.

El flujo operativo se define básicamente en: la colocación de depósitos, el establecimiento de saldos, un sistema de ahorro, y las cuentas de identificación en cuanto a la base de la parte operativa seguida de la representación crediticia en dónde se

establece: la evaluación del solicitante, el análisis de capacidad, el registro de historial crediticio, los avales establecidos para los fondos de respectivos para procesar la colocación de créditos.

El aspecto más relevante en la gestión administrativa sobre el procesamiento crediticio de estas instituciones es el alcance de la supervisión en el momento de expandirse en varias sedes o líneas de servicio por el seguimiento de cada una de las personas involucradas y dispuestas para esta actividad esta situación se debe a que el gran volumen de créditos puede ser abastecida por un gran número de personas individualmente debido al costo de implementación y las deficiencias administrativas de individualización por el manejo de recursos en este caso talento humano.

El denominado twin peaks, distribuye las funciones supervisoras según los objetivos perseguidos de la actividad es decir se diferencian y supervisores de la estabilidad macro-prudencial control de riesgos sistémicos y micro-prudencial control de solvencia y honorabilidad del profesional de los operadores o de protección de consumidores inversores, este modelo si bien se supone la práctica la imposición de varios controles sobre el mismo operador según la perspectiva del supervisor, puede generar defectos de supervisión, ya que se requiere una previa delimitación de competencias entre los supervisores de modo que no llega a crearse lagunas de control de actividad, este modelo destaca algunas ventajas de este modelo como son: la existencia del supervisor de los objetivos claros e independientes, la no concentración de un solo supervisor de la función de control, la reducción de conflicto de intereses y la existencia de áreas de supervisión para cada uno de los supervisores bien definidos (Ortiz, 2018).

El ámbito de la supervisión es un aspecto fundamental dentro del proceso administrativo que todo sector financiero involucra y se fundamenta en un ámbito gradual desde un aspecto macro hasta la especificación del sector en el que se participa, es decir se toma en consideración todos aquellos escenarios establecidos en cuanto a economía nacional relevante a instituciones de regulación financiera los cuales implican una influencia en el procedimiento debido a las políticas monetarias establecidas.

El ambiente estipulado en la micro prudencialidad se define de una capacidad para responder a los recursos capitalizados entre organismos que participan de las actividades financieras en base de riesgos propios identificados; se define también un tercer punto que se centra sobre el comportamiento del mercado financiero para contextualizar la protección de intereses de los participantes en estas instituciones.

El modelo mencionado (twin peaks) establece una diferenciación en cuanto a la parte de la capacidad institucional y la contextualización del socio, definiendo el control en cada área según la competencia pertinente de estos dos conceptos y asegurar el proceso efectivo, la principal consecuencia de aplicación sobre esto es la reducción de conflictos, esto define un diseño complementario que permite evaluar las acciones institucionales de manera eficiente, además del cumplimiento y del entorno del socio para solventar las acciones debidas de manera puntual sin dejar de lado la interacción de ambos aspectos, sino más bien unificarlas y establecer la destinación de recursos de manera adecuada para el cumplimiento adquirido del socio mediante una línea de crédito.

### **2.4.3 Gestión Financiera**

La realidad financiera es un ámbito que está relacionado con el manejo de los recursos económicos en base de una planificación y análisis previo sobre la información contable y económica de la empresa y esté orientada hacia aspectos estratégicos que permiten establecer herramientas adecuadas para la dirección gerencial (Padilla, 2012).

El ámbito de las finanzas, es una herramienta fundamental porque determina y traza en términos de tiempo y acciones aquellos anhelos que los directores gerenciales quieran realizar, esta herramienta habla de análisis de información, en el cual se establece indicadores o procesos o esquemas de evaluación sobre los recursos que están sustentados bajo la teoría de finanzas sobre dimensiones de crecimiento rentabilidad liquidez riesgo con el ámbito de anticiparse, y aprovechar la información encontrada.

Los elementos más importantes con respecto de una gestión financiera es suponer que la situación actual debe concretarse una situación positiva en el futuro, al momento de determinar riesgos y formular objetivos, políticas y estratégicas que estén orientadas al crecimiento a la diversificación al manejo de inversiones a la gestión del sistema crediticio pagos el control de costos además de la maximización del contexto productivo (Veiga, 2015).

La estructura financiera en la cooperativa de ahorro y crédito parte del contexto de la planificación de operaciones, estableciendo su formato de análisis en los preceptos de ingresos y egresos respectivamente identificados, legitimados y respaldados que es la base para el proceso presupuestario que se elabora en disposición de generar el aprobado al organismo competente, entre los puntos más sobre estos lineamientos es la distribución

de fondos con base en la estructura organizativa, la formalización del manejo de los fondos respectivos, el contexto de la cobranza respecto de las cuentas, el ámbito de pagos que la organización necesita, y el proceso contable relacionado.

Los ingresos determinantes sobre la organización que tienen dos sustentos básicos: la recaudación y el depósito, además de estimular fondos de reposición y aquellos fondos relacionados con la administración que es denominan rotativos, la identificación de las cuentas respectivas, procedimientos de manejo de registro, y el manejo de los desembolsos direccionadas al área financiera, puntos esenciales sobre la estructura de esta gestión.

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia. Entre las variables de políticas a considerar figuran:

- La calidad de las cuentas comerciales aceptadas.
- La duración del período de crédito.
- El descuento por pronto pago (Padilla, 2012).

El ámbito de administración en cartera es un contexto estructurado que establece el control en cuanto a los pagos de manera efectiva y que recurren a plazos entre doce meses, sesenta, y treinta días esto implica aspectos como la rotación que implican el período que sustenta el efectivo para el cobro de los recursos y obligaciones adquiridas por el cliente toda esta situación se ve es definida por un ámbito fundamental el cual es el análisis del entorno del cliente.

La formalidad que determinar la posición del cliente tiene estos dos puntos: la cobertura de sus obligaciones y la vulnerabilidad que tiene el cliente con respecto de las condiciones de su trabajo o fuente de ingresos, los aspectos más determinantes con respecto de esto es la determinación de liquidez establecida en contrato de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, además de un análisis personalizado sobre los avales estipulados y accesibles que el socio de la cooperativa puede tener.

El estado más adecuado sobre el manejo de este ítem es que se acerque a una cartera en términos de cobranza líquida, exceptuando el estado de vencimiento primordialmente en aquellas líneas de crédito de largo plazo, el primer paso para establecer este tipo de contexto es aprovisionar la recuperación de cartera en base del riesgo identificado sobre el no pago de créditos, así como también la determinación de tasas de vencimiento que estipulan entre un rango del 5% al 20% según los periodos o plazos, considerando estos mecanismos entre los principales manejos de cartera en una institución financiera.

#### **2.4.4 Sistemas de Información**

Un sistema de información para los dirigentes de una empresa puede desarrollar la gestión al frente de la misma y se fundamenta en los siguientes aspectos: los administradores precisan de la información contable y necesita saber cómo usar la información contable, puede ayudar a los ejecutivos a identificar problemas resolverlos llevarlos la información contable; es utilizada en todas las organizaciones empresariales y hacen industriales comerciales y o de servicio, la misma es vital en el proceso de medicación y en particular la contabilidad de costos es uno de los sistemas de información básicos en cualquier tipo de organización (Pomi, 2016).

Los sistemas de información tienen como principio de funcionamiento el conjunto de acciones estructuradas que sistematiza elementos constitutivos de datos fundamentales, las funciones de cada uno de estos establecen entradas que deben ser transformadas para evidenciar los resultados, la realización de este contexto implica disciplinas, teorías, herramientas e instrumentos que la organización decida adoptar para implementarlas bajo regulaciones, normativas y referencias para orientar los propósitos hacia un escenario favorable.

La orientación metodológica está estructurada en los elementos de comunicación donde se establece la pertinencia de cada participante donde se jerarquiza cada uno de ellos según el esquema organizacional de la empresa y las responsabilidades que cumple con cada área funcional esta información en conjunto con las decisiones y responsabilidades producen que el sistema funcione constantemente hacia el diseño para el cual fue realizado.

#### **2.4.5 Construcción de Indicadores de Gestión**

La existencia de un indicador es la respuesta al interrogante sobre ¿Cómo medir el desempeño estratégico de una empresa?, que es importante debido a que permite ser un juicio objetivo y confiable tanto en los resultados que se muestren en ese desempeño, así como los procesos que los generaron (Ramírez, 2017).

La medición es una herramienta adecuada que permite magnificar y cuantificar el desarrollo de un sistema permitiendo establecer estándares de manera defectivos y metas tanto subjetivas y concretas además de establecer unidades de medida en términos de materiales recursos humanos recursos monetarios para diseñar estrategias y directrices de ampliación.

Las indicaciones que formulan las bases en la realización de un indicador es la viabilidad que se refiere a ser los recursos existentes en el entorno adecuado además de la factibilidad que se orienta hacia el entorno de la organización y la confiabilidad que es la certeza sobre la información diseñada, algunas características puntuales deben considerarse en medidas de tiempo, el volumen y los logros alcanzados, esto permitirá determinar datos financieros adecuados sobre el contexto de la visión hacia años posteriores sobre la empresa.

#### **2.5 Marco Legal**

El desarrollo de este trabajo respecto de las referencias normativas vigentes tiene relación con los siguientes cuerpos legales: Constitución de República del Ecuador, La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Las Normas Internacional de Información Financiera para PYMES (NIIF PYMES), El Código Orgánico de La Producción, Comercio E Inversiones (COPCI), facultando legalmente el diseño, operatividad financiera y propósitos de la investigación directamente las NIIF y LOEPS, mientras que los demás normas de manera indirecta solo como uso conceptualización en el estudio.

**LA CONSTITUCIÓN DE REPÚBLICA DEL ECUADOR**, Año 2008 habla sobre el contexto del aparato productivo y económico para su movilización el escenario en desarrollo y progreso por sectores incluyendo cada aquellos que suministran recursos para la consecución de estos propósitos de desarrollo para el país, en este caso el sector de economía popular y solidaria, incluida al sector financiero cooperativa de ahorros y crédito así se contempla este criterio en los siguientes artículos:

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos: numeral, siete, Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos: numeral tres, fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.

La base fundamental de estipular dentro del sistema de producción las figuras organizativas es importante para dimensionar la participación en el territorio ecuatoriano como dice los siguientes artículos:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- ....La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social (Asamblea Constituyente, 2008).

El Estado a través de los siguientes artículos con respecto de la organización como parte del sistema de producción, contempla también el desarrollar e innovar cada una de estas áreas para el crecimiento y ayuda de estas figuras a través del sistema de educación y la planificación nacional con el fin de establecer objetivos que promulgan el buen desempeño social como se cita en los siguientes párrafos:



Art. 334.- El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá: numerales; tres, impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 385.- El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad, numeral, tres, desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

**LA LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**, Registro Oficial 444 de 10-may.-2011, establece las directrices con respecto a la formalidad jurídica los sectores de economía popular y solidaria el fundamento de sus principios, los cuales se administran el desarrollo de todas sus actividades como dice el siguiente artículo:

Art. 4.- Principios. - Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;

- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes (Asamblea Nacional, 2018).

EL REGLAMENTO DE LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, Correa, (2018), registro oficial 1061, 22 marzo 2018 contempla que en la estructura de cooperativas de ahorro y crédito, según su artículo 2 debe establecerse una asamblea constitutiva figurando gerencia, consejos de administración y vigilancia sobre sus principales representantes (artículo 3) se establece que el acta constitutiva de la organización es indispensable, así como los requisitos según el artículo 7 deben ser presentados en base de documentos como el estudio de viabilidad y factibilidad con requisito mínimo 50 personas, determinado como socio en cuanto a la organización interna,

En una cooperativa, el artículo 28 ibidem define que el ente de gobierno dentro de este tipo de organizaciones se desprende de la organización de una Asamblea General que primordialmente es quien concede autorizaciones y designaciones de diferentes áreas, entre ellas, la administración, consejos de administración y vigilancia, gerencia (artículo 29), las decisiones importantes de este organismo son administración de bienes muebles e inmuebles, gestiones administrativas y de supervisión.

Además, el artículo 34 también ibidem establece que la figura del consejo administrativo tendrá sus principales acciones basadas en planificar, generar políticas, elaborar reglamentos, designar autoridades, presidentes, vicepresidentes y secretarios en las diferentes áreas o comisiones, de gerencia, autorizaciones y supervisiones en cuanto el plan estratégico entre las principales.

En cuanto a la figura del consejo de vigilancia, es necesaria en las cooperativas de ahorro y crédito (artículo 38) para el ámbito de regulación y control respecto de las operaciones económicas, así como del cumplimiento de las bases técnicas y de legislación principalmente gestionado hacia auditorías internas – externas, así como también la coordinación con el consejo de administración y gerencia.

El artículo 39 ibidem contempla que esta figura debe tener un mínimo de 3 a 5 vocales, agregando el perfil de la gerencia (artículo 44) quien es el representante legal, judicial y extrajudicial, teniendo como responsabilidades la coordinación con los consejos administrativos y de vigilancia, el gestionar la de la cultura y planificación estratégica, asimismo impulsar sobre la gestión administrativa, operativa y financiera, además del diseño en gestión política interna.

El artículo 46 ibidem contempla que es importante a la organización interna de una cooperativa incorporar la formulación de comisiones especiales que están en base de las necesidades de la cooperativa de ahorro y crédito, quienes podrán estar bajo diseño de tres representantes en un periodo de doce meses; la ejecución y crédito del segmento de operación tendrá dispuesto la superintendencia que será ubicada la institución según este organismo (artículo 96).

**EL CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO**, Asamblea Nacional, registro oficial 332, 12 septiembre 2010 en el artículo 143 contempla la regularización de entidades financieras a través del estado y supervisadas por organismos de regulación completando que el artículo 144 describe que la emisión de funcionamiento se establece en base de la superintendencia de bancos y la superintendencia de compañías popular y solidaria, la figura de cooperativa de ahorro y crédito contemplando también (artículos 226, 227, 228, 229 y 230) la estructura respecto del control y auditorías cómo una herramienta de regulación, además en el ámbito legal se determina el ámbito de evaluar la calidad de la gestión en base de la supervisión (artículo 280, 281 y 282) destacando tres puntualidades existentes la preventiva, que habla de la gestión de riesgos y la correctiva que implica las acciones que deben realizarse finalmente, la supervisión intensiva que contempla el artículo 183 se establece un análisis de puntualidad en las operaciones los dos últimos trimestres.

El artículo 440 ibidem contempla la administración relacionada con el sector popular y solidario a las cooperativas el formato de constitución la conformación de cajas administrativas, consejos administrativos, consejos de vigilancia como los principales sustentos, esta ley también establece el formato de constitución práctica donde (artículo 445 establece) que podrán ser formadas por personas naturales o jurídicas bajo las

normativas de la ley orgánica de economía popular y solidaria y la superintendencia de economía popular y solidaria además su constitución será en base de la vía jurídica (artículo 446) su formulación estará determinada por el aporte de un socio mediante autorización escrita (artículo 448) determinándose que el 10 % del patrimonio evaluado será como cupo inicial para la otorgación de créditos del (artículo 450).

**LA LEY DE PREVENCIÓN DE LAVADO Y ACTIVOS DEL FINANCIAMIENTO DE DELITOS**, Asamblea Nacional, 21 julio 2016 bajo algunos artículos en la función de un proceso de control intensivo sobre lavado y financiación de delitos y contravenciones sobre organizaciones financieras así, el artículo 3 contempla que todas las operaciones económicas de indebida justificación serán consideradas sospechosas finalmente, así como también el artículo 5, contempla que es necesario establecer una unidad dentro de la estructura interna de análisis financiero y económico quienes contemplan información relevante sobre movimientos y justificación de recursos monetarios incluyendo cooperativas de ahorro y crédito entre los principales funciones de esta es la superficie sobre los movimientos económicos los aspectos sospechosos sobre ellas en coordinar con organismos internos de la cooperativa y externos del marco de regulación para el intercambio de información sobre delitos de lavado y anexos la facultad de intervención en los procesos si se identifica este tipo de delitos y finalmente programar información relacionada como medio de capacitación para el interior de la cooperativa.

**LAS NORMAS INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PYMES (NIIF PYMES)**, 2015, habla: fundamento internacional que estipula contextualizaciones técnicas con respecto de la personalidad microempresarial con respecto del tema de cooperativas de ahorro y crédito, el desarrollo de estas notas técnicas amplía la funcionalidad en temas como conceptos de pequeña y mediana empresa, la disposición de los estados financieros y su presentación, además del uso de los instrumentos adecuados y su criterio al momento de una valoración económica adecuada como citan los siguientes párrafos:

1.2 Las pequeñas y medianas entidades son entidades que: (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos....

2.4 La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, así como voluntad para estudiar la información con diligencia razonable....

3.25 Esta Norma no trata la presentación de la información por segmentos, las ganancias por acción o la información financiera intermedia de una pequeña o mediana entidad. Una entidad que decida revelar esta información describirá los criterios para su preparación y presentación.

13.17 Una entidad medirá el costo de los inventarios de partidas que no son habitualmente intercambiables y de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, utilizando identificación específica de sus costos individuales.

14.10 Un inversor que use el modelo del valor razonable, utilizará el modelo de costo para las inversiones en asociadas en las que no pueda medirse el valor razonable con fiabilidad, sin un costo o esfuerzo desproporcionado.

17.15A Una entidad medirá un elemento de propiedades, planta y equipo tras su reconocimiento inicial al costo menos la depreciación acumulada y cualesquiera pérdidas por deterioro del valor acumulada. (International Accounting Standards Board y IFRS Foundation, 2016).

**EL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, (COPCI)**, Registro Oficial 351, 2018, establece directrices legales puntuales respecto de las formas de asociatividad distinción entre un grupo de pequeños y medianos empresarios, mecanismos, así como también organizaciones regulatorias que implican el contexto de una Cooperativa de ahorro y Crédito, así se puede escribir los siguientes artículos:

Art. 1.- **Ámbito.** - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional, numeral b, democratizar el acceso a los factores de

producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES (Asamblea Nacional, 2010).

**ESTATUTO SOCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION EL EJIDO** establece la calidad de socio y sobre la Contabilidad y Balances.

Artículo 38.- PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL: El patrimonio de la Cooperativa estará integrado por el Capital Social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General. El capital social de la Cooperativa será variable e ilimitado y estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario. La Cooperativa cumplirá con el capital social que determine el órgano regulador. Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la Cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social. El valor mínimo de aportación por cada socio, será de 25.00 dólares de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; el permiso de funcionamiento otorgado

por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

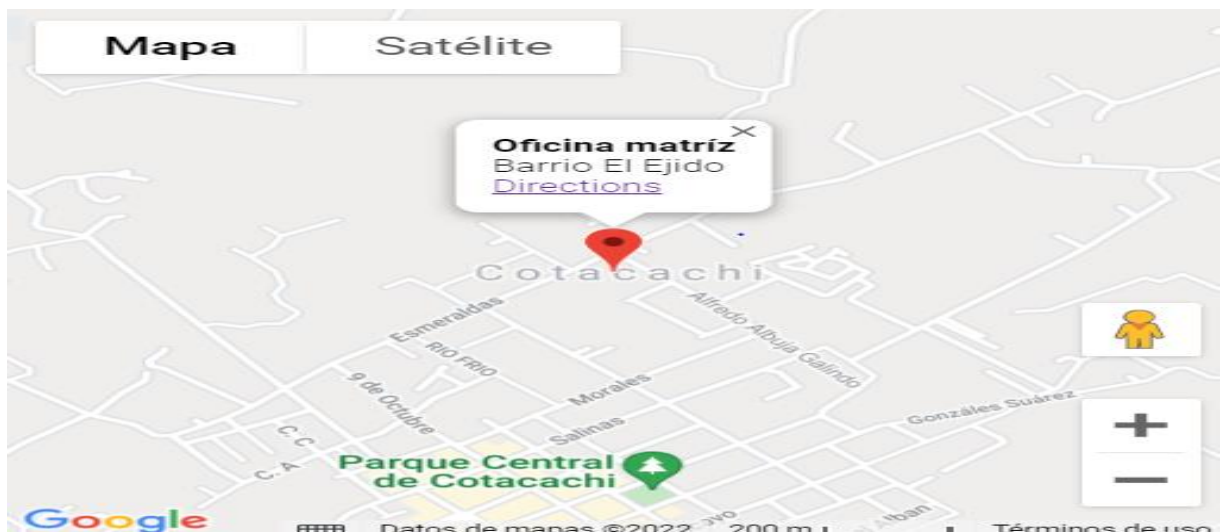
Artículo 39.- FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA: El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido y se incrementará anualmente con al menos el 50% de las utilidades, al menos el 50% de excedentes; y, las donaciones y legados, una vez cumplidas las obligaciones legales. No podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica. En caso de liquidación de la Cooperativa, la Asamblea General determinará la distribución del Fondo Irrepartible de Reserva Legal, decidiendo el destino del mismo, conforme lo señala el artículo 50 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, a excepción de los bienes inmuebles obtenidos mediante donación y que se constituyeren en sobrantes luego del proceso de liquidación, que no serán susceptibles de reparto entre sus integrantes, y deberán ser donados a otra entidad local, sin fin de lucro y con objeto social similar.

Artículo 40.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados por la Asamblea General y remitidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año. En los registros contables de la Cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de actividades no financieras, según sea el segmento de la Cooperativa, así como las utilidades y los excedentes (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, 2022).

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Descripción del área de estudio

El grupo está ubicado geográficamente, país Ecuador, provincia de Imbabura, Cantón Cotacachi, Cooperativa Unión el Ejido (edificio principal de la Gestión interna) localizada El Barrio El Ejido, calle Manuel Larrea y Panamericana.



**Figura 2.**

*Ubicación Cooperativa Unión el Ejido*

Fuente: Google mapa 2021

### 3.2 Enfoque y tipo de investigación

#### 3.2.1 Enfoque

La metodología adoptada para la realización de esta investigación fue el conocimiento científico el cual se desarrolla en base de una serie de pasos organizados que permiten sostener un resultado enfocado en una posición cuali-cuantitativa.

La orientación cuantitativa se refiere al contexto de una circunstancia intangible transformado a una modalidad de medición para su análisis en la parte de generación de



datos levantados, es decir las categorías, variables e indicadores establecidos como fundamento central de estudio del tema planteado tienen una naturaleza medible, cuantificable porque su enfoque de estudio tiene los rasgos cuantificables para emitir un criterio y análisis.

El enfoque cualitativo se refiere a la naturaleza subjetiva, ideas, características, estructuras, diseños del tema de un modelo de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa Unión El Ejido en la cual se cualifica la importancia de las necesidades del organismo y solventarlas.

### **3.2.2 Alcance**

El alcance principalmente tiene su base en un estudio exploratorio que analiza los hechos del objeto de estudio para luego establecer una propuesta de solución, contexto que implica que su dimensión de análisis supera el punto de vista descriptivo de la Cooperativa Unión El Ejido en su sistema de gestión integral puntualizando problemas de tipo gestión administrativo y financiera, que una vez profundizadas de manera cualitativa y cuantitativa, sustentaran la base de la propuesta de solución en un modelo que permita alcanzar una gestión efectiva con proyección futurista practica y exacta.

### **3.2.3 Diseño**

El diseño de esta investigación es no experimental, debido a que no se plantea una hipótesis de comprobación con características de causalidad directa, en la cual la variable independiente tiene control de transformación sobre las variables dependientes sino más bien se utiliza variables descriptivas con un grado de asociación sobre el tema central de estudio.

## **3.3 Involucrados o grupo de estudio**

La población de estudio está relacionada con los doce jefes departamentales juntamente con una persona área de dirección y veintiocho los operativos pertinentes en la atención el servicio, en total un universo de estudio de cuarenta y un personas, en el

desarrollo de la muestra no se aplica debido a que el grupo es accesible en el alcance de los elementos y procederá a establecer un censo de población.

**Tabla 5.**

*Empleados de Cooperativa Unión el Ejido*

Puesto Laboral	Cantidad
Gerente	1
Secretario	1
Contador	1
Auditor Externo	1
Riesgos	1
Talento Humano	1
Educación	1
Jefe Crédito	1
Jefe de Cobranzas	1
Cumplimiento	1
Sistemas	1
Jefe de Caja	1
Jefes de Oficina	9
Cajeros	9
Oficiales de Crédito	11
<b>TOTAL RECURSO HUMANO</b>	<b>41</b>

Fuente: Cooperativa Unión el Ejido, 2021

### **3.4 Procedimiento de investigación**

#### **3.4.1 Fase 1: Diagnóstico Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido**

El uso de los métodos que fueron empleados en el contexto del desarrollo de esta investigación está relacionado con aquellos que hacen referencia al ámbito cualitativo es decir que permiten manejar información subjetiva:

- Método inductivo que fue empleado en la redacción del problema para la identificación y contexto del enfoque de estudio.
- Método deductivo el cual se empleó en la interpretación y análisis de datos para establecer principios útiles y la priorización información.

- El método sintético que permitió establecer un conjunto de conocimientos y conceptos a partir de investigación bibliográfica y que se resume en un conocimiento útil para el desarrollo de la investigación en este caso los modelos administrativos y financieros que se utilizarán en el desarrollo del marco teórico.
- Método histórico lógico el cual se empleó en unidades de análisis que permiten establecer la búsqueda de información y recolección esto diseñado para el marco metodológico primordialmente en la forma de recolección de los datos el sistema integrado de gestión.

Los métodos cuantitativos es decir aquellos que están basados en algoritmos, esquemas o mediciones son los siguientes:

- Métodos contables, se utilizó primordialmente en el contexto de las Normativas de Información Internacionales Financieras (NIIF) y el formato de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) principalmente aportará a la elaboración de la propuesta referida.
- Métodos financieros, el principal propósito fue la construcción de modelos e indicadores adecuados relevantes en base de una función sistémica adoptadas primordialmente por la Superintendencia de Compañías en base de esquemas estructurados y definidos.

Las técnicas involucradas en el desarrollo de esta investigación están relacionadas con:

- Encuesta, que se realizó primordialmente a los operativos departamentales con el formato formal estructurada (check list), con preguntas cerradas diseñadas con escala nominal con relación a la variables e indicadores definidos en la investigación.

- Entrevistas, el desarrollo de esta técnica se aplicó a las autoridades pertinentes, como los jefes departamentales bajo un tipo de formato formal y desarrollo de preguntas estructuradas, con respuestas de diseño abierto.

Los instrumentos que se usaron en el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- Cuestionarios
- Computador
- Software SPSS

Las principales fuentes de información que se usaron son:

- Primarias; relacionados con los involucrados en la institución.
- Secundarias; libros información documental del organismo e internet.

### 3.4.2 Fase 2: Recolección de la información en Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido

La construcción o estructura para el levantamiento de datos inició con un plan de recolección de datos sintetizado en la siguiente tabla:

**Tabla 6.**

*Plan de recolección de datos*

<b>1. Objetivo general</b>	Estructurar un modelo de gestión administrativa financiera para la Cooperativa Unión el Ejido que permita alcanzar el mejoramiento de la gestión interna de la institución.
<b>2. Pregunta de investigación</b>	¿La estructura de un modelo de gestión administrativa financiera para la Cooperativa Unión El Ejido permitirá mejorar el desempeño de la gestión interna?
<b>3. Variables a medir</b>	
<b>Variable Uno</b>	<b>Nivel de Gestión Financiera</b>
<b>Tipo de variable</b>	<b>Cuantitativa Continua</b>
<b>Indicador Uno</b>	<b>Patrimonio</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%

Objetivo	Cuantificar la solidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Resultado	Una mayor cobertura nivel de protección para respaldar operaciones actuales y futuras frente a posibles pérdidas o disminuciones en sus activos, con capital propio
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, metodología de evaluación financiera PILAR; Patrimonio (P) Intermediación financiera (I) Liquidez (L) estructura y calidad de activos(A), Riesgos (R).
<b>Indicador Dos</b>	<b>Intermediación Financiera</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Calcular la captación de fondos de clientes, mediante transacciones como depósitos o inversiones con plazos y tasas de interés previamente determinadas, y prestarlos a otro grupo de clientes con intereses y plazos diferentes.
Resultado	Una mayor cobertura de las captaciones y las colocaciones
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, metodología de evaluación financiera PILAR; Patrimonio (P) Intermediación financiera (I) Liquidez (L) estructura y calidad de activos(A), Riesgos (R).
	003
<b>Indicador Tres</b>	<b>Liquidez</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Medir el alcance que tiene la Cooperativa para atender los pasivos contraídos a corto plazo
Resultado	Mejorar la capacidad en términos efectivos de la que dispone la institución para hacer frente a las obligaciones
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, metodología de evaluación financiera PILAR; Patrimonio (P) Intermediación financiera (I) Liquidez (L) estructura y calidad de activos(A), Riesgos (R).
<b>Indicador Cuatro</b>	<b>Estructura y calidad de activos</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Dimensionar la estructura óptima cuando sus activos que provienen de los depósitos de ahorro son capaces de generar ingresos suficientes para cubrir los costos y gastos de su giro de negocio
Resultado	Maximiza su estructura financiera de activos productivos de manera eficiente.
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, metodología de evaluación financiera Patrimonio PILAR; (P) Intermediación financiera (I) Liquidez (L) estructura y calidad de activos(A), Riesgos (R).
<b>Indicador Cinco</b>	<b>Riesgo</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Cualificar la opinión sobre la capacidad para administrar los riesgos, calidad crediticia y fortaleza financiera.

Resultado	Mejora de capacidad para administrar los riesgos, calidad crediticia y fortaleza financiera.
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, metodología de evaluación financiera PILAR; Patrimonio (P) Intermediación financiera (I) Liquidez (L) estructura y calidad de activos(A), Riesgos (R).
<b>Variable 2</b>	<b>Nivel de Gestión Administrativa</b>
<b>Tipo de variable</b>	<b>Cuantitativa Continua</b>
<b>Indicador Uno</b>	<b>Socios y Clientes</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Evidenciar la capacidad de crecimiento de socios y posición de la institución.
Resultado	Alcanzar mayor cobertura de la capacidad crecimiento de socios y posición.
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, Metodología Balanced Scorecards, Plan estratégico Unión Ejido
<b>Indicador Dos</b>	<b>Procesos</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Medir la capacidad de flujo de operación de procesos.
Resultado	Mejora cobertura de la capacidad operación de procesos.
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, Metodología Balanced Scorecards, Plan estratégico Unión El Ejido
<b>Indicador Tres</b>	<b>Crecimiento y aprendizaje</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Establecer el nivel de la capacidad y recursos de alcance interno.
Resultado	Mejora cobertura de la capacidad y recursos de alcance interno
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, Metodología Balanced Scorecards, Plan estratégico Unión Ejido
<b>Variable Tres</b>	<b>Nivel de Gestión Interna</b>
<b>Tipo de variable</b>	<b>Cuantitativa Continua</b>
<b>Indicador Uno</b>	<b>Indicador Ponderado de Gestión Financiero</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Definir la capacidad financiera.
Resultado	Mejora de la capacidad financiera
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, Metodología Balanced scorecards, Plan estratégico Unión El Ejido
<b>Indicador Dos</b>	<b>Indicador Ponderado de Gestión Administrativa</b>
Unidad de medida	%
Rango	0% al 100%
Objetivo	Realizar una medición en la capacidad administrativa

Resultado	Alcanzar mayor cobertura de la capacidad administrativa.
Sustento teórico	Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros SEPS, Metodología Balanced Scorecards, Plan estratégico Unión El Ejido
4. Qué va a ser medido	Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido
5. Fuentes de información	Encuestas y entrevistas (fuente primaria) Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido. Informes, documentos, estados, (fuente primaria) Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.
6. Periodo de análisis (años)	El análisis de los períodos 2018 – 2020.
7. Localización de las fuentes de información	Provincia de Imbabura, Cantón Cotacachi, Cooperativa Unión el Ejido (edificio principal de la Gestión interna) localizada en El Barrio El Ejido, calle Manuel Larrea

**Tabla 7.**

*Etapas de recolección de datos*

<b>Método 1</b>	<b>Cuestionario</b>
Fase 1	Construcción de la encuesta
Descripción	Documento de formato formal en base de indicadores de investigación
Fase 2	Prueba piloto de la encuesta
Descripción	Aplicar el diseño piloto de cuestionario para verificar la validez de la información y coherencia de la construcción de los indicadores.
Fase 3	Ajustes de la encuesta y obtención de la encuesta final
Descripción	Validación y rediseño de los constructos en las preguntas
Fase 4	Preparativos para aplicar la encuesta
Descripción	Formalizar la autorización de ejecución, material de recolección, aplicativo de ejecución.
Fase 5	Aplicación de la encuesta
Descripción	Organizado en grupos y departamentos
Fase 6	Preparación de datos
Descripción	A través de documentos Excel, formatos matrices
Fase 7	Análisis de datos
Descripción	Análisis descriptivos e inductivos a través del software estadístico SPSS
<b>Método 2</b>	<b>Levantamiento de información secundaria</b>
Fase 1	Autorización de Uso
Descripción	Solicitud de documentos ante la autoridad pertinente de la institución financiera
Fase 2	Validación de documentos
Descripción	Codificación vía Check List de documentos necesarios
Fase 3	Ajustes de información
Descripción	Transformación de lenguajes y unidades al diseño de investigación
Fase 4	Información estandarizada
Descripción	Conversión o equivalentes de datos
Fase 5	Aplicación de formatos diseñados
Descripción	Organizado en grupos y departamentos
Fase 6	Preparación de datos

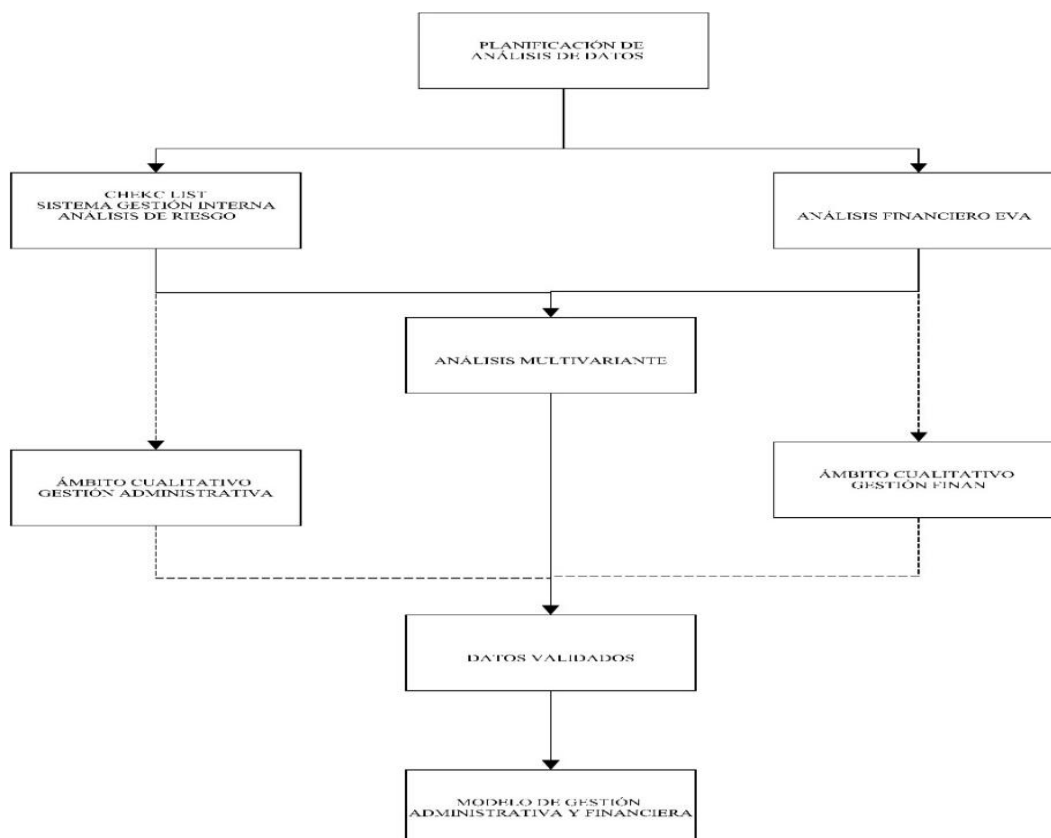
**Tabla 8.**

*Detalle de procesamiento de datos*

<b>Instrumento 1</b>	<b>Cuestionarios</b>
Descripción	Análisis Multivariante Técnica:
<b>Instrumento 2</b>	<b>Levantamiento de información secundaria</b>
Descripción	Análisis descriptivo en el cual se interpretarán cada una de las razones financieras seleccionadas y además se interpretarán en conjunto para identificar la situación financiera

**3.4.3 Fase 3: Proceso para diseñar el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido**

El proceso de diseño tiene los siguientes procedimientos:



**Figura 3.**

*Proceso de elaboración de modelo propuesta*

Elaborado: Martha Farinango



### **3.5 Consideraciones Bioéticas**

En el contexto de la investigación estas consideraciones no tiene incidencia, debido a que la naturaleza de la investigación tiene una posición practica fundamentada en acciones mentales o intelectuales que se deslindan de la información biológica y su manipulación como establece el margen legislativo de la salud pública, pero existe un consentimiento informado de uso a fines académicos de información del organismo de estudio (Cooperativa Unión Ejido) que permite mantener la reserva de datos y de confidencialidad desatacando la promulgación de no uso, modificación o plagio con elementos naturales y/o su información de la cooperativa, por ello esta temática no es aplicativa al tema.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Recolección e interpretación de información**

La obtención de los resultados a través de las técnicas empleadas, en este caso encuesta, a través del instrumento checklist de las cuatro áreas identificadas como: área administrativa, área financiera, área de riesgos y cumplimientos, área administrativo y consejo de vigilancia aplicados el 30 de julio por medio de la plataforma virtual encuestas.com, este tipo de formato es un sistema de calificación cualitativo en base de indicadores de sistema de gestión interna.

El uso de la técnica de entrevista con la estructuración de una guía base de formulación de preguntas abiertas aplicada a la gerencia estableció un conjunto de preguntas formuladas en base de una contextualización del tema. El desarrollo de esta entrevista fue aplicada de manera virtual mediante la plataforma encuestas.com el día 30 de julio de 2021, el procedimiento para establecer el aspecto de análisis e interpretación fue a través del uso de las escalas en las áreas establecidas, bajo una escala nominal del rango de 0 a 75,99%, situación crítica 76%, situación normal y 100% de una situación crítica, todas las aplicaciones de los checklist fueron ponderados, en cuanto al área para establecer una calificación final, manera global tiene un sistema de ponderación en base de las puntuaciones establecidas.

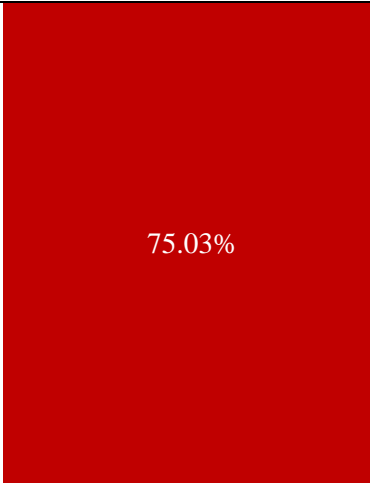
El desarrollo del análisis multivariante fue sintetizado en base de la formulación de variables nominales, en este caso de las áreas intervinientes y los indicadores variables de medición donde la principal estructura está relacionada con el tema en la cual se vincula la Cooperativa Unión El Ejido en cada una de esas áreas establecidas como principal contexto, en base de eso se enmarca una tabla con datos puntuales que son sometidos a un sistema estadístico, SPSS, analizando principalmente estadísticos descriptivos de media, mínimos y máximos; de la misma manera se calcula una correlación variada para verificación, en la cual el rango de la significancia de las variables está dentro de un referente mayor a 0,05.

#### 4.1.1 Técnica encuesta instrumento CHECK LIST

##### 4.1.1.1 Check List Área Administrativa 30/07/2021

**Tabla 9.**

*Valoración Cualitativo Área Administrativa*

N° Check	Calificación Individual	Calificación Global
1	0.63	 <p>75.03%</p>
2	0.50	
3	0.44	
4	0.81	
5	0.63	
6	0.69	
7	0.56	
8	0.88	
9	0.94	
10	0.94	
11	1.00	
12	1.00	
<b>SUMATORIA</b>	<b>9.00</b>	<b>SITUACIÓN CRÍTICA</b>

Fuente: Check list Administrativa, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

Resultados: La aplicación del check en el área administrativa, aplicado a 12 personas en base de sus funciones dentro de la Cooperativa Unión El Ejido, se determinan un nivel de situación de funcionamiento del 75,03% considerado un nivel crítico esta área necesita acciones inmediatas en el área.

Hallazgos: se encontró fortalezas puntuales como una óptima organización, el desarrollo adecuado de procesos, pero existen debilidades al plantear el manejo de principios de eficacia en el contexto administrativo, se necesita un sistema de información de mayor vigilancia que el actual, que se expone así como el contexto de comunicación y elaboración de planes y proyectos con mayor agilidad y efectividad de la misma manera, se establece incrementar el nivel en los medios de comunicación a nivel central, regional y estatal además de una deficiencia dentro del control de su perfil en calidad, veracidad e independencia dentro de las actividades de supervisión.

#### 4.1.1.2 Check List Área Financiera 30/07/2021

**Tabla 10.**

*Valoración Cualitativo Área Financiera*

N° Check	Calificación Individual	Calificación Global
1	0.955	90.95%
2	0.864	
<b>SUMATORIA</b>	1.82	<b>SITUACIÓN NORMAL</b>

Fuente: Check list Administrativa, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

Interpretación: La aplicación del check list en el ámbito financiero después de haber evaluado a cada una de sus integrantes, establece una calificación de 90,95% un rango de situación normal

Hallazgos: el manejo de esta área es eficiente dentro de principios contables de planificación y financieros, el uso de metodologías técnicas adecuadas y aceptadas dentro del organismo de regulación vigente, pero se evidencio algunas debilidades dentro de la elaboración de manuales el procedimiento y la garantía de información dentro de la infraestructura de TICS, además de ampliar la aplicación de índices de gestión por cada área, toda esta situación hace hincapié sobre un principio de control efectivo de manera adecuada principalmente en la vigilancia de sucursales con la colocación de créditos, respaldo de documentación en conformación de socios y procesos de adecuado valoración de bienes.

#### 4.1.1.3 Check List Áreas Riesgos y Cumplimientos 30/07/2021

**Tabla 11.**

*Valoración Cualitativo Área Riesgos y Cumplimientos*

N° Check	Calificación Individual	Calificación Global
1	0.625	75.03%
2	0.563	
<b>SUMATORIA</b>	1.19	<b>SITUACIÓN CRITICA</b>

Fuente: Check list Administrativa, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

Resultados: El check list aplicado en las áreas de riesgos de cumplimiento obtuvo una calificación de 75,03% determinándose su rango dentro de una situación crítica.

Hallazgos: sus principales debilidades están enfocadas hacia la claridad del establecimiento profundo de objetivos y metas en cada una de las áreas administrativas además de establecer una cultura de riesgos principalmente en la capacitación del personal, de la misma manera se realiza evaluaciones dentro de procesos y proyectos, pero se necesita una mayor tecno, metodología y aplicación en cada una de las áreas, asimismo en la elaboración de instrumentos con mayor precisión sobre la matriz de administración de riesgos y planes de contingencia adecuados en cada una de estas áreas.

#### 4.1.1.4 Check List Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia

**Tabla 12.**

*Valoración Cualitativo Área Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia*

Nº Check	Calificación Individual	Calificación Global
1	0.70	73.29%
2	0.75	
3	0.75	
4	0.75	
5	0.80	
6	0.90	
7	0.56	
8	0.65	
<b>SUMATORIA</b>	<b>5.86</b>	

Fuente: Check list Administrativa, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

Resultados: El check list aplicado al consejo administrativo y consejo de vigilancia establece que esta área está dentro de un rango del 73,29% determinándose como una situación crítica.

Hallazgos: se necesita acciones pertinentes para solucionar debilidades como la divulgación de los elementos de la organización administrativa misión, visión y valores así de un cronograma y proceso de fiscalización respecto de la cooperativa más sobre el criterio de evaluación interna o externa, requiriendo conocimientos profundos y una capacitación sobre este contexto.

#### 4.1.1.5 Evaluación general de Sistema de Gestión Integral Cooperativa Unión El Ejido

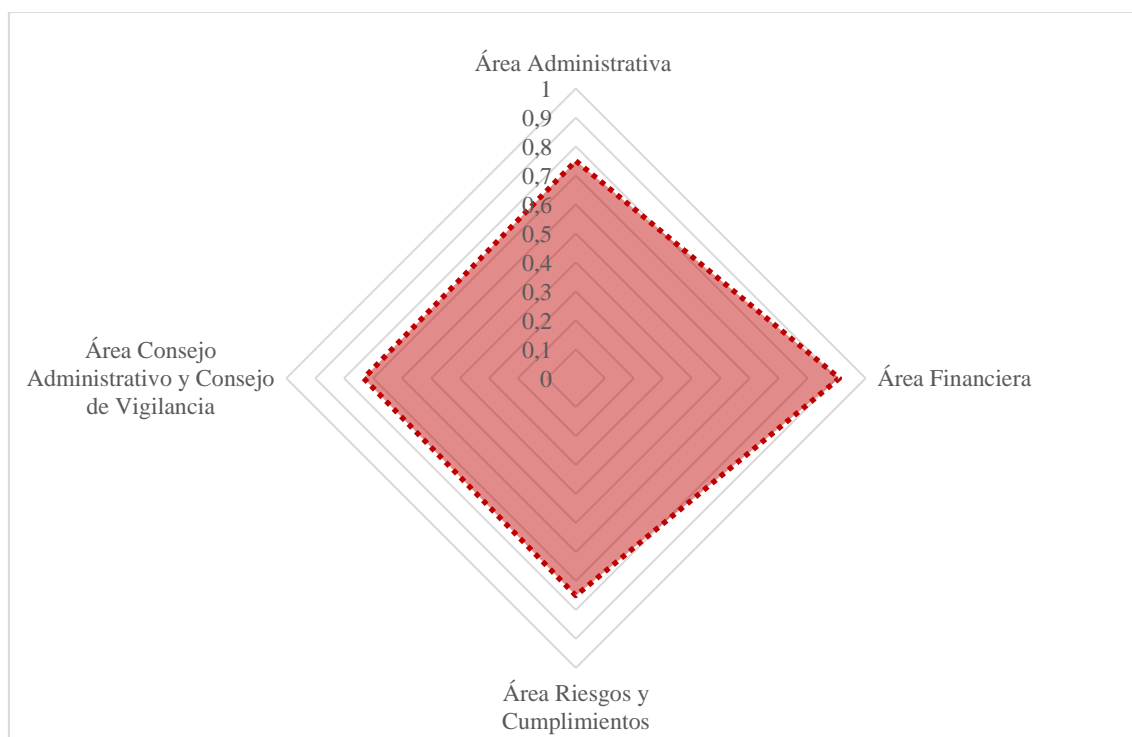
**Tabla 13.**

*Valoración Cualitativo Sistema de Gestión Integral Cooperativa Unión El Ejido*

N° Check	Calificación Individual	Calificación Global
Área Administrativa	0.7503	78.58%
Área Financiera	0.9095	
Área Riesgos y Cumplimientos	0.7503	
Área Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia	0.7329	
<b>SUMATORIA</b>	<b>3.143</b>	

Fuente: Check list Administrativa, 2021

Elaborado por: Martha Farinango



**Figura 4.**

*Situación General Sistema de Gestión Integral Coop. Unión Elegido*

Fuente: Check List, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

La calificación global del Sistema de Gestión Integral de 78,58% viéndose una situación crítica en la cual se define realizar procedimientos, principalmente en las áreas administrativas relacionadas con documentación, comunicación y supervisión áreas de riesgos y cumplimientos sobre el desarrollo de la cultura índices y objetivos de riesgos el

área del consejo administrativo del consejo de vigilancia el poder establecer la divulgación y procedimientos de la cultura organizacional, así como un mayor incidencia dentro de los procesos de evaluación interna con conocimientos y capacitación.

#### **4.1.2 Técnica entrevista instrumento guía**

##### 4.1.2.1 Guía de Entrevista aplicada a la Licencia Mariana Arana Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido (30/07/2021)

¿Qué tipo de estructura orgánica y funcional desarrolla actualmente la cooperativa?

*“La estructura orgánica que utilizamos por normativa es la piramidal y por funciones donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades”(Arana, 2021).*

¿Cuenta la Cooperativa con procesos y procedimientos para la captación de créditos?

*“Si cuenta con procesos y procedimientos que están plasmados en los manuales tanto para crédito y captaciones que por normativa debemos cumplir” (Arana, 2021).*

¿Existe algún sistema de gestión interno con respecto a riesgos de la Cooperativa?

*“Actualmente contratamos una herramienta que nos permite medir los 4 principales riesgos que son riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operativo” (Arana, 2021).*

¿Se vigila y evalúa el cumplimiento de los procesos de la Cooperativa?

*“Se realiza la evaluación a través de auditoría interna y riegos los procesos que se aplican en la Cooperativa, como en crédito, captaciones y cobranza”(Arana, 2021).*

¿Qué políticas y estrategias se debería mejorar e implantar para el proceso de gestión de recuperación de cartera vencida?

*“Actualmente por la crisis sanitaria nos hemos visto en la necesidad de mejorar las políticas y estrategias, dado alivio a los socios mejorando plazos. Adicional debemos mejorar el proceso de recuperación de cartera judicial, y el seguimiento intensivo de las operaciones por parte de nuestros asesores de crédito”*(Arana, 2021).

¿Cuáles cree usted que son los principales instrumentos de análisis financiero para la optimización de recursos en la institución?

*“Los instrumentos de análisis nos han servido mucho, pero actualmente hemos tenido que improvisar por que el comportamiento financiero no guarda el mismo comportamiento de años anteriores, se utiliza el balance y el de resultados que se va comparando mes a mes su evolución, acompañados de indicadores financieros”*(Arana, 2021).

¿Cuál es el marco normativo y herramientas técnicas para el desenvolvimiento de la cooperativa?

*“El principal es la constitución, ley y reglamento de economía popular y solidaria, la normativa interna dentro de ello estaría manuales y reglamentos, código orgánico monetario y financiero”*(Arana, 2021).

¿Según la última evaluación interna y/o externa, que criterio tiene sobre la cooperativa desde el punto de vista de su cargo como gerente?

*“La evaluación tanto interna como externa es de mucho beneficio para la Cooperativa nos ayuda esclarecer algunos puntos que no están siendo considerados y a mejorar procesos”*(Arana, 2021).



¿Qué opinión tiene usted sobre la SEPS con relación a la Cooperativa dentro del conjunto de instituciones financieras?

La SEPS como ente de control mide de manera general a las instituciones no apegándose a la realidad de cada una, este organismo ha ayudado a que nos tengamos que poner metas más ambiciosas, que han ayudado al crecimiento de la Cooperativa (Arana, 2021).

¿Qué gestiones y acciones considera usted se debería realizar en el futuro inmediato para que la Cooperativa cuente con una ventaja competitiva?

Actualmente la Cooperativa desde junio de estos años 2021 está en un segmento dos esto implica que el reto es mayor del número total de cooperativas del segmento dos somos las penúltimas eso implica que debemos mejorar en varios aspectos como fortalecer el departamento de crédito, cobranzas, captaciones, actualizar políticas, procedimientos (Arana, 2021).

#### **4.2 Análisis indicador financiero Cooperativa de Ahorro crédito Unión El Ejido**

A diciembre del 2021 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido demuestra que su suficiencia patrimonial ha disminuido en el 33%, aun cuando su capital es suficiente para enfrentar posibles eventos de riesgo se debe tomar acciones correctivas para que su tendencia sea creciente. La morosidad demuestra un leve incremento del 0.52% lo que indica que no se ha logrado controlar la recuperación de la cartera en riesgo durante los años de análisis lo que ha implicado mayor gasto en provisiones de cartera. Manteniendo la cobertura 125.78% indicador favorable ya que cubre más del 100% de la cartera que está en mora, la eficiencia micro económica demuestra indicadores que están acordes a la buena práctica lo que demuestra el retorno generado tanto en el ROA como en el ROE. Se evidencia que dentro de la intermediación financiera todos los recursos captados tanto en ahorros vista como en plazo están colocados en la cartera de crédito, obteniendo un rendimiento promedio de 16.70% de la cartera libre de restructuras, el indicador de liquidez demuestra tener suficientes activos líquidos para responder a las obligaciones a corto plazo. Los indicadores de capitalización revelan que no existe vulnerabilidad al patrimonio teniendo un excedente del 6.76% de los activos en riesgo.

**Tabla 14.**

*Análisis de indicadores financiero año 2017-2021 Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido*

INDICADOR	2017	2018	2019	2020	2021	MEJOR PRACTICA
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>						
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	556,69%	482,47%	536,09%	326,36%	373,31%	
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>						mientras más bajo mejor
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	6,25%	6,41%	6,63%	8,40%	7,20%	mayor al 85%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	93,75%	93,59%	93,37%	91,60%	92,80%	mayor al 100%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	129,82%	125,82%	127,50%	122,30%	124,72%	
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>						mientras más bajo mejor
MOROSIDAD DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	6,91%	5,59%	5,15%	4,80%	5,07%	mientras más bajo mejor
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	7,58%	8,45%	7,70%	9,56%	10,29%	menor al 5%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	7,27%	7,11%	6,50%	7,44%	7,79%	
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>						mayor al 100%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	114,31%	124,28%	121,30%	135,57%	138,39%	mayor al 100%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	110,35%	100,05%	117,35%	112,12%	120,05%	mayor al 100%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	112,08%	108,99%	118,82%	118,87%	125,78%	
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>						menor al 9.85%
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	7,81%	7,12%	7,47%	6,23%	6,68%	menor al 100%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	78,60%	76,46%	78,87%	95,46%	95,53%	mientras más bajo mejor
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,88%	2,76%	2,90%	2,44%	2,67%	
<b>RENTABILIDAD</b>						mientras más alto mejor
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	9,89%	11,09%	12,05%	0,82%	2,98%	mientras más alto mejor por lo menos cubrir la inflación
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	2,32%	2,48%	2,82%	0,19%	0,67%	
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>						mientras más alto mejor
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	174,83%	159,39%	161,83%	144,94%	128,06%	
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>						
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	8,73%	9,75%	8,48%	1,26%	1,39%	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	2,12%	2,18%	2,16%	0,30%	0,31%	
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>						
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	14,48%	14,68%	14,59%	13,03%	13,89%	
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	20,34%	20,39%	20,11%	19,48%	18,66%	
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	14,67%	20,30%	61,27%	56,79%	287,30%	
CARTERA POR VENCER TOTAL	18,09%	18,09%	18,35%	16,82%	17,56%	
<b>LIQUIDEZ</b>						entre 12% a 20%
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	17,10%	22,89%	24,40%	21,17%	20,12%	entre 12% a 20%
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>						
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	-2,35%	-2,34%	-3,88%	-5,00%	-6,76%	menor al 0%
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	25,68%	28,95%	26,36%	26,73%	26,96%	
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	25,48%	23,16%	27,29%	22,45%	22,42%	
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	106,25%	106,41%	106,63%	108,40%	107,20%	
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	25,48%	21,76%	25,59%	20,71%	20,92%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, 2021

### **4.3 Análisis estados financiero Cooperativa de Ahorro crédito Unión El Ejido**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Unión el Ejido al cierre del ejercicio 2021 demuestra un incremento de sus activos del 78,7%, representando aumentando los activos en \$10.466.252,76, la mayor incidencia radica en cartera de crédito neto teniendo un crecimiento de \$ 5.773.728,85, seguido de depósitos en inversiones menores a un año con un valor del \$ 2.410.560,40, seguido de fondos disponibles por \$ 1.284.555,70.

Sus pasivos crecieron en \$ 8.405.874,74, su mayor incremento fue en obligaciones con el público especial mente en depósitos a corto plazo tomados en depósitos a plazo fijo menores a un año \$5.189.349,26, seguido de ahorros a la vista por \$1.625.100,73 y depósitos tomados a largo plazo mayores a 360 días por un valor de \$1.376.886,71.

El patrimonio incremento en \$2.004.196,68, manteniendo un incremento del 14% por un valor de \$ 1.491.836,38 en reservas que son producto de acumulación de utilidades que por normativa no se distribuyen se capitalizan, el capital social que corresponde a los certificados de aportación de los socios demuestra un leve crecimiento en comparación del año 2017, esto debe que existen asociados que no cumplen con la base mínima de \$ 25 dólares establecida en el estatuto social de la Cooperativa.

Los ingresos y los gastos demuestran una tendencia creciente, se evidencia que su ingreso neto al año 2021 fue de \$150.438,03; durante los años de análisis se puede observar que no existen pérdidas del ejercicio, en el año 2020 pese a la pandemia y a la dificultad macro económica y la dificultad de recuperar la cartera en riesgo mantuvo una utilidad de \$ 39.508,19.

**Tabla 15.**

*Análisis estados financieros año 2017-2021 Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido*

ACTIVOS	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CIRCULANTE	1.622.286,93	2.951.323,59	3.168.633,88	4.741.074,42	5.899.641,68
Efectivo en caja	176.525,49	267.467,16	305.809,12	302.947,10	267.233,21
Depósitos sin interés y cuentas transitorias	478.636,31	1.291.940,59	1.434.394,82	1.369.711,55	1.672.484,29
Depósitos con interés e inversiones < 1 año	687.784,73	1.042.000,00	970.000,00	2.082.779,98	3.098.345,13
Intereses devengados	187.728,39	297.991,55	387.600,71	798.802,64	726.634,31
Otros activos circulantes	91.612,01	51.924,29	70.829,23	186.833,15	134.944,74
CARTERA DE PRÉSTAMOS NETOS	11.060.026,46	13.851.585,19	15.827.833,14	16.118.461,03	16.833.755,31
Cartera de préstamos brutos (saldo de capital)	11.988.080,40	15.014.727,37	17.152.737,65	17.681.952,93	18.662.226,98
(Reservas para pérdidas de préstamos)	-928.053,94	-1.163.142,18	-1.324.904,51	-1.563.491,90	-1.828.471,67
ACTIVO A LARGO PLAZO	614.525,52	618.115,74	809.422,69	846.992,52	1.029.694,68
Bienes y equipos netos	447.314,19	499.291,19	642.661,58	642.765,66	738.840,33
Otros activos a largo plazo	167.211,33	118.824,55	166.761,11	204.226,86	290.854,35
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>13.296.838,91</b>	<b>17.421.024,52</b>	<b>19.805.889,71</b>	<b>21.706.527,97</b>	<b>23.763.091,67</b>
<b>PASIVOS</b>					
PASIVO CIRCULANTE	9.051.977,24	11.998.019,71	13.734.935,59	14.759.514,84	16.080.965,27
Depósitos exigibles	4.420.457,01	5.368.716,37	5.132.105,52	5.439.828,85	6.045.557,74
Depósitos a corto plazo (< 1 año)	2.934.725,35	4.318.821,81	5.606.878,42	6.325.674,56	8.124.074,61
Fondos tomados en préstamo a corto plazo (< 1 año)	1.383.384,60	1.869.367,99	2.459.529,04	2.584.759,88	1.323.453,42
Intereses vencidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos a corto plazo	313.410,28	441.113,54	536.422,61	409.251,55	587.879,50
PASIVO A LARGO PLAZO	912.160,38	1.478.217,10	1.375.627,36	2.025.303,98	2.289.047,09
Depósitos a largo plazo (> 1 año)	15.071,37	84.259,28	209.037,85	726.472,37	819.351,29
Fondos tomados en préstamo a largo plazo (> 1 año)	873.472,15	1.341.638,79	1.113.508,23	1.202.096,35	1.380.403,47
Cuentas de cuasicapital	-	-	-	-	-
Otros pasivos a largo plazo	23.616,86	52.319,03	53.081,28	96.735,26	89.292,33
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>9.964.137,62</b>	<b>13.476.236,81</b>	<b>15.110.562,95</b>	<b>16.784.818,82</b>	<b>18.370.012,36</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social pagado	1.725.240,94	1.624.453,23	1.829.378,34	1.917.001,44	1.972.197,88
Donación de capital	60.384,00	60.384,00	60.384,00	60.384,00	60.384,00
Utilidades / pérdidas del año en curso	78.964,22	245.007,18	310.268,60	39.508,19	150.438,03
Reservas / Beneficios retenidos / Pérdidas acumuladas	1.305.032,79	1.706.558,33	2.142.695,41	2.556.417,77	2.796.869,17
Otras cuentas de capital	219.260,68	308.384,97	352.600,41	348.397,75	413.190,23
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>3.388.882,63</b>	<b>3.944.787,71</b>	<b>4.695.326,76</b>	<b>4.921.709,15</b>	<b>5.393.079,31</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>13.353.020,25</b>	<b>17.421.024,52</b>	<b>19.805.889,71</b>	<b>21.706.527,97</b>	<b>23.763.091,67</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, 2021

**Tabla 16.***Análisis estados financieros año 2017-2021 Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido*

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	1.965.102,30	2.443.274,20	2.845.239,30	2.803.277,15	3.064.225,97
Intereses y comisiones de la cartera de préstamos	1.897.466,39	2.349.969,55	2.756.136,05	2.679.700,65	2.847.497,70
Intereses y comisiones en efectivo	1.709.738,00	2.051.978,00	2.368.535,34	1.880.898,01	2.120.863,39
Devengados (Intereses por cobrar)	187.728,39	297.991,55	387.600,71	798.802,64	726.634,31
Intereses y comisiones de las inversiones	50.762,84	76.673,83	59.151,17	93.102,46	186.934,58
Otros ingresos procedentes de servicios financieros	16.873,07	16.630,82	29.952,08	30.474,04	29.793,69
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	572.732,77	688.347,42	811.658,75	945.007,13	1.082.615,16
Gastos de intereses y comisiones	568.982,77	685.069,42	808.158,75	945.007,13	1.075.037,16
por depósitos de clientes	381.525,44	501.793,12	592.542,48	700.083,05	837.201,35
por fondos tomados en préstamo	187.457,33	183.276,30	215.616,27	244.924,08	237.835,81
Otros gastos financieros	3.750,00	3.278,00	3.500,00	-	7.578,00
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>1.392.369,53</b>	<b>1.754.926,78</b>	<b>2.033.580,55</b>	<b>1.858.270,02</b>	<b>1.981.610,81</b>
Gastos netos de provisión por pérdidas de préstamos	394.167,44	271.137,48	293.027,46	535.260,56	421.592,74
Diferencias de cambio: pos/(neg)	-	-	-	-	-
<b>MARGEN FINANCIERO NETO (después de la provisión)</b>	<b>998.202,09</b>	<b>1.483.789,30</b>	<b>1.740.553,09</b>	<b>1.323.009,46</b>	<b>1.560.018,07</b>
Otros ingresos de operación (no extraordinarios)	13.290,44	5.638,40	13.002,96	13.916,57	11.297,00
Gastos de explotación	905.480,35	1.141.323,71	1.356.274,19	1.273.872,51	1.501.065,59
Gastos de personal	342.954,38	442.925,33	525.061,39	498.413,08	599.413,95
Gastos administrativos	562.525,97	698.398,38	831.212,80	775.459,43	901.651,64
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN NETO</b>	<b>106.012,18</b>	<b>348.103,99</b>	<b>397.281,86</b>	<b>63.053,52</b>	<b>70.249,48</b>
Ingresos de no operativos (no extraordinarios)	62.405,38	66.326,43	118.235,39	87.839,52	215.208,43
Gastos no operativos	12.933,92	17.285,24	10.172,29	69.565,08	32.335,81
Ajuste por inflación (si está incluida en los estados financieros)	-	-	-	-	-
Otros gastos no extraordinarios	12.933,92	17.285,24	10.172,29	69.565,08	32.335,81
<b>INGRESOS NETOS (no extraordinarios)</b>	<b>155.483,64</b>	<b>397.145,18</b>	<b>505.344,96</b>	<b>81.327,96</b>	<b>253.122,10</b>
Ingresos extraordinarios	-	-	-	682,48	330,18
Gastos extraordinarios	-	-	-	2.436,79	3,08
<b>INGRESOS NETOS (antes de donaciones y impuesto sobre la renta)</b>	<b>155.483,64</b>	<b>397.145,18</b>	<b>505.344,96</b>	<b>79.573,65</b>	<b>253.449,20</b>
Donaciones	-	-	-	-	-
Impuestos sobre ingresos y utilidades	76.519,42	152.138,00	195.076,36	40.065,46	103.011,17
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>78.964,22</b>	<b>245.007,18</b>	<b>310.268,60</b>	<b>39.508,19</b>	<b>150.438,03</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, 2021

#### 4.4 Análisis multivariante

El método multivariante se realizó en base del modelo estadístico generalmente aceptado que empieza en su primera fase con la formulación de una hipótesis nula de manera algoritmo lógica:

$$H_0 = 0$$

La respectiva interpretación textual de esta expresión es la no existencia de una relación entre cada uno de los indicadores de gestión administrativa y financiera a nivel de la cooperativa.

La hipótesis alternativa también fue formulada algorítmicamente:

$$H_1 \neq 0$$

Interpretándose cualitativamente como existe una relación e influencia de las variables de estudio con sus indicadores, seguido se define una tabla en la formulación del modelo multivariante expresando la valoración cuantitativa recolectada por cada checklist de cada variable analizada en las distintas áreas de la Cooperativa Unión El Ejido, y los reportes de indicadores financieros de la organización.

**Tabla 17.**

*Formulación modelo multivariante*

Área	Índice de Gestión Administrativa (IGA)	Índice de Gestión Financiera (IGF)
Administrativa	0.7503	0.9766
Financiera	0.9095	1.2875
Riesgos y Cumplimientos	0.7503	0.3127
Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia	0.7329	0.9766

Fuente: Check List investigación, Indicadores financieros Coop. Unión El Ejido, 2021  
Elaborado por: Martha Farinango

Los indicadores adoptados para el análisis sobre gestión financiera de la cooperativa se recolectó información respecto del 2021 entre los ocho meses establecidos indicador de financiero de gastos operativos sobre margen financiero 97,76% para el área administrativa, la cartera bruta sobre depósitos a la vista más depósitos a plazo respecto de la intermediación financiera en 128,75%.

El índice de gestión financiera en dentro de la vulnerabilidad de patrimonio sobre la cartera improductiva del patrimonio se asignó el 31,37% al área sobre riesgos y cumplimientos, para el área del Consejo Administrativo y Consejo de Vigilancia se establece el mismo indicador que parte del resultado de gastos de operación estimado sobre el margen financiero.

El desarrollo de descriptivos estadísticos principales, como mínimo, máximo, y media, desviación estándar permiten establecer la validez cuantitativa de la comparación de los índices de gestión administrativa y financiera, principalmente la desviación estándar que refiere como variable aceptable con aquellos valores mayores a un 0,01.

**Tabla 18.**

*Estadísticos descriptivos*

Índices	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
IGA	4	.7329	.9095	.785750	.0829068
IGF	4	.3127	1.2875	.888350	.4107999
N válido (por lista)	4				

Fuente: Evaluación software SPSS, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

El siguiente paso fue la realización de las correlaciones bivariadas (análisis SPSS software) dentro de los índices de gestión, teniendo como determinante este proceso para establecer la relación de influencia de un índice sobre otro, actividad que se logró aplicando la regla de significancia calculada que establece un valor comparativo mayor que 0,05 en el valor sig.

**Tabla 19.***Análisis Correlacionales*

Índices		IGA	IGF
IGA	Correlación de Pearson	1	0.607
	Sig. (bilateral)	-	<b>0.393</b>
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	0.021	0.062
	Covarianza	0.007	0.021
	N	4	4
IGF	Correlación de Pearson	0.607	1
	Sig. (bilateral)	<b>0.393</b>	-
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	0.062	0.506
	Covarianza	0.021	0.169
	N	4	4

Nota: Sig. > 0.05 aceptación algoritmo  $H_1 \neq 1$  (índices tienen relación)

Fuente: Evaluación software SPSS, 2021

Elaborado por: Martha Farinango

El cálculo de la matriz de análisis correlacionales establece que el índice de gestión administrativa sí está relacionado con el índice de gestión financiera porque es mayor que 0,05 en su significancia 0,393; de la misma manera el índice de gestión financiera se ve influido por índice de gestión administrativa.

La interpretación final establece que dentro del modelo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido los resultados dentro de la gestión administrativa influyen en manera significativa sobre la gestión de los resultados financieros, esta afirmación confirma el descarte de la hipótesis nula y aceptación de hipótesis alternativa.

El siguiente proceso es necesario adoptar el orden las debilidades encontradas en la gestión administrativa relacionadas principalmente con la cultura organizacional, con la supervisión, el desarrollo de procesos de riesgos administrativos para fortalecer una mayor relevancia dentro de la gestión financiera y principalmente dentro de la cartera de crédito de la organización.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Antecedentes**

El desarrollo del trabajo en base al diseño del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido empieza con la realización de cinco fases descritas en este estudio:

La primera fase establece una problemática puntual que se refiere a deficiencias encontradas en el diseño administrativo y financiero, primeramente ubicadas en la parte administrativa, en cuanto a la supervisión y en el área financiera en algunos procedimientos técnicos, además de un proceso de supervisión ligado al contexto de las líneas de crédito, así esta se establece las principales pautas relacionadas con la construcción y diseño de la gestión interna planteando su mejoramiento en ámbitos administrativa y financiera, así como también de contextualizar un diagnóstico al interior de la empresa y por medio de ello elaborar el modelo en base de estas necesidades y oportunidades.

La segunda fase, el desarrollo de la primera etapa permitió realizar cada uno de estos aspectos para establecer e indagar sobre principios básicos, teóricos y técnicos administrativos, financieros y relacionados con cooperativas reguladas por la superintendencia la economía popular y solidaria (SEPS), este contexto permite considerar algunas conceptualizaciones de administración, finanzas e indicadores de gestión, entre otras.

La tercera fase el análisis y recolección de información, bajo estos dos precedentes se elaboró la investigación y la recolección de datos a través de un checklist y la entrevista.

La cuarta fase se realizó una comparación de gestión de indicadores para ser aplicados dentro de un modelo de análisis multivariante que confirma los indicadores de gestión, administrativos y financieros tienen incidencia entre sí y por tanto en la gestión interna de la cooperativa.

Y finalmente la quinta fase, donde se elaboró las principales estructuras de la empresa que se consideran estables y el diseño de algunos mejoramientos, principalmente en supervisión comunicación, manejo de TIC's información modalidades de supervisión en crédito todo esto fue la base de algunos análisis importantes para poder elaborar el mejoramiento y el diseño administrativo en base de estas contextualizaciones.

## **5.2 Justificación**

El desarrollo del diseño de este modelo administrativo y financiero es justificable principalmente porque se elabora en base de un proceso de investigación diseñado para considerar aspectos cualitativos y cuantitativos de manera muy puntual a través de los datos establecidos, sometidos a un proceso de análisis principalmente estadístico contexto teórico técnico justifica la validez de los datos recolectados que primordialmente tienen 95% de confiabilidad y un 5% de error esto con se considera que todos los datos recolectados en la investigación se acerca en lo posible a la realidad de manera muy alta, por tanto se considera verificable y real todo este contexto.

En el ámbito social el desarrollo de cada una de estos mejoramientos dentro de los sistemas permitirá gestionar la cartera de crédito de manera adecuada, brindando mayor apoyo a sectores relacionados en la cooperativa que en los últimos tiempos se convierte en una fuente de financiamiento pilar dentro del Cantón Cotacachi, en áreas como agricultura, pequeña y mediana empresa comercio y primordialmente después del trayecto de la influencia del SARS cov-2 virus que facilitó al COVID-19 impactando en la economía principalmente de las pequeñas y sectores vulnerables convirtiéndose así la cooperativa en un pilar fundamental y aún con mayor fortalecimiento con el desarrollo de esta investigación.

La elaboración de este modelo administrativo financiero además, tiene su fundamento de implementación en base de directrices generales como es el Secretaría Nacional de Planificación, (2021), Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 del gobierno porque se alinea y apoya en el eje económico, objetivo número uno, fomentar de manera inclusiva las oportunidades de empleo y condiciones laborales que

principalmente conlleva un análisis de la inestabilidad producido a través de la pandemia y es necesario generar nuevas oportunidades para mantener el proceso de una economía estable de esta manera relacionado con la cooperativa.

El fortalecimiento interno administrativo y financiero es necesario para alcanzar oportunidades que brinden este contexto interno mediante el recurso humano de la institución y externamente como fuente de financiamiento a las áreas involucradas de pequeños productores y comerciantes así también se involucra con el objetivo tres fomentar la productividad y competitividad de los sectores agrícola e industrial pesquero, bajo el enfoque de una economía circular es decir, además, con su política tres, una mejora de la competitividad en sectores vulnerables con infraestructura adecuada incluyendo el desarrollo de la infraestructura del conocimiento.

El desarrollo de esta propuesta, pues favorece a la institución, principalmente a sus autoridades y recurso humano a mantener una gestión sólida para poder cumplir con el objeto de la cooperativa el ayudar a sectores que necesitan una adecuada gestión de financiamiento y acaparar el mercado de mejor manera después de la influencia de un factor externo en la economía actual como es el de la pandemia.

### **5.3 Base teórica**

La principal base teórica relacionada con el diseño del modelo administrativo y financiero está cimentada según estos dos conceptos muy puntuales:

#### **5.3.1 Diseño administrativo**

Los autores Daza, Sánchez, y Bernal, (2019) expresan sobre la gestión administrativa que establece una dinámica entre el organismo y el entorno al cual incide su funcionamiento, destacando que el funcionamiento de ese entorno es cambiante y tiende a mayores exigencias de acuerdo a factores de globalización, económicos sociales sí dentro del ámbito de la cooperativa la filosofía administrativa compete alcanzar estos contextos para obtener un mejor principio de la gestión interna administrativa que

comprende en modelos tradicionales de organización, planificación, control y vigilancia a modelos que tienden el proceso de calidad y logro de objetivos.

### **5.3.2 Diseño financiero**

El autor Gordillo, (2021) habla de que una buena gestión financiera se refleja en establecer la amplitud de su cartera de clientes y convertirlos en un excedente como recursos necesarios para un sistema de financiamiento y las operaciones financieras necesitan de un fortalecimiento adecuado, principalmente en el área de crédito, así como el manejo de información adecuada y segura para ello es necesario la argumentación y utilización de normativas, técnicas y metodologías que permitan sostener a un proceso de planificación adecuado.

## **5.4 Objetivo**

### **5.4.1 General**

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa De Ahorro y Crédito Unión El Ejido, que permita la sostenibilidad de los procesos crediticios, como fuente de financiamiento para sectores vulnerables en el cantón Cotacachi.

### **5.4.2 Específicos**

- Elaborar las principales directrices de planificación y organización para el mejoramiento de los procesos del área administrativa.
- Diseñar la estructura financiera idónea para la institución, mediante el desarrollo de gestiones y acciones relacionadas con el crédito y sostenibilidad de cartera.
- Evaluar los impactos relacionados con el modelo de gestión administrativa y financiera para la correcta aplicación de sus procesos.

## **5.5 Descripción de la propuesta**

El desarrollo de la propuesta consta primeramente de un modelo de gestión administrativa y financiera basado en la planificación estratégica, donde se utilizará el Balanced Scorecard para organización de la cultura administrativa que es planteado en base de una técnica en la cual se realiza algunas circunstancias relacionadas con análisis FODA y la elaboración de algunos indicadores puntuales respecto de los análisis vinculado sobre el sistema de gestión interna además de ello, se estipula algunas consideraciones relacionadas con la utilización de normas ISO 9001 basado en componentes de comunicación supervisión planteando, además un modelo de consolidación en la imagen corporativa, componente producto y servicios adaptados a la Reingeniería de Procesos de Negocio BPR que sirve para el mejoramiento del proceso de servicio de la cooperativa , componente del liderazgo y compromiso.

La investigación cualitativa con Focus Group permitirá el análisis de percepción de la imagen corporativa, además del análisis de la competitividad, basada en una metodología de análisis de grupos estratégicos esta consideración permite elaborar algunos fundamentos principales dentro de la parte administrativa interna y externa, así también se detalla una planificación de recursos basados en el Broadcasting de redes sociales.

La elaboración del modelo financiero, se utilizan las estructuras ya establecidas, además de consolidar una metodología de análisis Twin Peaks que sirve para supervisar la cartera de crédito, así como también de adopciones de las normativa IFRS referentes al componente de forma de la valoración de bienes, el respaldo de documentación primordialmente y la generación de indicadores de gestión, entre ellos, se establece los de satisfacción del cliente, la de la gestión de cada área para un adecuado contexto sobre los principios financieros establecidos y de competitividad.

## **5.6 Beneficiarios**

### **5.6.1 Directos**

Los beneficiarios directos relacionados con el desarrollo del modelo de gestión administrativa y financiera es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, autoridades y recursos humanos que elaboran en las distintas sucursales.

### **5.6.2 Indirectos**

Los beneficiarios indirectos se desprenden de la propuesta y son todos los socios que reciben financiamiento de cartera que están vinculados como emprendedores, principalmente en el área de la agricultura, ganadería y pequeñas empresas dentro del Cantón Cotacachi.

## **5.7 Diseño técnico**

### **5.7.1 Diagnóstico**

El diagnóstico inicia con un análisis puntual utilizando la metodología FODA, en el cual se elaboró en primera instancia los factores internos designados como fortalezas y debilidades analizadas después del levantamiento de información realizada en el capítulo de resultados de la misma manera se elabora factores externos relacionados con oportunidades y amenazas, tomando en cuenta el mercado en el que participan la situación actual económica del país instrumentos y normativas internas e internacionales que inciden primordialmente dentro de una cooperativa.

El desarrollo de este concluye con la elaboración de una matriz donde se vinculan cuatro estrategias principales de cruce de información según el interactuar de las variables de los factores internos y externos respecto de mejorar y minimizar las dimensiones que representen, obteniéndose así cuatro estrategias definitivas en la siguiente matriz:

**Tabla 20.**

*Matriz de Análisis FODA*

		Factores Internos		Factores Externos	
		Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		F1	Gestión Interna fortalecida	D1	Mínimas bases de supervisión
		F2	Procesos implementados	D2	Limitada visualización y comunicación
		F3	Estructura financiera bien definida para la concesión créditos	D3	Metodología en valoración de aportes, bienes y supervisión de sucursales es leve
		F4	Principales indicadores financieros establecidos	D4	Se omite construcción de indicadores focales de gestión al interior
		<b>Cruce Maxi -Maxi (FO)</b>		<b>Cruce Mini – Maxi (DO)</b>	
O1	Mercado de participación con mayor captación	F1O1	Planificación estratégica de mercado	D1O1	Implementar estrategias puntuales de supervisión en sucursales
O2	Utilización de normativas nacionales e internacionales	F2O2	Utilización de normas ISO 9001 junto con Normas NIIF	D2O2	Agregar parámetros de Normas ISO 9001 componente comunicación Aplicación de Normativa NIIF, Ley de Régimen Tributario Interno de Ecuador (LORTI) respaldo documentario, Sección 27 IFRS, Normas ISO 9001 componente supervisión.
O3	Diseños y técnicas de mayor efectividad	F3O3	Elaboración de metodología de análisis Twin Peaks para cartera de crédito	D3O3	Diseño de indicadores de gestión interno operativo
O4	Indicadores referentes de evaluación SEPS	F4O4	Agregar indicadores para competencia de mercado	D4O4	
		<b>Cruce Mini - Maxi (FA)</b>		<b>Cruce Mini -Mini (DA)</b>	
A1	Riesgo de limitaciones de la percepción imagen corporativa en el cliente	F1A1	Consolidación de políticas de imagen cooperativas mediante proceso de instrumento cualitativo Focus Group. Agregar Norma ISO 9001 componente productos y servicios, adaptado a la herramienta BPR (Reingeniería de procesos de negocio)	D1A1	Agregar Normas ISO 9001 componente liderazgo y compromiso.
A2	Situación macro y micro económica actual	F2A2	Incorporación del proceso de análisis de competitividad basado en metodología de análisis de grupos estratégicos,	D2A2	Planificación de recursos tecnológicos y medios sociales basado en emisión broadcasting
A3	Competencia sector de Cooperativas	F3A3	Diseño de indicadores de satisfacción del cliente	D3A3	Posicionamiento en proceso de evaluación de gestión del organismo SEPS
A4	Exigencias de mercado en cuanto a imagen corporativa	F4A4		D4A4	Implementación de la técnica Balanced Scorecard

Fuente: Capítulo Resultados, 2021

Elaborado: Martha Farinango

## 5.8 Diseño propuesto Modelo Administrativo y Financiero

### 5.8.1 Cultura Organizacional y Planificación estratégica basada en Balanced Scorecard

#### Imagen Corporativa

##### Figura 5.

*Logotipo de la Empresa*



#### Mercado y Cartera de Servicios

##### Tabla 21.

*Cartera de la Cooperativa*

Producto / Servicio	Descripción
Ahorro a la vista	Con la que trabaja permanente en depósitos y retiros. Del cumplimiento del depósito de ahorro mensual (\$10,00 mínimo) depende tener derecho a los servicios y beneficios de la cooperativa.
Ahorros Programados (Salud, Educación, Vejez y Fondos de Reserva).	Son ahorros programados que debemos aplicar con actitud de prever a futuro, para atender necesidades familiares que se relacionan a salud, educación, vejez y ahorros en fondos de reserva con objetivos específicos.
Depósito Plazo Fijo	Son ahorros que pueden hacer tanto socios como clientes, dejando su dinero para un tiempo definido. Las condiciones de este ahorro se acuerdan en períodos de tiempo y estos varían proporcionalmente a la tasa



## Ahorro Infantil

de interés; es decir a mayor plazo mayor tasa.

Es fundamental para educar a nuestros hijos menores de edad en el ahorro, tener actitud previsiva y saber cuidar el dinero que llega a sus manos y destinarlo a objetivos e intenciones específicas.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, (2021)

### Figura 6.

*Requisitos Productos Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido*

PERSONAS NATURALES	PERSONAS JURÍDICAS	"MI FORTUNITA"	PERSONAS EXTRANJERAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Copia de cédula y papeleta de votación a color.</li><li>• Copia de un servicio básico (agua, luz, teléfono).</li><li>• Monto establecido por la institución para la apertura de cuentas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razón Social.</li><li>• Copia RUC.</li><li>• Copia de un servicio básico donde funciona la empresa.</li><li>• Copia de cédula y papeleta de votación a color del representante legal.</li><li>• Copia de un servicio básico (agua, luz, teléfono) del representante legal.</li><li>• Copia del nombramiento.</li><li>• Lista de los accionistas.</li><li>• Copia de escritura de constitución en caso de existir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Copia de cédula a color o partida de nacimiento del menor.</li><li>• Copia de cédula y papeleta de votación a color del representante (padre, madre o apoderado)</li><li>• Copia de un servicio básico (agua, luz, teléfono).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Copia de su identificación o pasaporte a color.</li><li>• Certificado de residencia de al menos 6 meses.</li><li>• Copia de un servicio básico (agua, luz, teléfono).</li></ul>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, (2021)

## Filosofía Administrativa

### Misión

“Somos una cooperativa sólida, confiable, incluyente y solidaria; impulsamos el cooperativismo con educación y responsabilidad social, comprometida con el crecimiento integral de nuestros socios, colaboradores y la comunidad” (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión El Ejido”, 2021b).

## **Visión**

*“Ampliar y potenciar nuestros mercados con productos y servicios tecnológicos e innovadores, mediante una sólida cultura organizacional, que contribuya al desarrollo de la economía popular y solidaria en nuestro territorio” (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión El Ejido”, 2021b).*

## **Valores y Principios (propuestos en base de los actuales)**

Los valores que rigen a la Cooperativa son los siguientes:

- Cultura organizacional
- Transparencia.
- Innovación
- Prudencia financiera
- Responsabilidad social
- Respeto por la naturaleza.

Los principios que rigen para la Cooperativa son los siguientes:

- Cooperativismo
- Rendición de cuentas
- Transparencia
- No discriminación
- Participación
- Eficacia
- Cumplimiento
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad.
- Respeto a los derechos humanos.

## **Políticas**

La cooperativa mantiene el desarrollo de políticas institucionales que están relacionadas primordialmente con la gestión, el recurso humano y operatividad derivadas del fiel cumplimiento de todos los artículos de los siguientes instrumentos jurídicos:

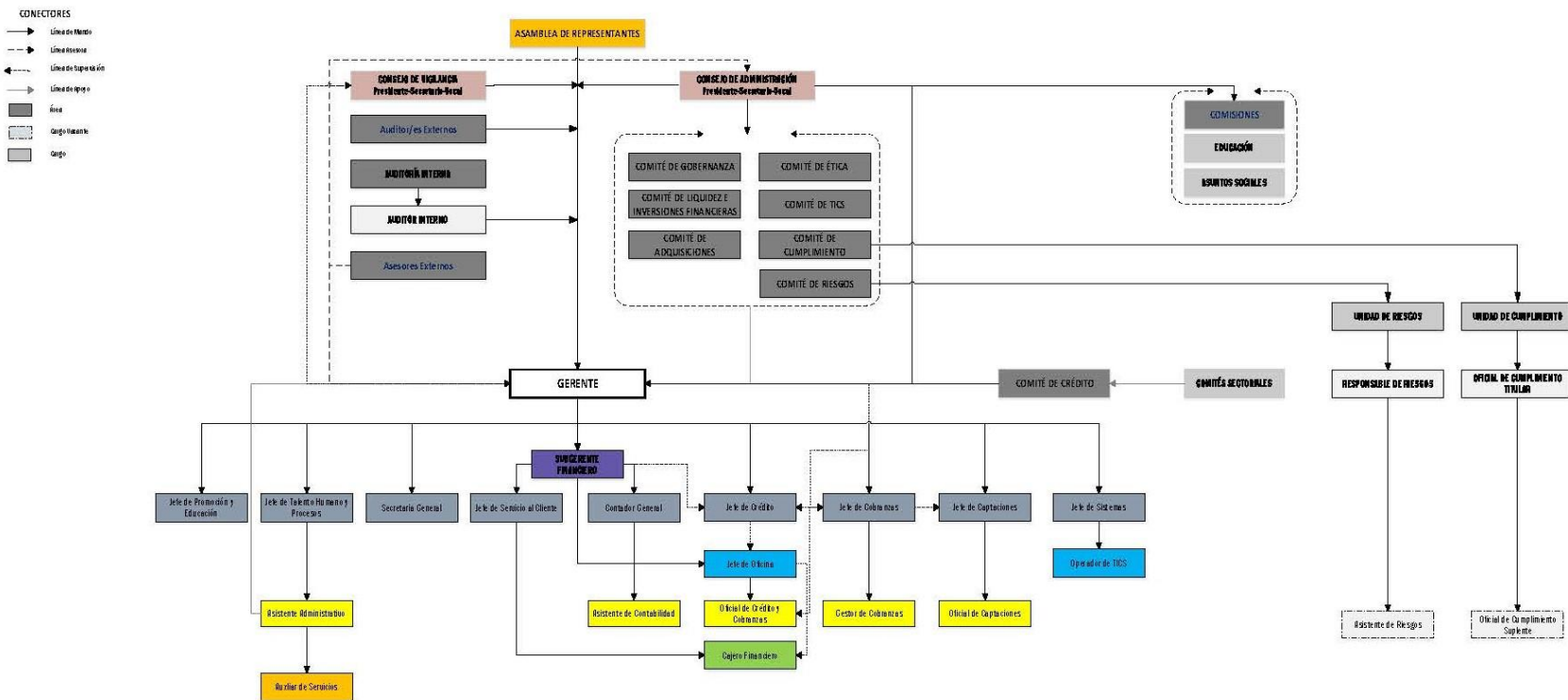
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley Orgánica y Reglamento de Economía Popular y Solidaria
  - Ley de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento de otros delitos, incluyendo el terrorismo
- Resoluciones emitidas por la Junta de Política Monetaria y Financiera
- Resoluciones y Oficios emitidos por la Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria,
- Estatutos.

Las disposiciones contemplan principalmente la formalización, constitución, desempeño e información de autoridades pertinentes al sistema de gestión interno organizados en: procesos de directivos; procesos de negociación y finalmente el proceso de gestión, cada una con su respectiva sección pertinente, el propósito fundamental de este es gestionar las designaciones, requerimientos, procesos, perfiles y funciones de la institución de manera orgánica.

# Organigrama

Figura 7.

Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido



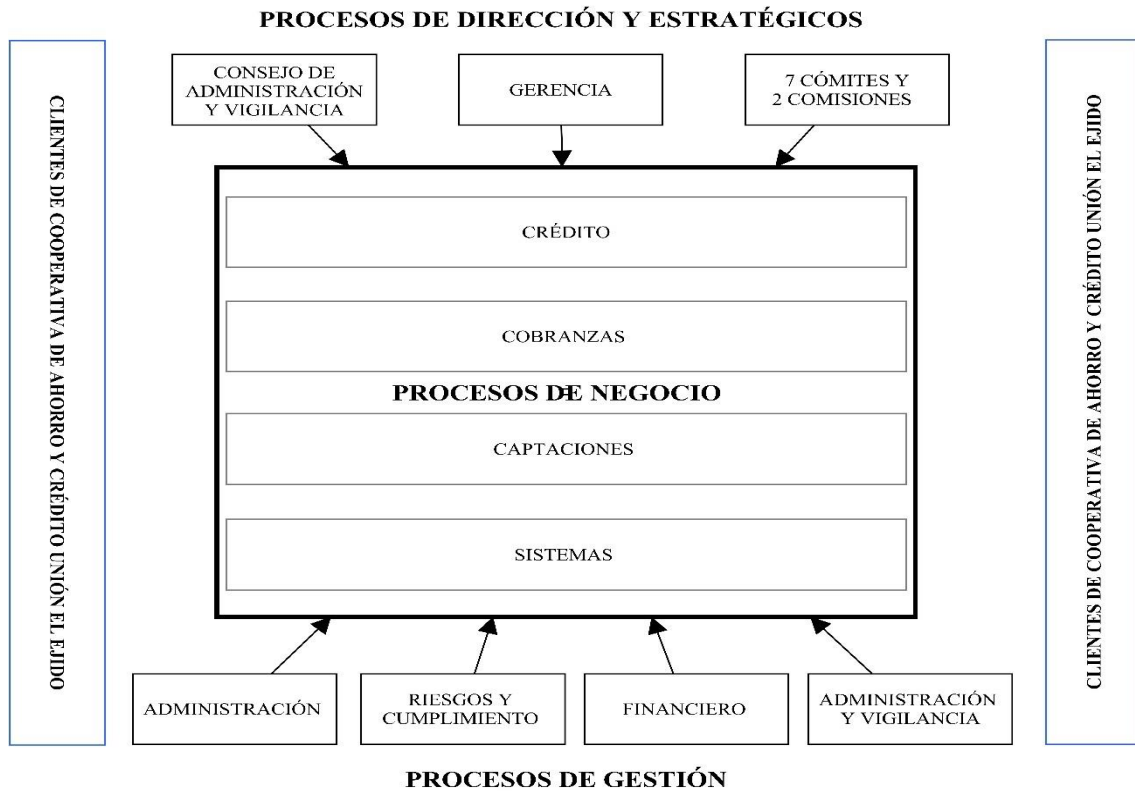
Elaborado por: Jefe de Talento Humano  
 Fecha elaboración: 29/07/2021  
 Fecha aprobación Consejo Administración:  
 Acta N°:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL APROBADO POR  
 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
 ACTA No. 018-2021: 29-07-2021

## Mapa de Procesos

**Figura 8.**

*Mapa de procesos diseñado para la Cooperativa*



Fuente: Propuesta en base de Cooperativa Unión El Ejido, 2021

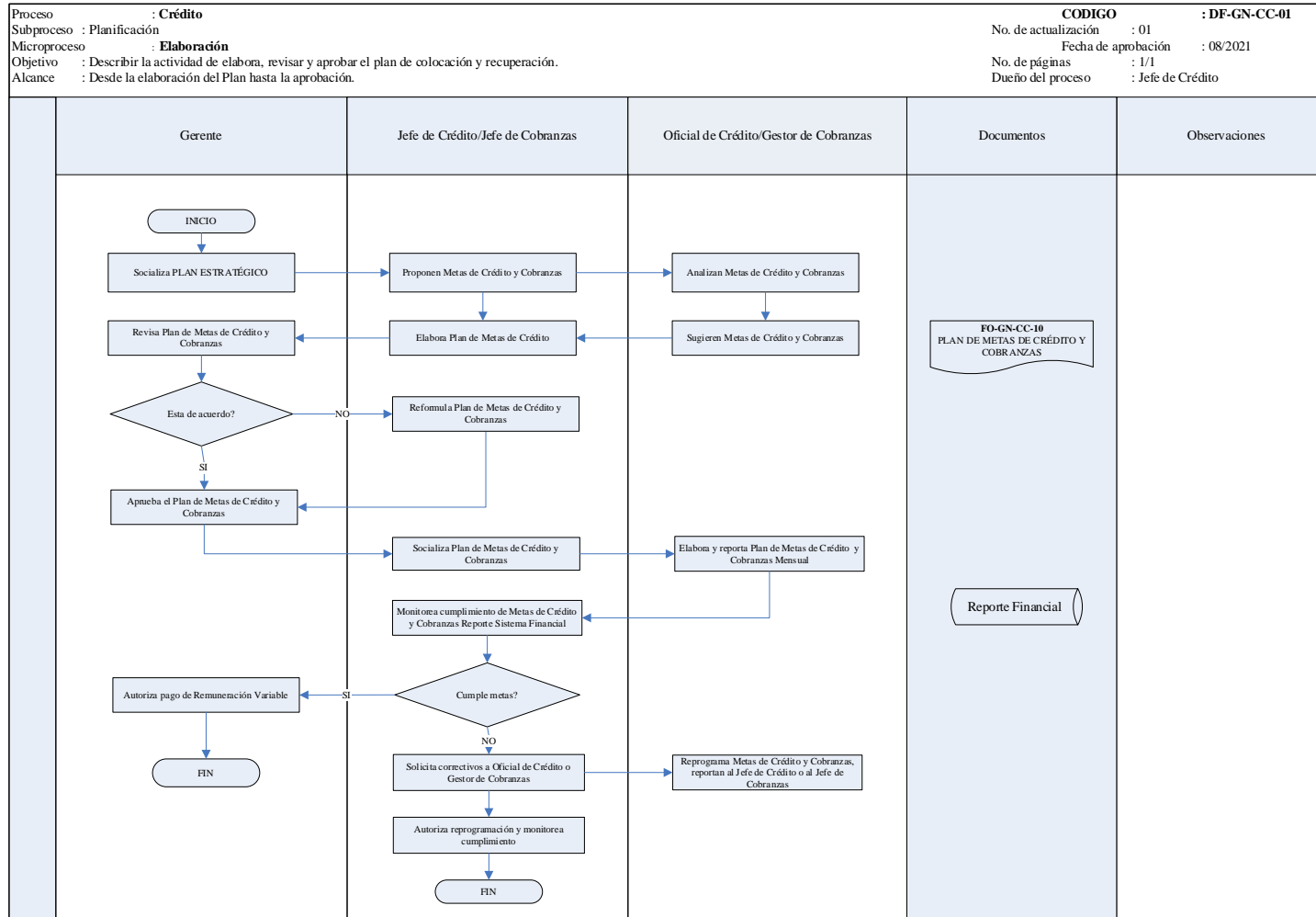
Elaborado: Martha Farinango

Los procesos que se observan en la figura 8 (Mapa de procesos diseñado para la Cooperativa) actualmente se están reformando con el propósito de optimizar recursos, especialmente el factor tiempo. Los procesos que se proponen son los siguientes:

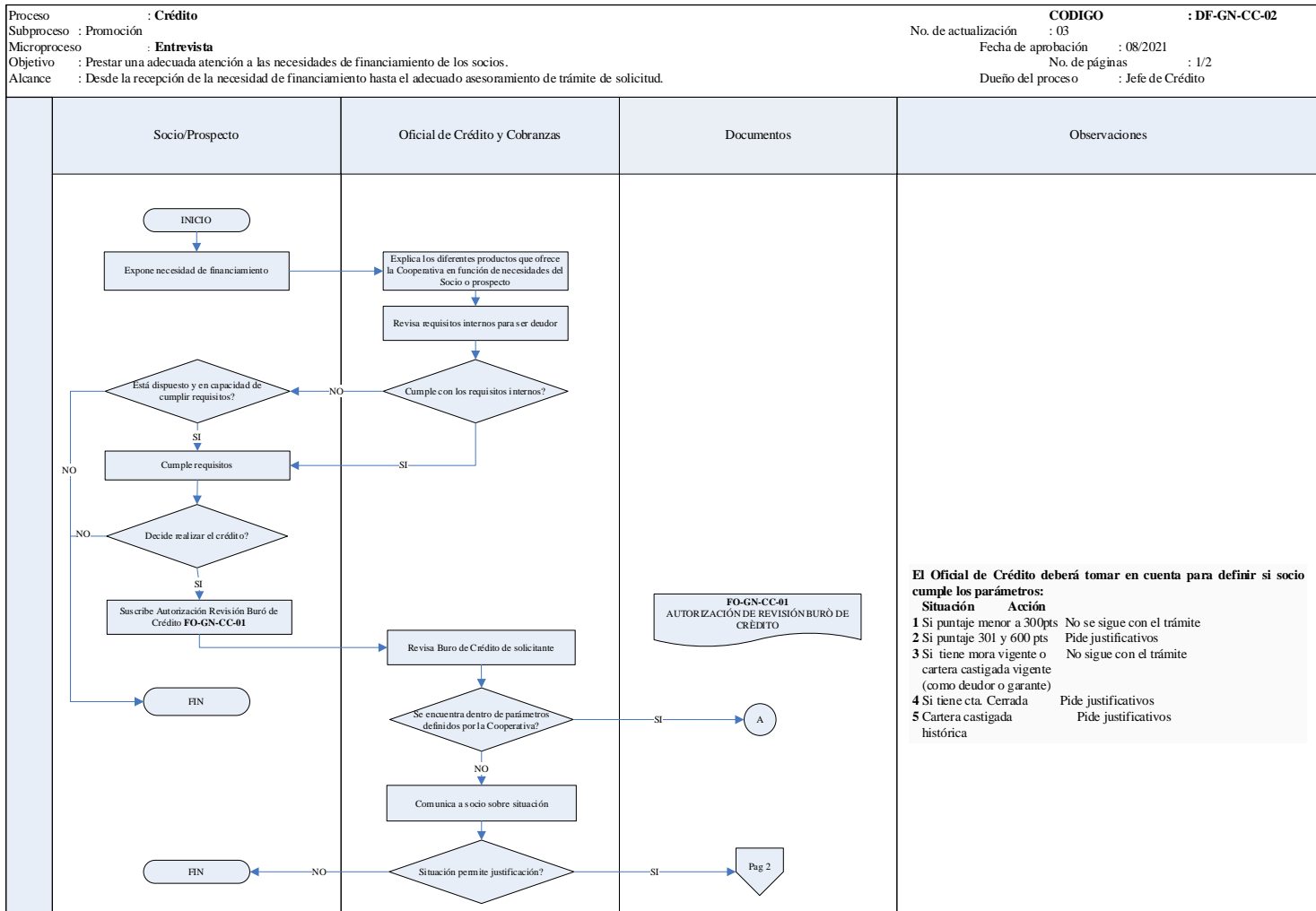
- Procesos de Dirección y Estratégicos: Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia, Comités y Comisiones.
- Procesos de Negociación: Crédito, Cobranzas, Captaciones, Sistemas.
- Proceso de Gestión: Administrativo, Riesgos y Cumplimientos, Financiero, Administración y Vigilancia.

**Figura 9.**

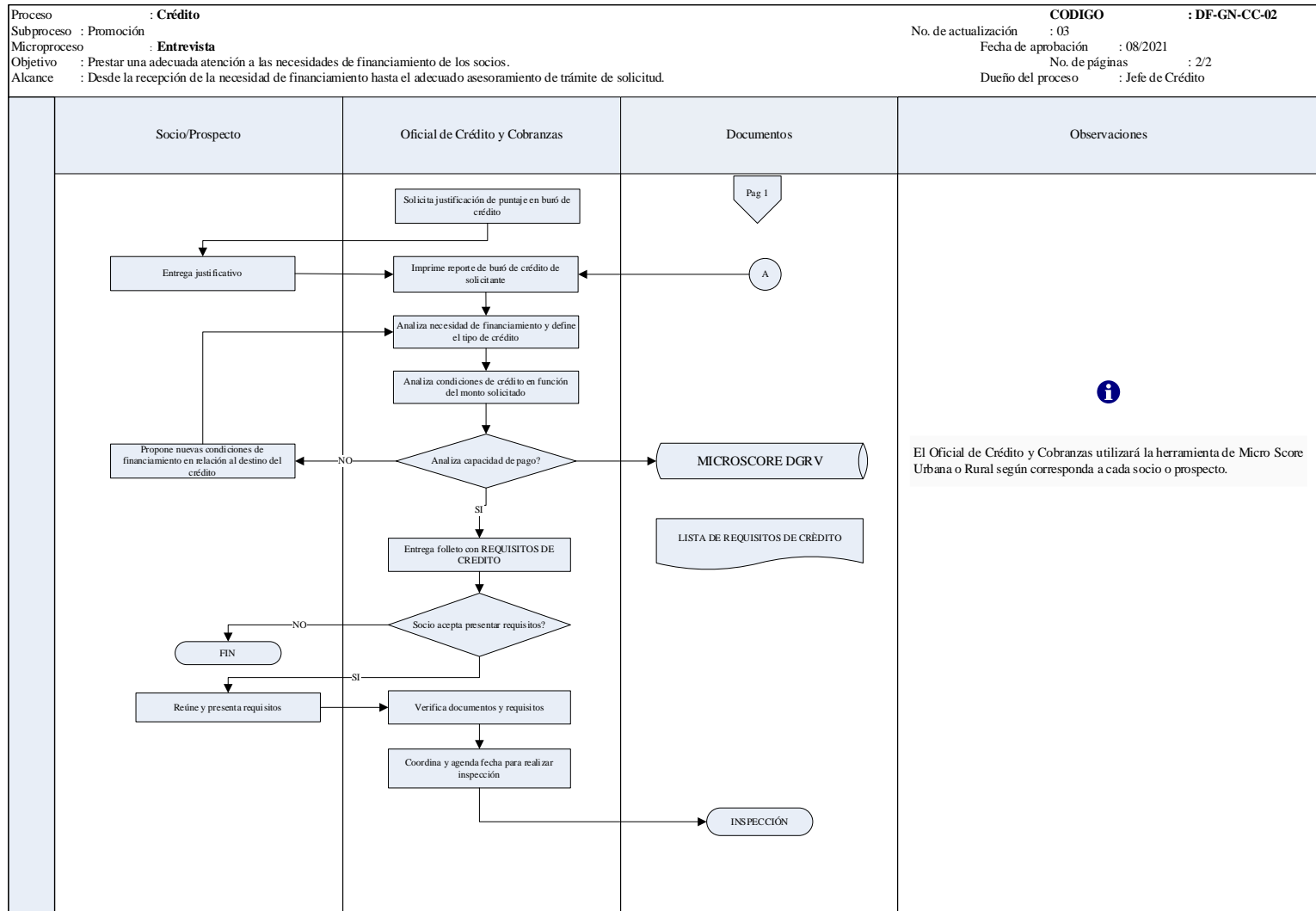
*Proceso de Gestión Interna General de la Cooperativa*



Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021

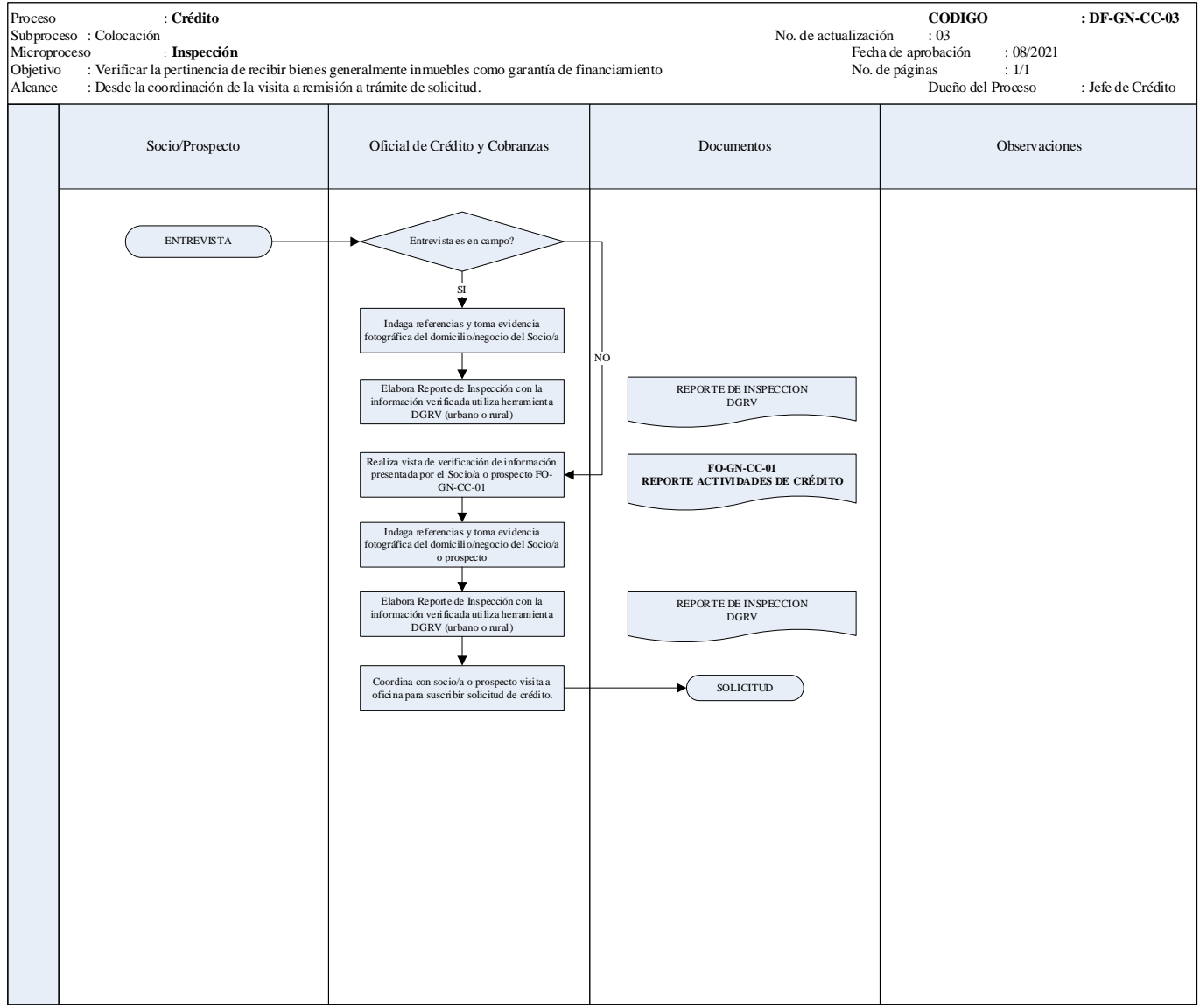


Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021

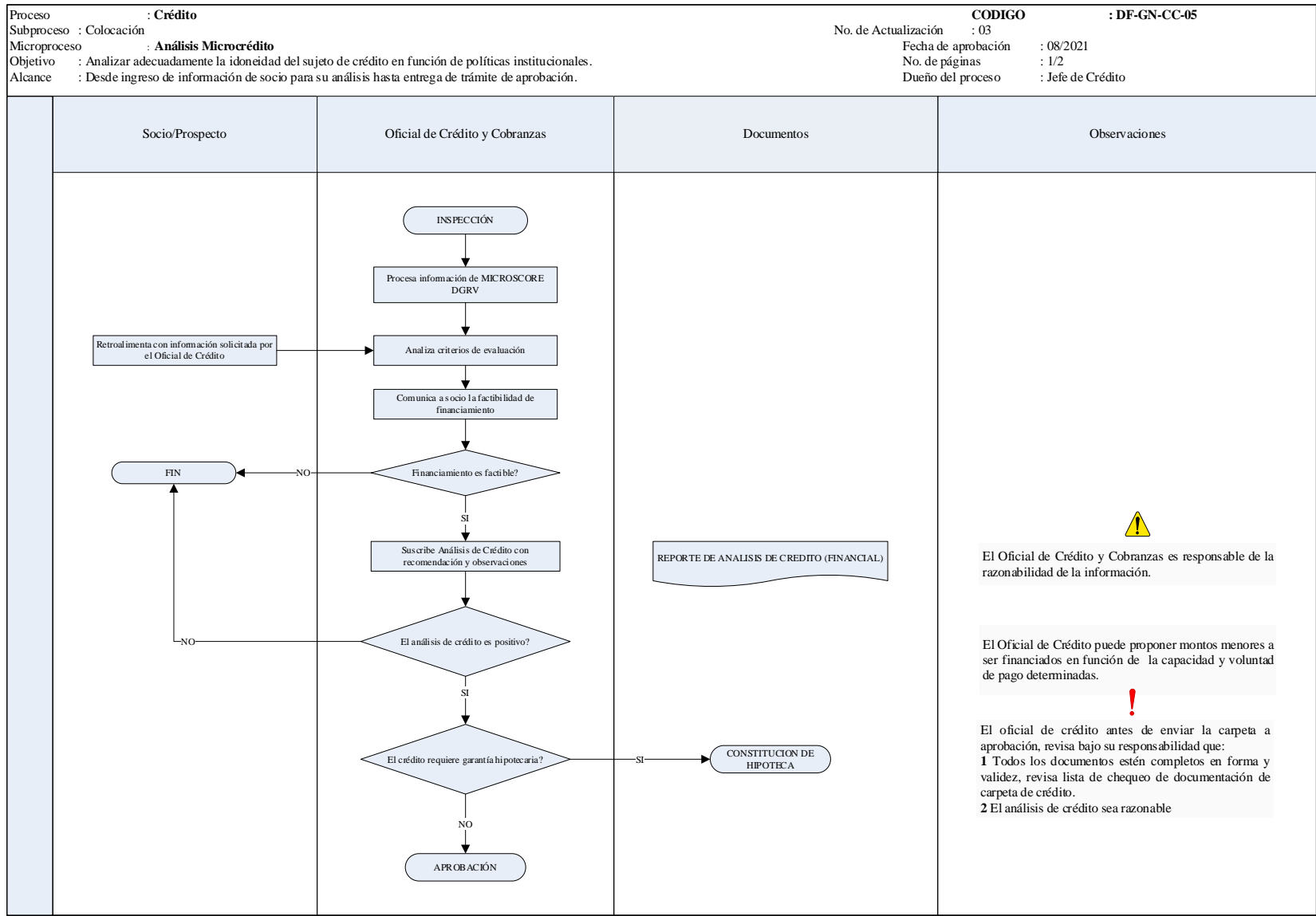


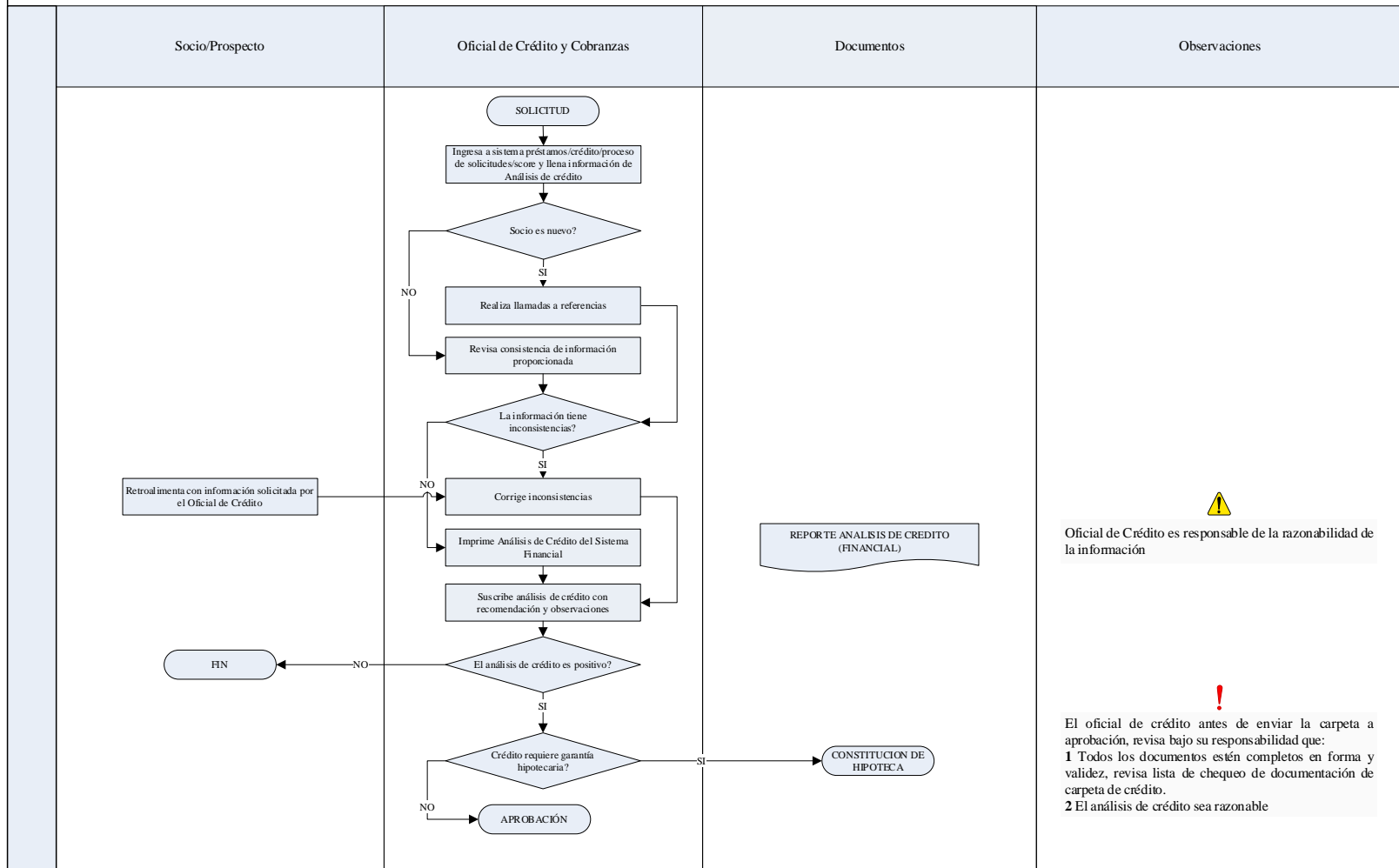
Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021



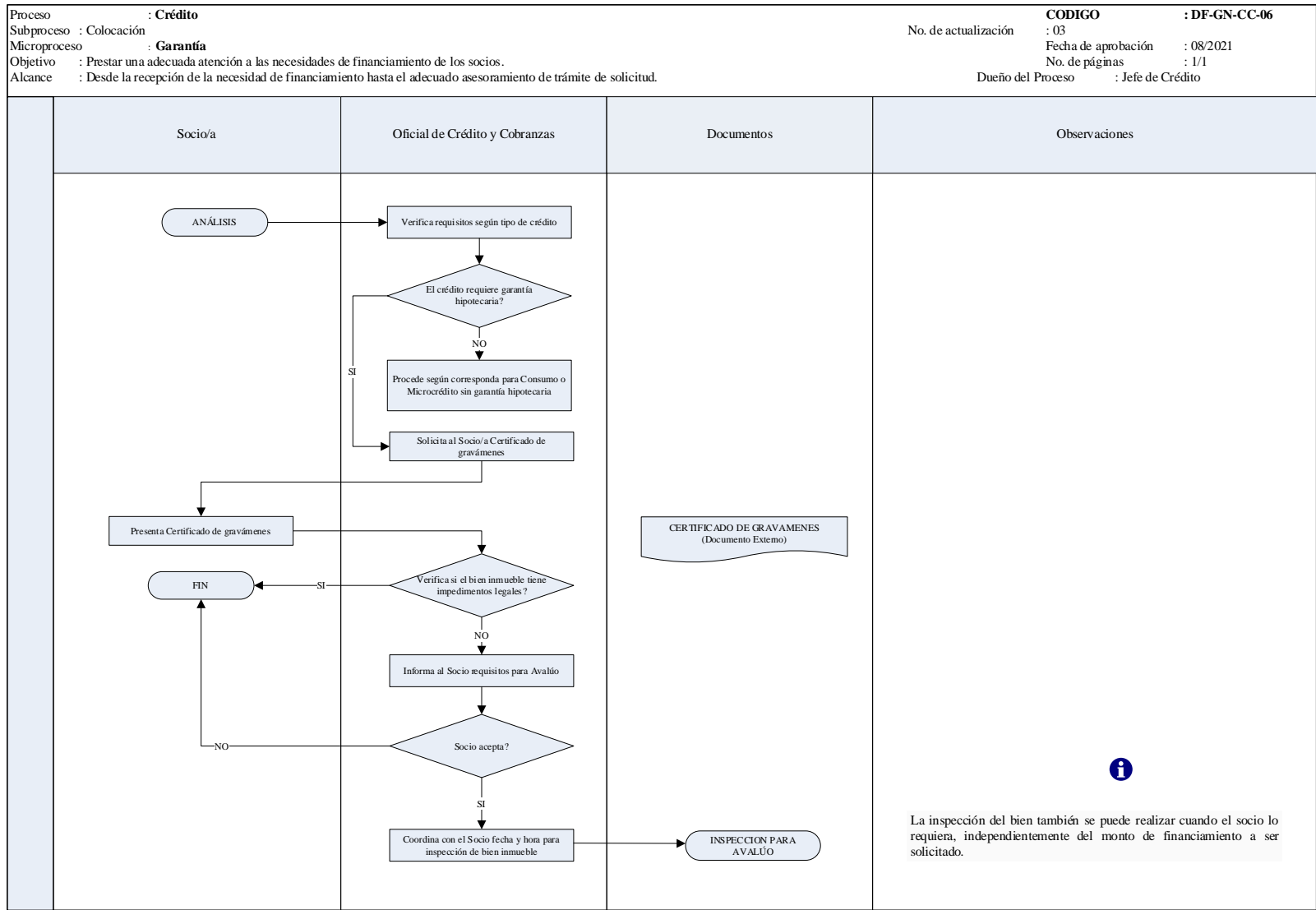




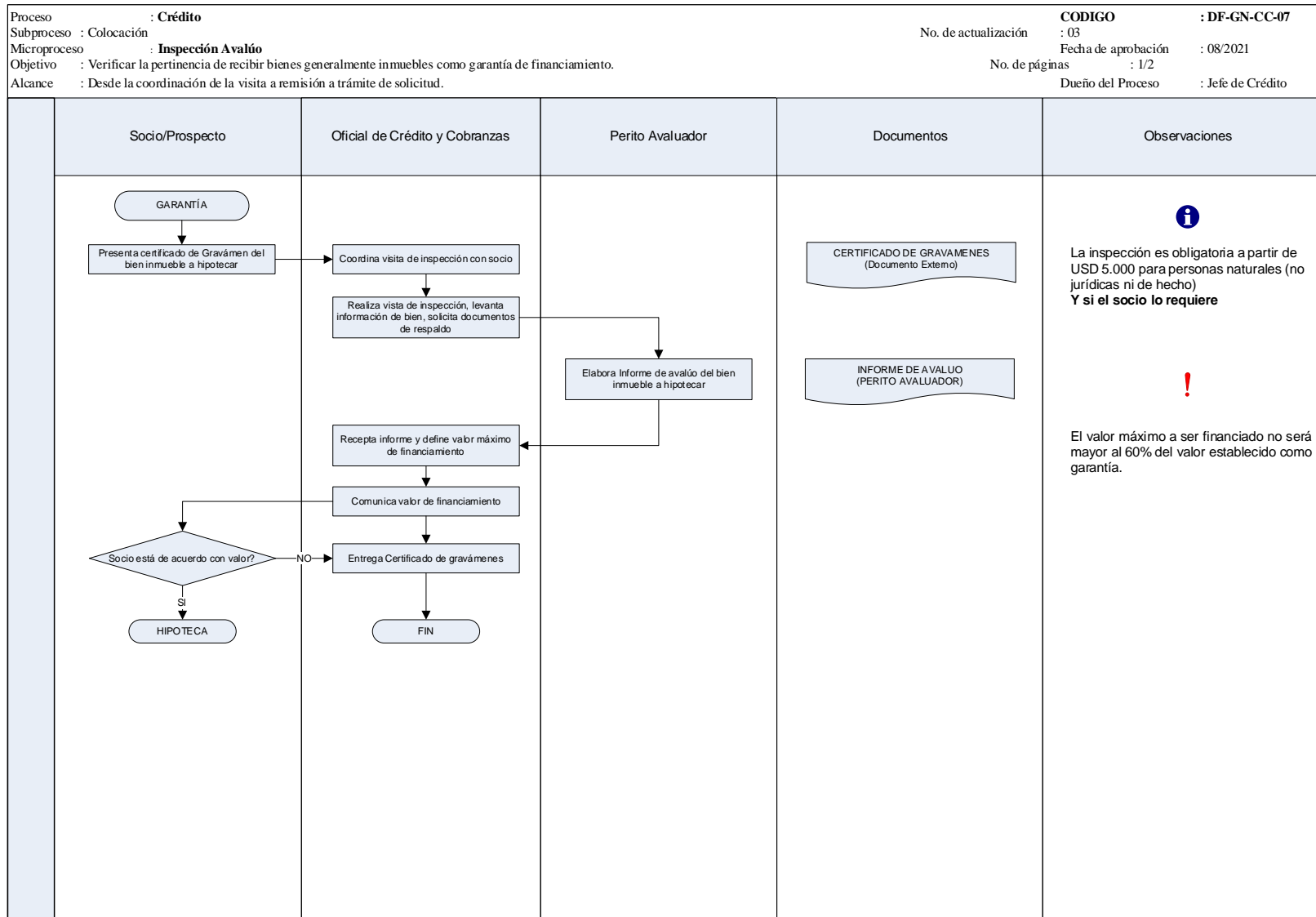




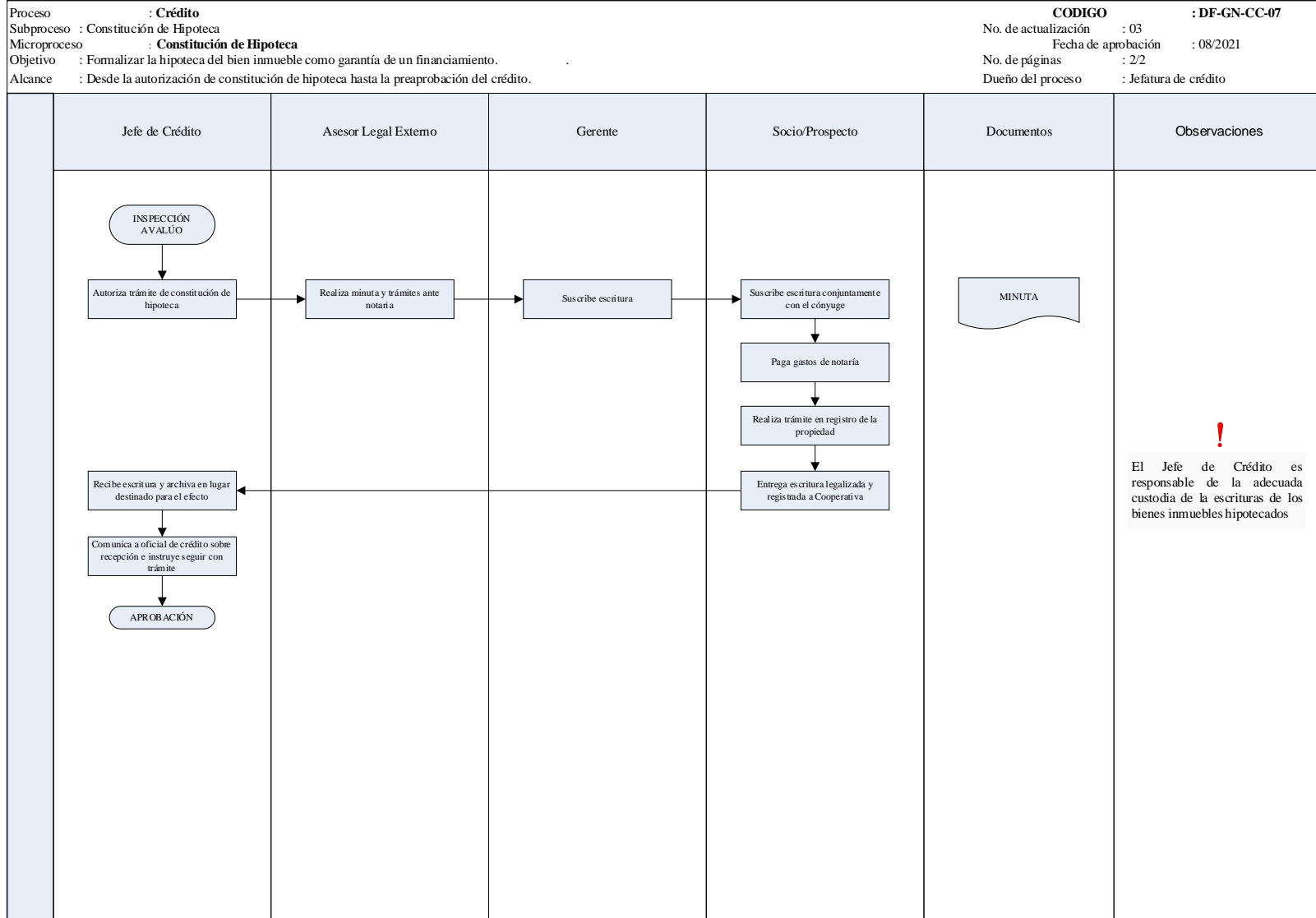
Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021



Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021



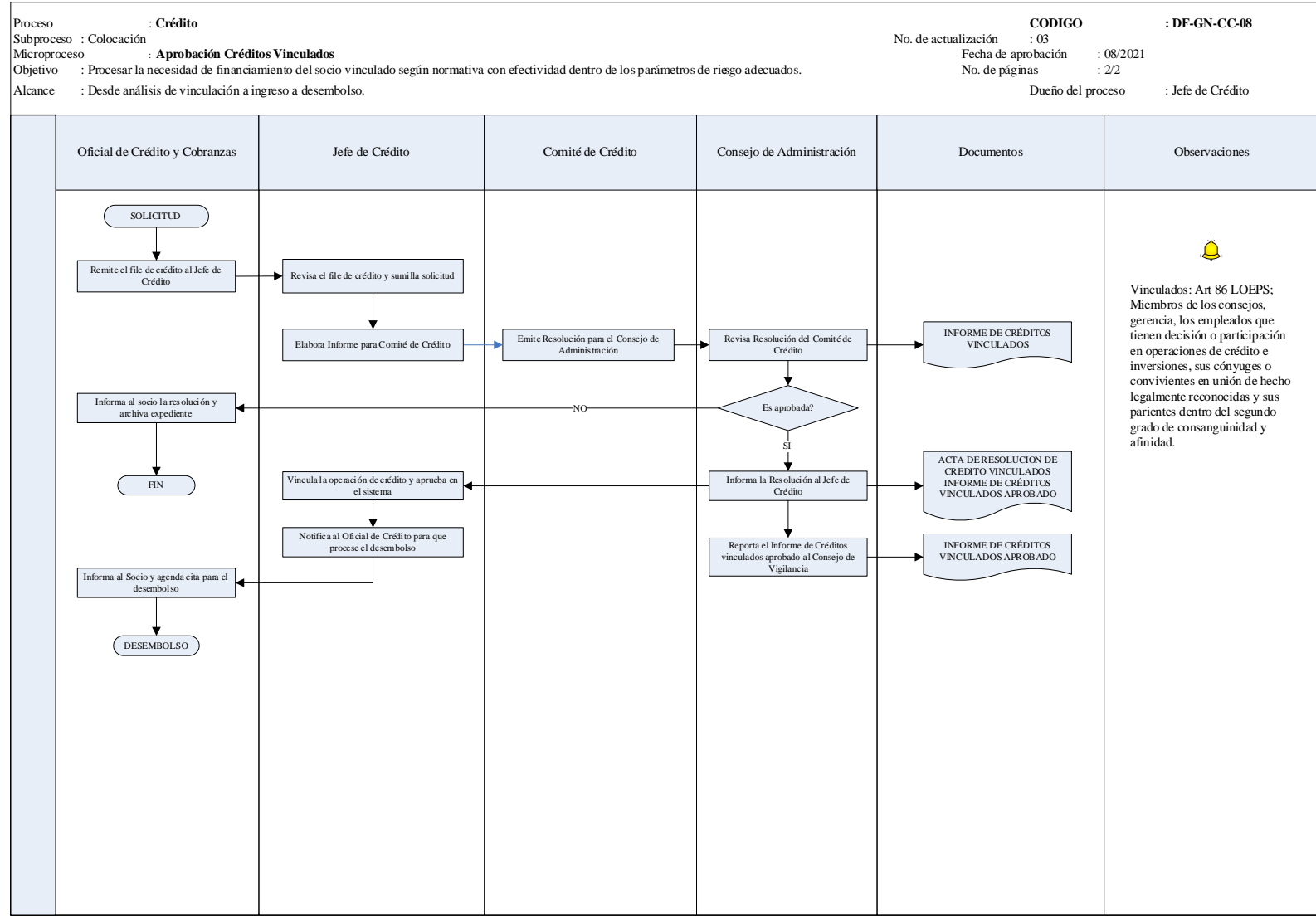
Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021



Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021







Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021

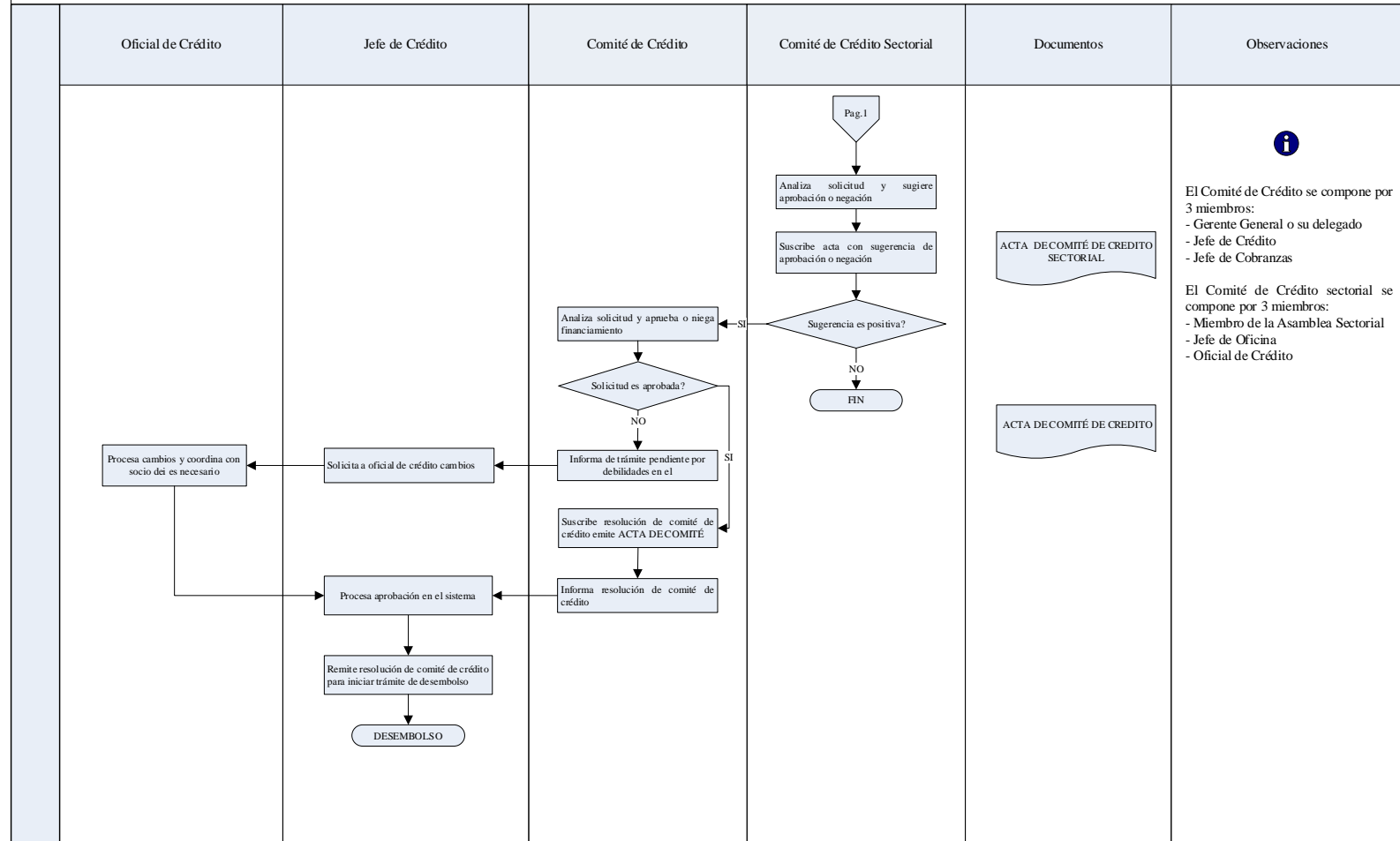
Proceso : <b>Crédito</b> Subproceso : Aprobación Microproceso : <b>Aprobación MICRO/CONSUMO</b> Objetivo : Procesar la necesidad de financiamiento del socio según normativa con efectividad dentro de los parámetros de riesgo adecuados. Alcance : Revisión de coherencia y factibilidad de solicitud de financiamiento a ingreso a desembolso.		No. de actualización : 03 No. de páginas : 1/2	<b>CODIGO</b> : <b>DF-GN-CC-09</b> Fecha de aprobación : 08 / 2021 Dueño del proceso : Jefe de Crédito									
Oficial de atención al cliente/Oficial de crédito	Responsable de oficina/Jefe de crédito	Gerencia	Documentos	Observaciones								
<pre> graph TD     SOLICITUD([SOLICITUD]) --&gt; R1[Remite la carpeta de crédito al Jefe de crédito]     R1 --&gt; R2[Revisa coherencia de información y sumilla solicitud]     R2 --&gt; R3[Ingresar solicitud de aprobación de crédito en el sistema]     R3 --&gt; D1{Monto de financiamiento es mayor de USD 1.500?}     D1 -- SI --&gt; P2[Pag 2]     D1 -- NO --&gt; R4[Comunica a Gerencia sobre solicitud pendiente]     R4 --&gt; R5[Revisa solicitud en sistema]     R5 --&gt; D2{Solicitud cumple con lineamientos de manual general de crédito?}     D2 -- NO --&gt; R6[Solicita cambios y deja en pendiente]     R6 --&gt; R7[Solicita a oficial de crédito cambios]     R7 --&gt; R8[Elabora cambios y coordina con socio cambios si es necesario]     R8 --&gt; R1     D2 -- SI --&gt; R9[Aprueba solicitud en sistema]     R9 --&gt; DESEMBOLSO([DESEMBOLSO])       </pre>												
<p style="text-align: center;"><b>i</b></p> <p>Los niveles de aprobación de créditos definidos por la institución son:</p> <table border="0"> <tr> <td>Rango</td> <td>Nivel</td> </tr> <tr> <td>- Hasta USD 4.200</td> <td>Jefe de Crédito</td> </tr> <tr> <td>- Hasta USD 5.000</td> <td>Gerencia</td> </tr> <tr> <td>- De 4.201 – a 35.000</td> <td>Comité de Crédito</td> </tr> </table> <p>El comité de crédito sectorial tendrá a su cargo el seguimiento continuo a todo el proceso de crédito para una correcta administración.</p>					Rango	Nivel	- Hasta USD 4.200	Jefe de Crédito	- Hasta USD 5.000	Gerencia	- De 4.201 – a 35.000	Comité de Crédito
Rango	Nivel											
- Hasta USD 4.200	Jefe de Crédito											
- Hasta USD 5.000	Gerencia											
- De 4.201 – a 35.000	Comité de Crédito											

Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021

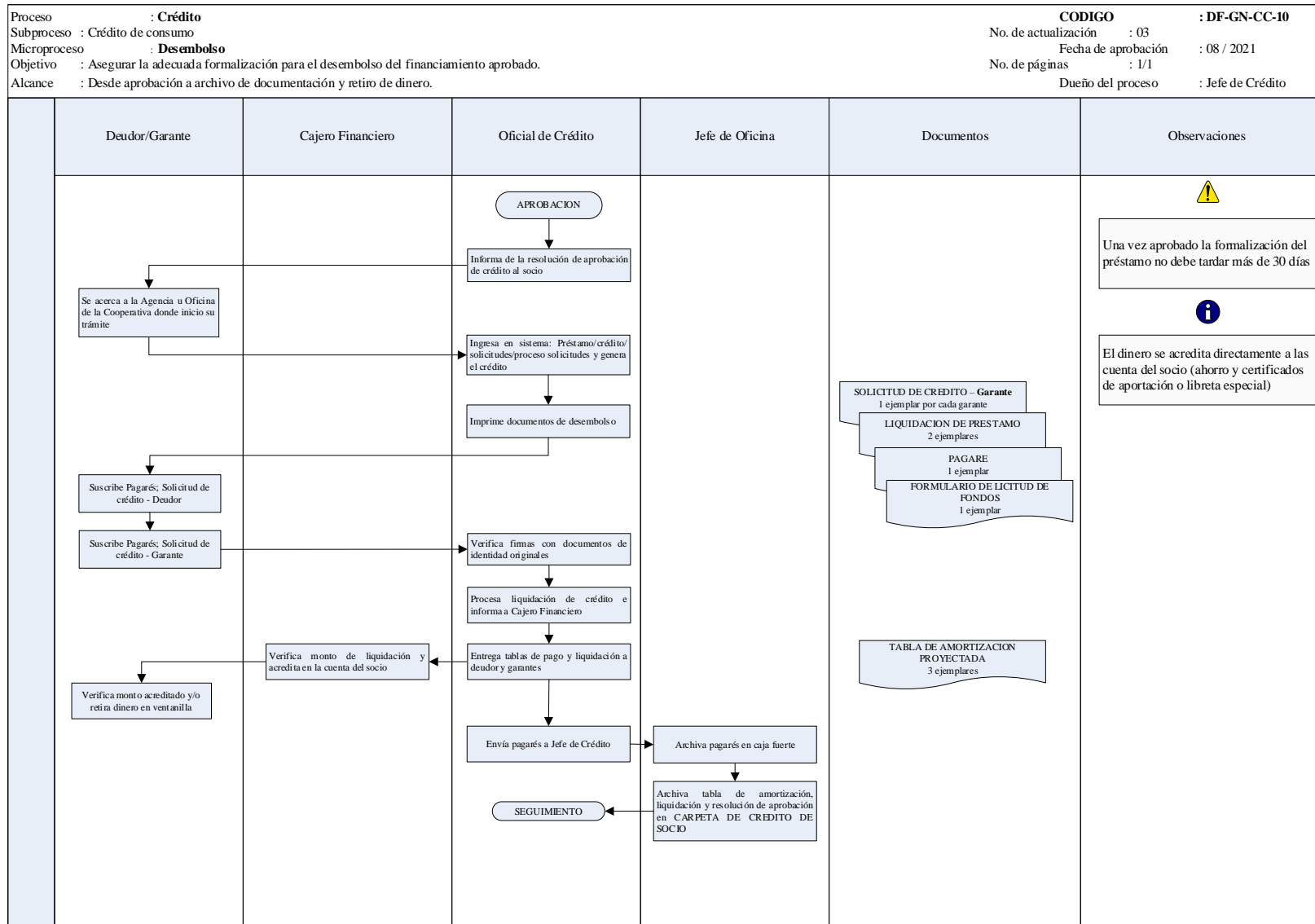
Proceso : **Crédito**  
 Subproceso : Aprobación  
 Microproceso : **Aprobación MICRO/CONSUMO**  
 Objetivo : Procesar la necesidad de financiamiento del socio según normativa con efectividad dentro de los parámetros de riesgo adecuados.  
 Alcance : Revisión de coherencia y factibilidad de solicitud de financiamiento a ingreso a desembolso.

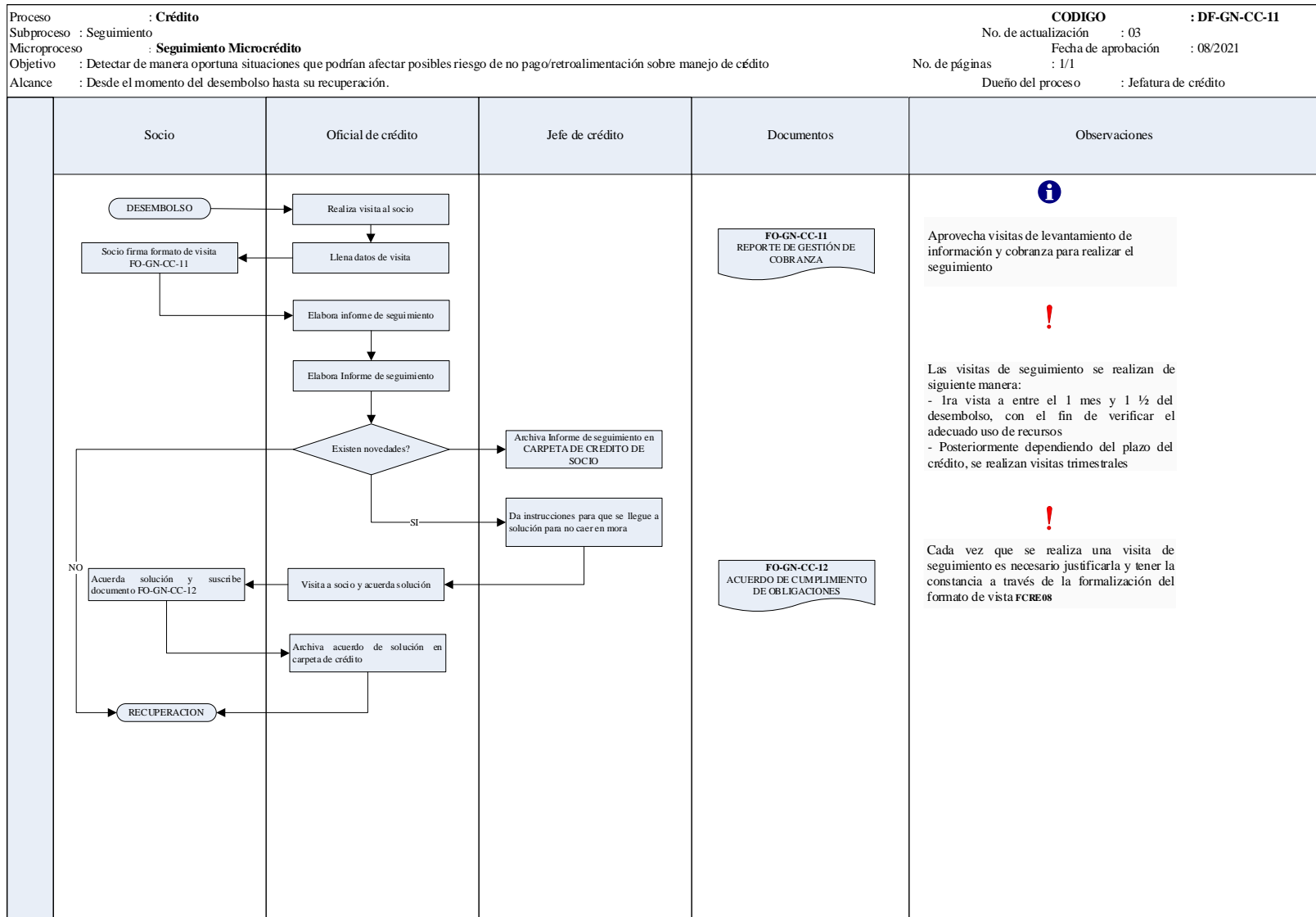
No. de actualización : 03  
 No. de páginas : 2/2

**CODIGO** : DF-GN-CC-09  
 Fecha de aprobación : 08 / 2021  
 Dueño del proceso : Jefe de Crédito

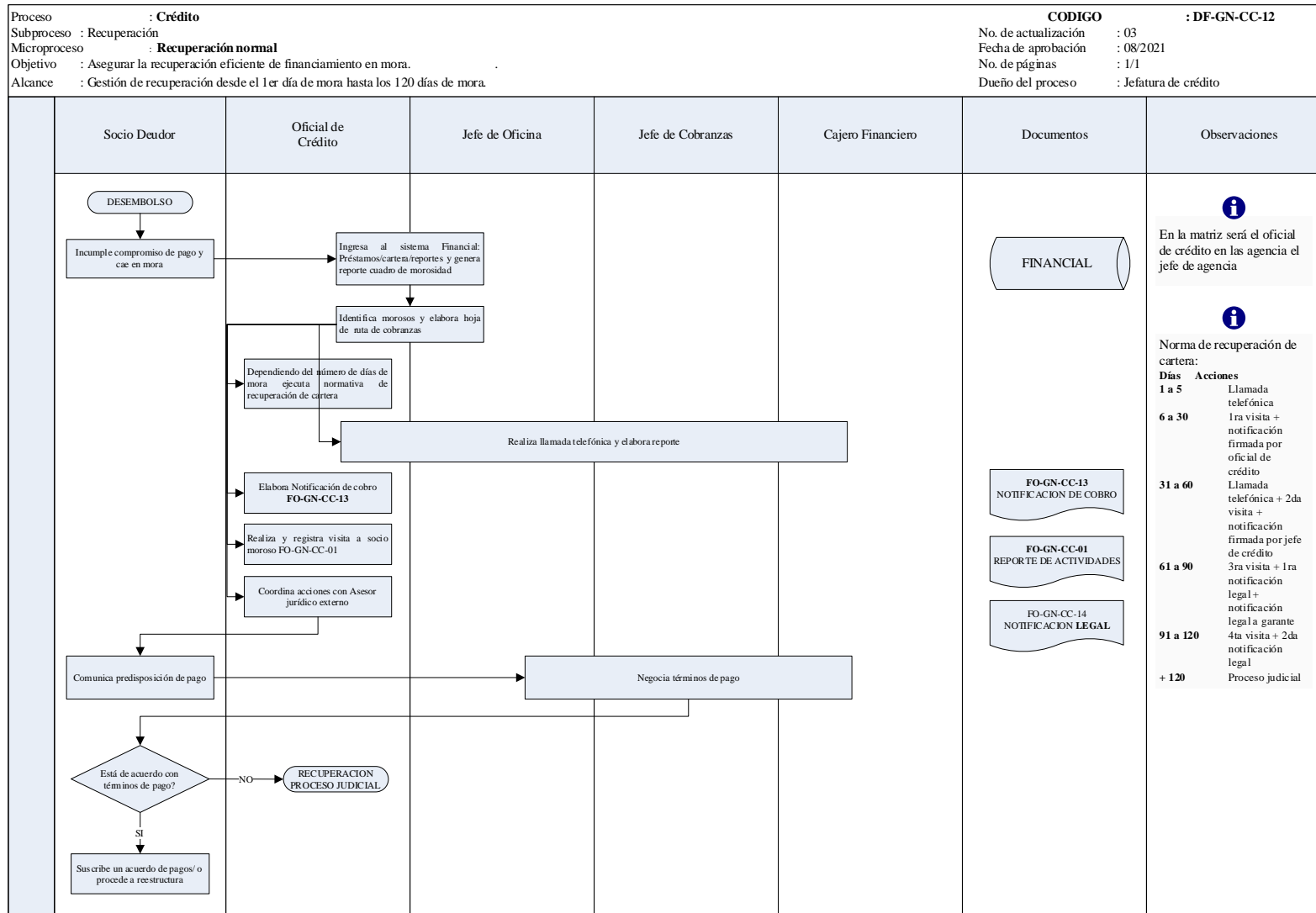


Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021

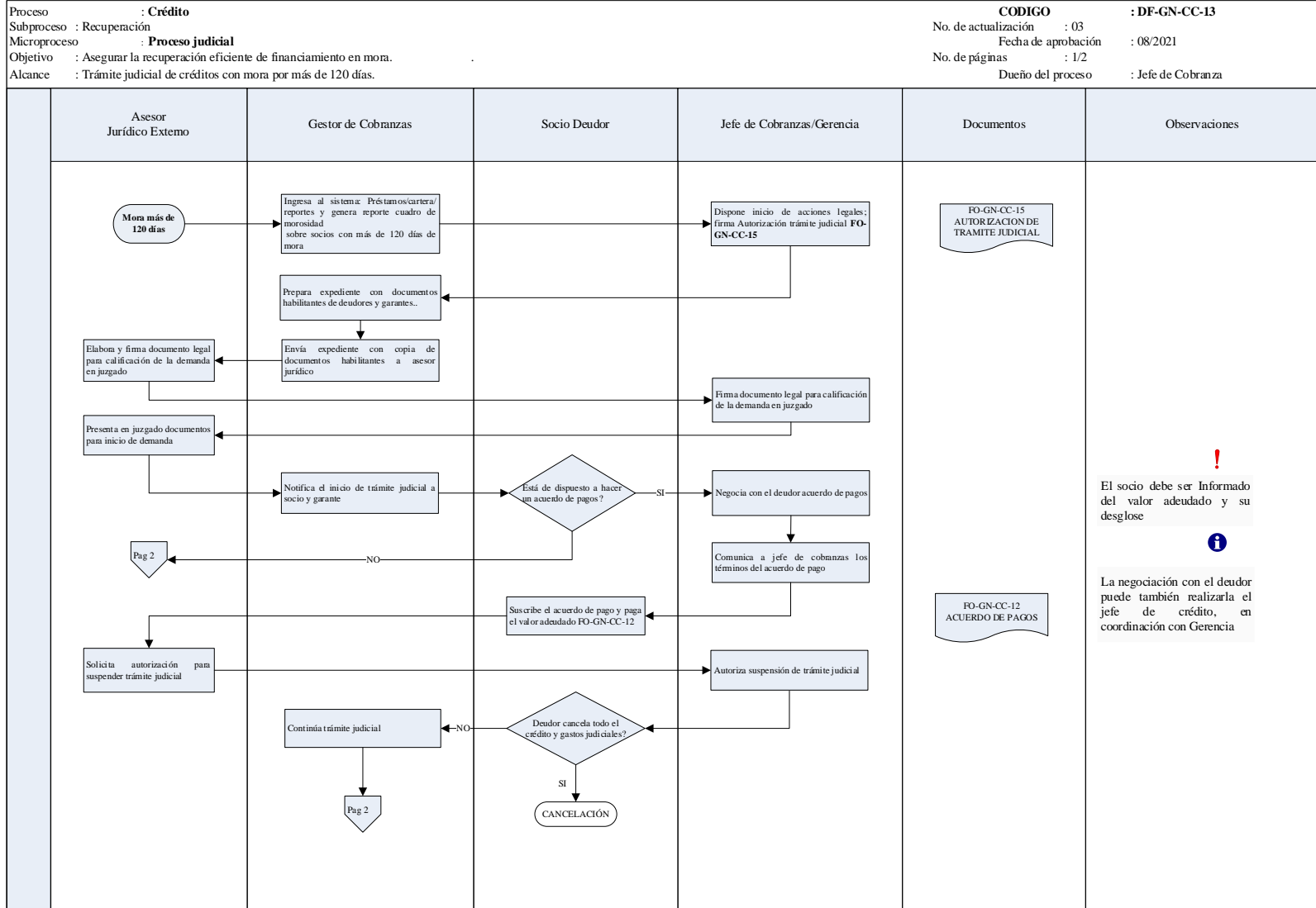




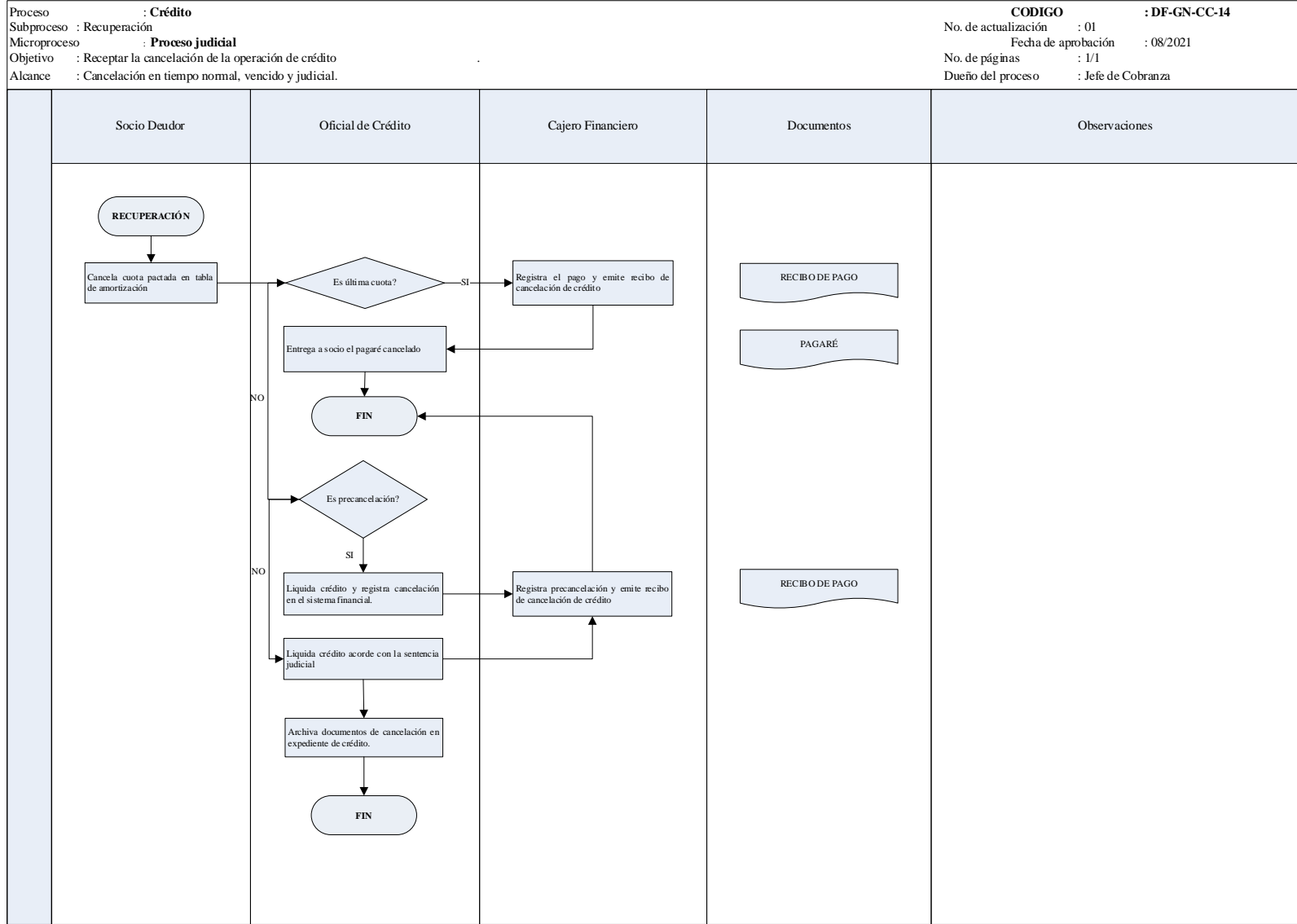
Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021



Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021



Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021





**Tabla 22.***Perfil de funciones*

Área:	Sección:	Puesto:	Objetivo:	Relación Jerárquica:
Administrativa	Directivo	Gerente	Responder por la gestión administrativa en representación legal y extrajudicial de la Cooperativa	Vertical hacia arriba Consejo administrativo y de vigilancia
Administrativa	Directivo	Comité de Crédito y Sectorial	Conocer sobre el sistema de créditos solicitados a de cada miembro de los socios	Vertical
Administrativa	Coordinación	Jefe de promoción y educación	Impulsar el contexto de desarrollo en educación y promoción de los sectores a quienes se facilita las líneas de crédito	Vertical hacia a arriba, Gerente y Consejo Administrativo y Vigilancia
Administrativa	Operativo	Auxiliar de servicios	Apoyar en el área de servicios respecto de la cooperativa y la organización física del local	
Administrativo	Coordinación	Jefe de Talento Humano y Procesos	Gestionar el recurso humano a nivel interno de la institución	Vertical hacia a arriba, Gerente y Consejo Administrativo
Administrativo	Operativo	Asistente administrativo	Asistir al proceso de gerencia en el buen funcionamiento en la comunicación, coordinación y planificación de las diferentes funciones de esta área.	Vertical hacia arriba Gerente
Administrativo	Operativo	Secretario General	Asistir a la Gerencia en el proceso de comunicación de asamblea consejos y las demás áreas.	Horizontal hacia arriba a Gerencia.
Administrativo	Coordinación	Jefe de Cobranzas	Evaluar sobre la economía y la accesibilidad del cliente respecto de la concesión de un crédito al igual que el proceso de cobranza.	Vertical hacia arriba Gerencia, Gerente general y Consejos Administrativo - Vigilancia
Administrativo	Operativo	Gestor de cobranzas	Realizar en el campo la gestión de cobranza y la recuperación de cartera vencida función de las direcciones de jefatura.	Vertical hacia arriba Jefe de cobranzas, Gerente y Consejos Administrativo - Vigilancia

Administrativo	Coordinación	Jefe de Captaciones	Realizar el proceso de captación de créditos relacionado sobre la liquidez en el volumen de líneas que oferta la cooperativa.	Vertical hacia arriba Gerente y Consejos Administrativo – Vigilancia
Administrativo	Coordinación	Jefe de Sistemas	Gestionar el sistema integrado de TIC´s en la organización	Vertical hacia arriba Gerente y Consejos Administrativo – Vigilancia
Consejo de Vigilancia y Administración	Directivo Administrativo	- Presidente	Comunicar de manera organizada las resoluciones adoptadas en Asamblea para ser ejecutadas	Vertical con Gerencia, comités, comisiones y áreas de coordinación
Consejo de Vigilancia y Administración	Operativo Administrativo	- Secretario	Asistir al Consejo de Administración y al Presidente	Vertical hacia arriba Presidente
Consejo de Vigilancia y Administración	Directivo Administrativo	- Comité de Gobernanza	Direccionar los principios e involucrados en el proceso de gobierno en la institución	Vertical hacia arriba Consejo de Administración
Consejo de Vigilancia y Administración	Directivo Administrativo	- Comité de Liquidez, inversiones financieras	Analizar las propuestas del proceso de liquidez, inversión y financieras	Vertical hacia arriba Consejo de Administración
Consejo de Vigilancia y Administración	Directivo Administrativo	- Comité de Ética	Tratar asuntos de alta gerencia en términos éticos	Vertical hacia arriba Consejo de Administración
Consejo de Vigilancia y Administración	Directivo Administrativo	- Comité de TIC´s	Vigilar los procedimientos informáticos y uso de medios de comunicación	Vertical hacia arriba Consejo de Administración
Consejo de Vigilancia y Administración	Operativa	Oficial de captaciones	Colocar créditos en la organización	Vertical hacia arriba Jefe de Captaciones, Gerente y Consejos Administrativo - Vigilancia
Consejo de Vigilancia y Administración	Directivo Vigilancia	- Presidente	Comunicar de manera organizada las resoluciones adoptadas en Asamblea para ser ejecutadas	Vertical con comités, comisiones y áreas de coordinación

Consejo de Vigilancia y Administración	Operativo Vigilancia	- Secretario	Asistir al Consejo de Vigilancia y al Presidente	Vertical hacia arriba Presidente
Consejo de Vigilancia y Administración	Operativo Vigilancia	- Auditor Interno	Impulsar el mejoramiento tiene en base de la evaluación interna del sistema de gestión integral de la cooperativa	Vertical staff Gerencia, Consejos Administrativo y Vigilancia
Consejo de Vigilancia y Administración	Staff - Vigilancia	Auditor Externo	Impulsar el mejoramiento tiene en base de la evaluación externa del sistema de gestión integral de la cooperativa	Vertical staff Gerencia, Consejos Administrativo y Vigilancia
Financiera	Directivo	Subgerente financiero	Supervisar la gestión de financiera en base de los riesgos contextualizados para una adecuada administración de recursos	Vertical hacia a arriba, Gerente y Consejo Administrativo
Financiera	Coordinación	Contador General	Gestionar la información financiera respecto de la cooperativa de ahorro y créditos y telas, gestión de los recursos en la organización.	Vertical hacia arriba Gerente general y Consejos Administrativo - Vigilancia
Financiera	Operativo	Asistente contable	Asistir al contador general sobre el proceso contable financiero de la cooperativa	Vertical hacia arriba Gerente general y Consejos Administrativo – Vigilancia
Riesgos y Cumplimientos	Directivo conformado por un vocal del Consejo de Administración quien lo presidirá, el Gerente, Jefe de Crédito, Auditor Interno cuando el Comité lo requiera y el Oficial de cumplimiento	Comité de Cumplimiento - Oficial de Cumplimiento Titular/suplente	Vigilar sobre la operaciones ilegales e injustificadas en la institución	Vertical arriba Riesgos y Cumplimientos
Riesgos y Cumplimientos	Directivo conformado por un miembro del	Comité de Riesgos - Unidad de Riesgos -	Gestionar los Riesgos relacionados con las operaciones de la Cooperativa	Vertical hacia arriba Riesgos y Cumplimientos

	Consejo de Administración, establecido por el Gerente General y el Responsable de Riesgos.	Responsable de Riesgos	de		
Riesgos y Cumplimientos	Operativo	Comité de Riesgos - Unidad de Riesgos - Asistente de Riesgos	-	Asistir sobre la gestión de riesgos en la institución	Vertical hacia arriba área de riesgo y cumplimientos
Riesgos y Cumplimientos	Coordinación	Jefe de Servicios al Cliente	al	Gestionar el servicio adecuado al cliente sobre todos los servicios y productos establecidos	Vertical hacia arriba Gerencia, Consejos de vigilancia

Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021

## **5.8.2 Aplicación al sistema administrativo de la norma ISO 9001**

La ISO 9001 gestión de calidad, es una serie de normativas e instrucciones basado en siete componentes: Enfoque en el cliente, liderazgo, compromiso, procesos, mejora continua, toma de decisiones, gestión para ambientar el escenario para la planificación estratégica en la cooperativa.

La gestión y posible aplicación de la ISO9001 en un futuro inmediato, permitirá a la Cooperativa el mejoramiento de los siguientes procesos:

### **Comunicación**

La implementación del componente de comunicación del ISO 9001 establecido en los siguientes ejes fundamentales:

- Realizar un proceso de continuidad respecto de la comunicación con la finalidad de mejorar la imagen credibilidad sobre el contexto de este componente.
- Los contenidos establecidos tanto referentes a procesos técnicos, procesos promocionales y procesos sociales en comunicación deben tener la claridad respectiva de cada uno de los propósitos para los cuales fueron constituidos.
- El sistema de información debe de tener los términos de efectividad, eficacia y eficiencia que necesariamente el sistema de infraestructura debe ser disponible y accesible todo este contexto debe apoyarse con respecto del jefe de sistemas para una mejor disponibilidad.
- El componente de comunicación será implementado a través de las diversas actividades de la Cooperativa, con el propósito de alcanzar resultados de una manera adecuada.
- El desarrollo del componente de comunicación en la cooperativa aprender todas las necesidades existentes de la organización para ello es necesario

utilizar varios los métodos más adecuados respecto de cubrir todas las necesidades, decir una evaluación analítica cimentado en el uso principalmente de la entrevista y encuestas internas para una adecuada información validada.

## **Productos y servicios**

El componente de productos y servicios de la ISO 9001 2015 para la cooperativa en la línea de crédito tiene varias directrices establecidas respecto de los siguientes ítems:

- El sistema de comunicación con el cliente entonces, contratos servicios y documentación pertinente implementar también un sistema de sugerencias que permiten desarrollar el sentido de la captación de crédito.
- El definir completamente los requisitos sobre los servicios y productos ofertados por la cooperativa deben comprender en primera fase todos aquellos relacionados con la legalidad y la reglamentación interna - externa incluyendo las especificaciones de manera clara y precisa sobre el acceso a las distintas líneas de créditos.

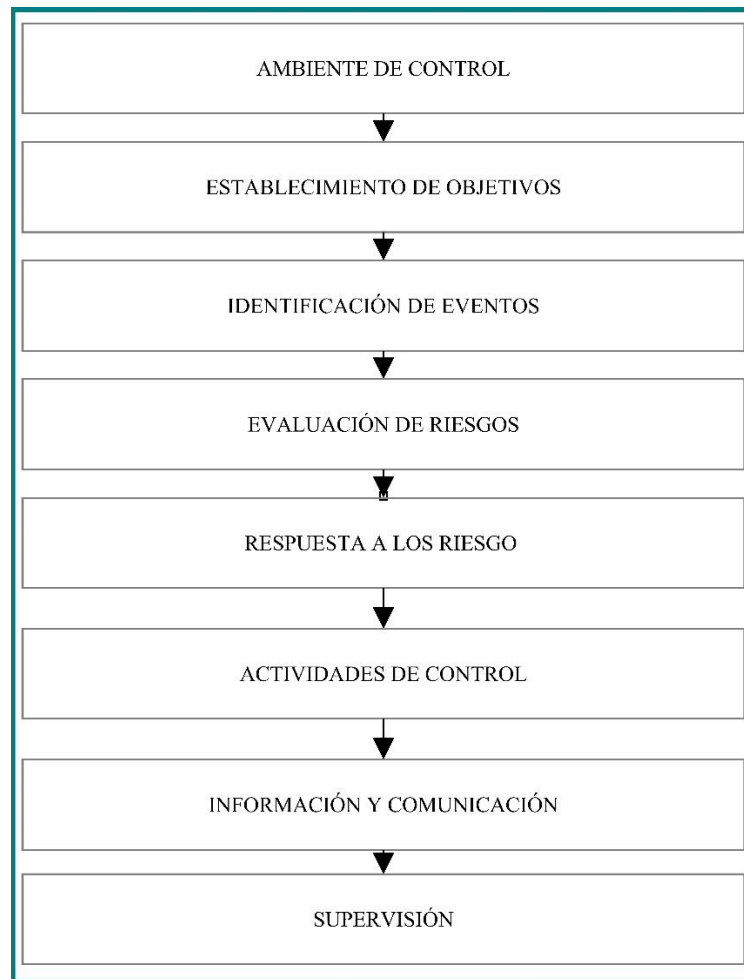
## **Supervisión**

La aplicación del componente de supervisión en el proceso de la gestión interna, según la normativa ISO 9001 consiste en la adopción de algunos principios, entre ellos:

- Establecer un proceso de mejora continua que embarga a todos las áreas de la organización.
- Identificar los riesgos potencialmente para gestionar, esto aplicado en cada una de las sucursales permitirá un mejor establecimiento este contexto puede ser ejemplificado en el modelo como Enterprise Risk Management (ERM).

**Figura 10.**

*Estructura COSO ERM Cooperativa*



Elaborado: Martha Farinango

### **Liderazgo y compromiso**

El componente relacionado con liderazgo y compromiso dentro de la normativa ISO 9001 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito debe establecerse las siguientes directrices importantes:

- Generar y reforzar el sentido de rendición de cuentas sobre el sistema de gestión, principalmente en el ámbito de calidad
- Utilizar el desarrollo de metodologías políticas basadas en la mejora continua sobre la dirección estratégica

- Usar el manejo de riesgos en todos los procesos para conceptualizar el compromiso sube cada una de las áreas de la cooperativa
- Ser la participación de liderazgo en cada área para solventar los valores de responsabilidad establecidos en la organización
- Conceptualizar la coherencia del diseño de servicios y créditos bajo la oferta integral de la percepción del cliente.

### **5.8.3 Aplicación al sistema administrativo instrumentos y metodologías de análisis**

#### **Balanced Scorecard**

El uso de esta herramienta también denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), es un mecanismo de gestión en base del diseño estratégico que permite la consecución de objetivos diseñados en una dinámica estadística cuantitativa que permite a la cooperativa el desarrollo de la planificación y dirección estratégica.

Los pasos para establecer esta herramienta dentro de la cooperativa son definidos de manera sencilla:

- Evaluación respecto de la situación actual.
- Definición de la cultura organizacional vinculada misión valores, visión y estrategia que son el proceso del diagnóstico inicial realizado.
- El diseño de objetivos y estándares cuantitativos sobre los resultados cada uno de estos análisis de la información que se convierten de problemas y necesidades a objetivos y propósitos medibles.





**Tabla 24.**

*Estructura BSC individual*

---

Objetivo			
Meta	Indicador	Medio	Estrategia

---



Responsable

---

Elaborado: Martha Farinango

### **BPR (Reingeniería de procesos de negocio)**

La BPR es una herramienta que permite mejorar procesos de negocios de la institución u organización con resultados óptimos (productos y servicios).

La herramienta BPR involucra a la Gerencia, así como al Jefe de Cumplimiento y a las Comisiones para consolidar información respecto de la perspectiva del cliente, el desarrollo se ejecuta de la siguiente manera:

- Contextualización del rediseño del producto en base de un problema encontrado.
- Análisis de competitividad dispuesto sobre similares servicios o productos de la cooperativa para establecer los rediseños pertinentes.
- El diseño de nuevos procesos que involucren el uso de tecnologías de comunicación e información.
- Se establece la instalación de los procesos funcionales evidenciando sus resultados con un mejor funcionamiento.

## **Instrumento de percepción Focus Group**

El focus group se utilizará para la percepción del cliente en cuanto a la cooperativa de ahorro y crédito es una herramienta cualitativa en la cual se aplica una investigación o sondeo de mercado para definir principales características respecto del servicio y la organización; el desarrollo del focus group tiene las siguientes etapas:

- Elaborar los principales objetivos o propósitos.
- Diseñar herramientas utilizadas en bases guiones prediseñados.
- Consolidar la muestra de participación de acuerdo al mercado de colocación de créditos y vincular el número participativo hasta 10 personas.
- Establecer un moderador que vincule las instrucciones sobre el instrumento.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Elaborar un informe respectivo a la percepción del cliente.

## **Análisis de grupos estratégicos para competitividad**

El análisis de grupos estratégicos es una herramienta que permite medir la competitividad del entorno de las cooperativas de ahorro y crédito para contextualizar mejoras de los procesos de la institución y participación permanente en el mercado.

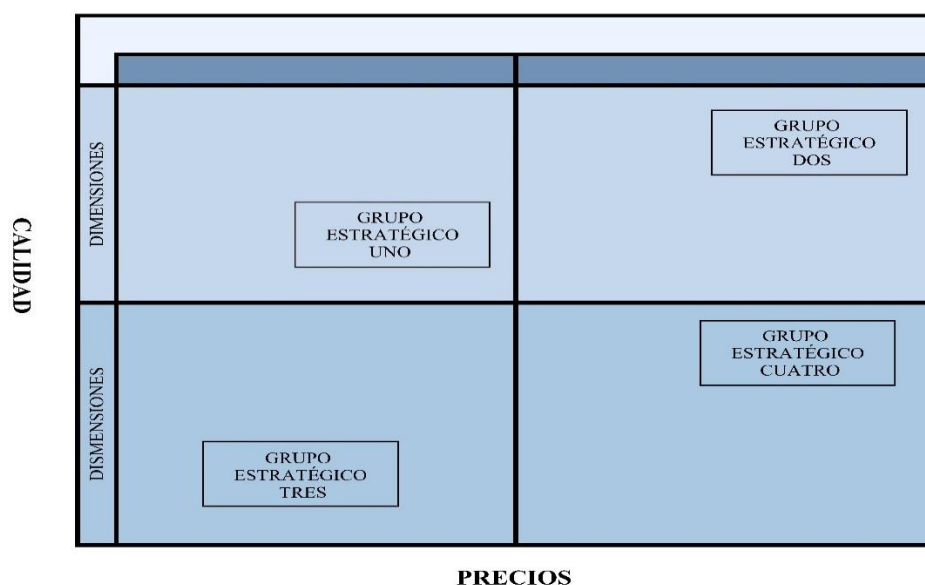
- Grupos estratégicos identificados
- De un mapa del grupo estratégico en donde se establecen dos ejes principales el primero el eje de las X la calidad del producto o servicio y el eje de las Y la competitividad respecto del valor del precio.
- Determinación de los factores implicados para medir la competitividad entre ellos puedes coger, sé algunos factores implicados este principal corresponde al volumen en participación de productos o servicios

estructura principal de los costos indicadores de gestión grado de insumos políticas

- La determinación para establecer una medición adecuada de la calidad, se refiere algunos factores señalados entre ellos, la aceptación del producto, la imagen determinada, las normativas establecidas y la gestión de la calidad la satisfacción del cliente.

**Figura 11.**

*Formato Mapa de competitividad (análisis de grupos estratégicos)*



Elaborado: Martha Farinango

La operación de la matriz está en base principalmente de un grupo reducido de los identificados en el grupo estratégicos que se relacionan con la competitividad respecto de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Unión El Ejido, el análisis principalmente va destinado hacia cuatro grupos fundamentales que se identifican como competitividad de la institución.

### **Planificación de medios broadcasting**

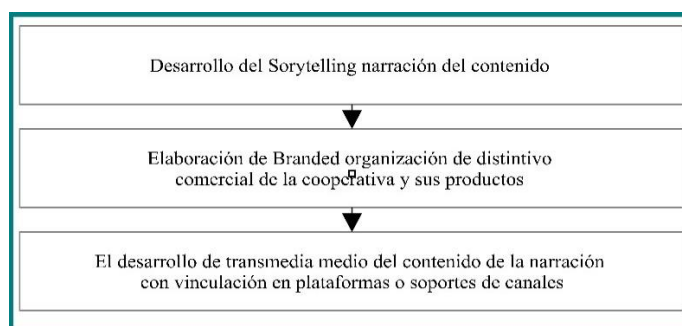
El desarrollo de la técnica creación de medios broadcasting (empleo de medios interactivos en la red) se utilizará en la cooperativa con el propósito de ampliar las

tecnologías de información y comunicación, que conlleve a acercarse al socio de manera adecuada y esta planificación está basada en tres aspectos:

- Storytelling que implica el desarrollo una ración del contenido en base del desarrollo de palabras imágenes multimedia
- El branded que implica el distintivo comercial que relaciona a la cooperativa y sus principales servicios
- El desarrollo de transmedia eso en el cual se desarrolla el contenido de la narración vinculando diversas plataformas o soportes de canales

## Figura 12.

### *Esquema de Planificación medios broadcasting*



Elaborado: Martha Farinango

## **Análisis Twin Peaks para cartera de crédito**

El desarrollo del modelo llamado también supervisión de gemelos es una herramienta que se utilizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido y que implica versión técnica directa sobre la parte financiera sobre los créditos y principalmente, establece en aquellas instituciones donde se extiende sucursales respecto de la colocación de créditos.

El desarrollo del modelo está basado en la estructura del organigrama funcional al cual se establece dos aditamentos puntuales área supervisión prudencial y el análisis de la conducta de mercado, dentro de este contexto se establece que las áreas relacionadas con la Unidad de Riesgo el Consejo de Vigilancia y Cumplimientos se establezcan bajo

este pilar dentro del organigrama, además de un área relacionada con la regulación de la conducta del mercado que implica el análisis de la competitividad, la conducta del cliente y descripciones de mercado principalmente.

## **5.9 Diseño propuesto modelo Financiero**

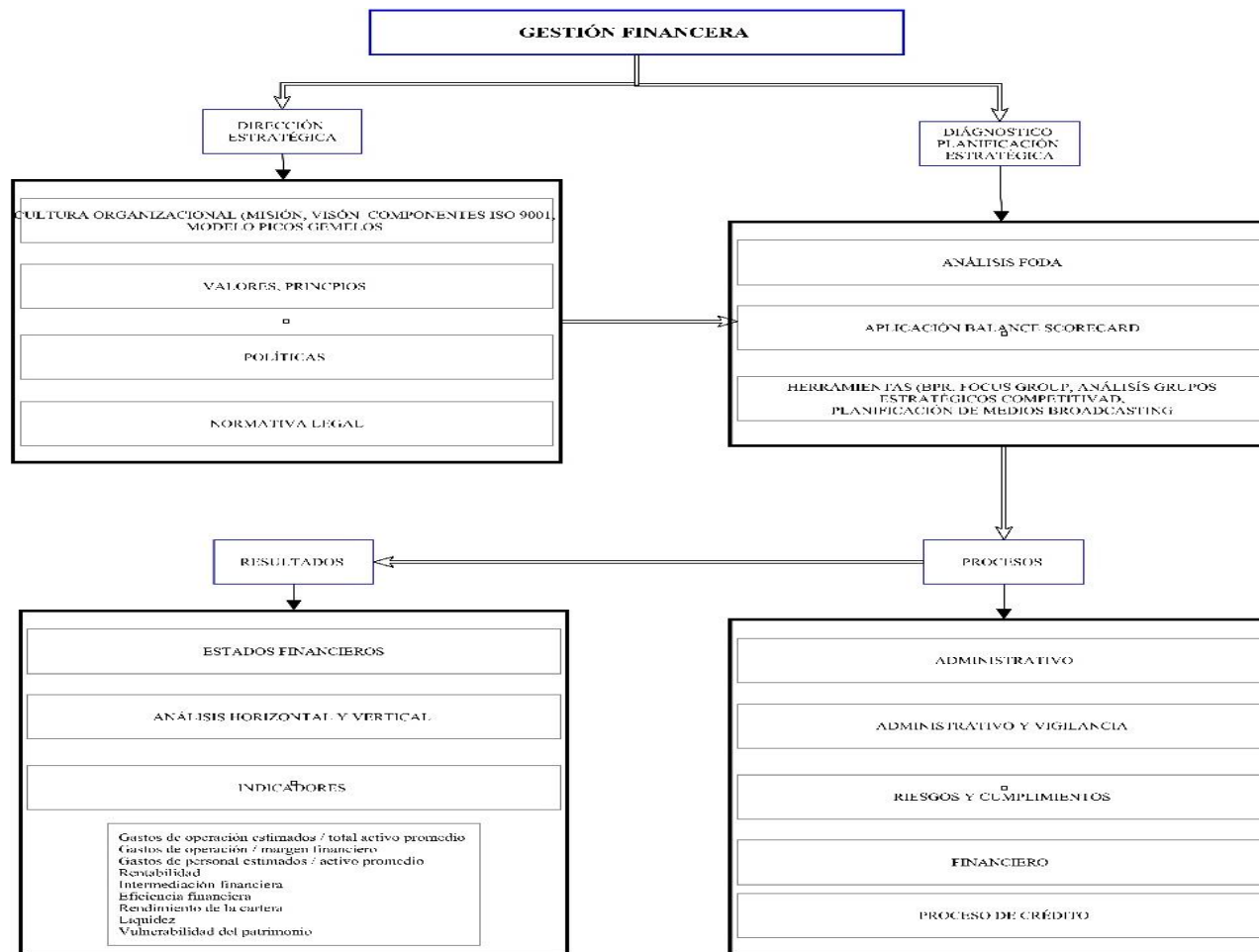
### **5.9.1 Desarrollo**

El diseño del Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de ahorro y Crédito Unión El Ejido contempla una serie de pasos que permitirá un buen desempeño de esta área, los mismos que son:

- El modelo de gestión financiera para la Cooperativa Unión El Ejido está determinado de la siguiente manera, en el cual su componente de dirección estratégica se vincula con la cultura organizacional.
- El siguiente bloque comprende el diagnóstico que compete a planificación estratégica sobre la utilización de las diferentes herramientas establecidas entre ellas el análisis el balanced scorecard y las diferentes herramientas contextualizadas.
- El proceso de ejecución que se estableció el modelo de gestión financiera en base de los procedimientos crediticios y funcionales de la organización incluyendo los manuales de procedimientos y políticas que están establecidas dentro de la cooperativa.
- Finalmente, en una fase de resultados en la cual se establece el desarrollo y la implementación de indicadores financieros establecidos por la empresa incorporando indicadores de satisfacción y de gestión y la elaboración de los estados financieros con los siguientes análisis: horizontal y vertical.

**Figura 13.**

*Modelo Diseñado de gestión financiero Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Elegido*



Fuente: Cooperativa Unión El Ejido, 2021  
 Elaborado: Martha Farinango

## **Principios y normativas agregadas**

La aplicación del modelo financiero se rige sobre el establecimiento de la Superintendencia de Economía Social y Solidaria (SEPS) donde define todo el proceso referente a la parte financiera y las normativas contables establecidas de manera eficiente a nivel del país, además se ha permitido establecer y agregar a la situación actual de la organización las normativas IFRS en cuanto a la valoración de bienes, problemática solucionada a través de la valoración y manejo de esta información de la normativa 27 donde establece el importe de activos distintos a inventarios.

Una entidad reconocerá una pérdida por deterioro del valor inmediatamente en resultados, a menos que el activo se registre a un importe revaluado de acuerdo con el modelo de revaluación de la sección 17 propiedades, planta y equipo cualquier pérdida por deterioro del valor en los activos revaluados se tratará como un decremento de la revaluación efectuada de acuerdo con el párrafo 1715.

En el desarrollo de indicadores primordiales sobre el contexto de la relación del análisis financiero:



**Tabla 25.**

*Indicadores Financieros*

INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO EJECUCIÓN	FORMULAS	RESULTADO UNION EL EJIDO AL 31 DE DICIEMBRE 2021
Eficiencia Microeconómica	Área Financiera	Anual	$I_{g1} = \frac{\text{Gastos de Operación Estimados}}{\text{Total Activo promedio}}$	6,68% Mide el gasto de administración del activo
	Área Financiera	Anual	$I_{g2} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Margen Financiero}}$	95,53% Mide absorción de gastos operativos
	Área Financiera	Anual	$I_{g3} = \frac{\text{Gastos de Personal Estimados}}{\text{Activo Promedio}}$	2,67% Mide gasto de personal en la administración de activo
Rentabilidad	Área Financiera	Anual	$I_{r1} = \frac{\text{Resultados del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	1,39% Mide retorno de rentabilidad del patrimonio de accionistas
	Área Financiera	Anual	$I_{r2} = \frac{\text{Resultados del Ejercicio}}{\text{Activo Promedio}}$	0,31% Mide el retorno del activo de la cooperativa

INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO EJECUCIÓN	FORMULAS	RESULTADO
Intermediación Financiera	Área Financiera	Anual	$I_f = \frac{\text{Cartera Bruta}}{(\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo})}$	128,06% Mide la capacidad la estructura financiera
Eficiencia Financiera	Área Financiera	Anual	$E_{f1} = \frac{\text{Margen de Intermediación Estimado}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	1,39% Mide rentabilidad de gestión operativa
	Área Financiera	Anual	$E_{f2} = \frac{\text{Margen de Intermediación Estimado}}{\text{Activo Promedio}}$	0,31% Mide rentabilidad de gestión operativa Vs Activos generados de ingresos
Cobertura de la cartera	Área Financiera	Anual	$\frac{\text{provision de cartera de crédito consumo}}{\text{cartera improductiva consumo}}$	138,39% Mide la cobertura de la cartera en riesgo
	Área Financiera	Anual	$\frac{\text{provision de cartera de crédito microcredito}}{\text{cartera improductiva microcredito}}$	120,05% Mide la cobertura de la cartera en riesgo
	Área Financiera	Anual	$\frac{\text{provision de cartera de crédito}}{\text{cartera improductiva neta}}$	125,78% Mide la cobertura de la cartera en riesgo

INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO EJECUCIÓN	FORMULAS	RESULTADO
Rendimiento de la cartera	Área Financiera	Anual	SI $\left[ \text{Pr om. Cartera por vencer} = 0; 0; \left( \frac{\left( \frac{\text{Interes Cartera Créditos}}{\text{Pr omedio cartera por vencer}} \right)}{\text{Número de mes}} \times 12 \right) \times 100 \right]$	17,56% Mide el rendimiento de la cartera por vencer
Liquidez	Área Financiera	Anual	$L = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$	20,12% Mide la capacidad para afrontar obligaciones inmediatas
Vulnerabilidad del patrimonio	Área Financiera	Anual	$V_{p1} = \frac{\text{Cartera Improductiva Descubierta}}{(\text{Patrimonio} + \text{Resultados})}$	-6,76% Mide la suficiencia del capital
	Área Financiera	Anual	$V_{p2} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Patrimonio (dic)}}$	26.96% Mide la suficiencia del capital
	Área Financiera	Anual	$F_k = \frac{(\text{Patrimonio} + \text{Resultados} - \text{Ingresos extraordinarios})}{\text{Activos Totales}}$	22.42% Mide la suficiencia del capital
	Área Financiera	Anual	$F_i = 1 + \frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activos Totales}}$	107.20% Mide la suficiencia del capital


INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO EJECUCIÓN	FORMULAS	RESULTADO
	Área Financiera	Anual	$I_{\text{capitalización}} = \frac{Fk}{Fi}$	20.92 % Mide la suficiencia del capital
Morosidad Microcrédito y consumo	Área Financiera		Morosidad Cartera Microcrédito = $\frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{Cartera bruta microcrédito}}$	10.29% Indica retraso de incumplimiento en microcrédito
	Área Financiera		Morosidad Cartera Consumo Prioritario = $\frac{\text{Cartera Improductiva Consumo Prioritario}}{\text{Cartera Bruta Consumo Prioritario}}$	5.07% Indica retraso de incumplimiento en consumo

Elaborado: Martha Farinango

## 5.9.2 Índices de Gestión Operativa

Tabla 26.

Matriz de indicadores de gestión financiera

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN EL EJIDO”.			
INDICADORES	RESPONSABLES	TIEMPO EJECUCIÓN	FORMULAS	RESULTADO
Satisfacción	Área Administrativa	Mensual	$I_s = \frac{\text{Personas Satisfechos}}{\text{Personas Atendidos}}$	Nivel Satisfacción
Gestión Administración	Área Administrativa	Anual	$G_A = \frac{\text{Número Obejtivos Planteados}}{\text{Número Objetivos Alcanzados}}$	Productividad en la gestión administrativa según el Balanced Scorecard
Gestión Administración y vigilancia	Área Financiero	Anual	$G_{AV} = \text{Indicador BCS individual}$	Productividad integral según el Balanced Scorecard
Gestión Financiera	Área Financiero	Anual	$G_F = (\text{Indicador posicion interno}) - (\text{Indicador R e ferecial SEPS})$	Posición eficiencia frente al segmento financiero
Gestión Cumplimiento y riesgos	Área Administrativa	Anual	$G_{CR} = \frac{\text{Número de Obejtivos Planteados}}{\text{Número de Objetivos Alcanzados}}$	Productividad en la gestión de riesgos según el Balanced Scorecard
Elaborado por:			Fecha:05/01/2021	
Revisado por:			Fecha:	

Fuente: Diseñados a partir de Capítulo Resultados, 2021

Elaborado: Martha Farinango

## 5.10 Evaluación de Impactos

La evaluación de los impactos fue realizada con base en la metodología de población de factores este utiliza el desarrollo de una escala valorativa para cada impacto establecido desde un valor nominal de (3) a (- 3), cada uno de estos números tiene contextualizado el significado cualitativo de cada uno de estos valores estableciendo el nivel de incidencia sobre el impacto.

**Tabla 27.**

*Escala de valoración de impactos*

Escala del indicador	Nomenclatura
-3	Alto negativo
-2	Medio negativo
-1	Bajo negativo
0	Indiferente
1	Bajo negativo
2	Medio negativo
3	Alto negativo

Elaborado por: Martha Farinango

El desarrollo e implementación de la evaluación de impactos a través de esta metodología como primera instancia, se definen los factores implicados dentro del estudio en cuanto a este tema, los relacionados con el diseño administrativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido, se encuentra en un nivel económico el impacto empresarial, el impacto educativo y el impacto social.

**Tabla 28.**

*Matriz de evaluación de factores o ponderada*

Indicador	Nivel							Calificación
	-3	-2	-1	0	1	2	3	

Total

Fuente: Trujillo, (2018)

$$NI = \frac{\sum VNI_i}{n_i}$$

NI = Nivel de impacto

$\sum VNI_i$  = Sumatoria de Valor de impactos individuales

$n_i$  = Número de indicadores

En el proceso de evaluación de los impactos para cada uno de los definidos se aplica una matriz de evaluación, en la cual se definen los indicadores derivados de cada uno de los factores mencionados, aquí se aplica la escala de calificación según corresponda y finalmente se establece un proceso de ponderación con la utilización de la fórmula que implica la sumatoria de cada una de las de los indicadores ponderados para el número de indicadores elaborados y definir una calificación final con su respectivo nivel de impacto, determinado en la escala e interpretado de manera puntual sobre la descripción de cada indicador en el tema referido.

### 5.10.1 Impacto Económico

El impacto económico que se deriva del desarrollo de este estudio tiene una incidencia en cuanto a la dinámica de los recursos económicos en el interior y fuera del de la institución, así se elabora la siguiente matriz:

**Tabla 29.**

*Evaluación del impacto económico*

Indicador	Nivel							Calificación
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Adecuado uso de recursos económicos						X		2
Mejora la economía de la organización					X			1
Potencializa el apoyo economías a pequeña escala							X	3
Generación de más líneas de crédito						X		2
<b>Total</b>								<b>8</b>

Fuente: Trujillo, (2018)

Elaborado por: Martha Farinango

$$NI = \frac{\sum VNI_i}{n_i}$$

$$NI_{Ec} = \frac{(2)+(2)+(2)+(2)}{4}$$

$$NI_{Ec}=2$$

Análisis: El impacto respecto económico respecto del estudio tiene un nivel de calificación dos, que se interpreta como alto medio, el diseño administrativo y financiero permitirá un mayor adecuado uso de recursos económicos debido a que cada una de estas implementaciones tienen por objetivo alcanzar metas que están relacionados con el uso de recursos y primordialmente los económicos, así también la economía de la organización se ve fortalecida para el flujo del nivel de créditos, el nivel de cobranza; todo este escenario permite diseñar y ampliar a nuevos cupos de crédito en diferentes ámbitos o clientes de la cooperativa como fuente de financiamiento y finalmente se amplía el volumen de los créditos por la incidencia de cada uno de estos factores en mejores situaciones y por tanto mayor cupo de colocación.

### 5.10.2 Impacto Educativo

La evaluación del impacto educativo relacionado con el proyecto tiene unos enfoques relativamente a la aplicación de conocimientos tanto teóricos y normativos dentro del estudio, así se muestra en la siguiente matriz:

**Tabla 30.**

*Evaluación del impacto educativo*

Indicador	Nivel							Calificación
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Adaptación de conocimientos técnico							X	3
Diseño de investigación adecuado							X	3
Recursos normativos llevados a la práctica						X		2



Efectividad de las herramientas de recolección y análisis de datos	X	3
Total		11

Fuente: Trujillo, (2018)

Elaborado por: Martha Farinango

$$NI = \frac{\sum VNI_i}{n_i}$$

$$NI_{Ed} = \frac{(2)+(2)+(3)+(2)}{4}$$

$$NI_{Ed}=2,25 \approx 2$$

Análisis: El impacto a nivel educativo tiene una calificación de dos, interpretada como alto medio positivo y el estudio tiene una conceptualización en base de los conocimientos adquiridos como profesional y adaptados a una realidad de la cooperativa lo cual vincula una en la característica de practicidad, de conocimientos útil en el campo administrativo y financiero.

Además del diseño de investigación es el adecuado correspondiente a una realidad en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito por la complejidad de su estructura y permite llegar de mejor manera con herramientas útiles de investigación, en cuanto a los recursos normativos tanto a nivel internacional como nacional pueden ser vinculados a manera local dentro de la institución para mejorar aspectos relevantes a la calidad, control, y el servicio.

finalmente, la elaboración de los checklist como de las entrevistas en la vinculación de un algoritmo metodología en multivariante permiten establecer una relación de incidencia adecuada para focalizar en detalle cada problemática la institución de manera adecuada y solucionar los problemas puntuales dentro del ser de las cooperativas

### 5.10.3 Impacto Empresarial

La evaluación del impacto empresarial tiene como consideración aspectos dentro del sistema de gestión interna y aquellas conceptualizaciones que generalmente el sector de las cooperativas tiene así se muestra el desarrollo de la siguiente matriz:

**Tabla 31.**

*Evaluación del impacto empresarial*

Indicador	Nivel							Calificación
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejoramiento del SGI							X	3
Uso de normativas internacionales						X		2
Uso de medios TIC's						X		2
Desarrollo de cultura organizativa							X	3
<b>Total</b>								<b>10</b>

Fuente: Trujillo, (2018)

Elaborado por: Martha Farinango

$$NI = \frac{\sum VNI_i}{n_i}$$

$$NI_E = \frac{(3)+(2)+(2)+(3)}{4}$$

$$NI_E=2,5 \approx 3$$

Análisis: El impacto empresarial tiene una calificación de tres que establece un alto positivo debido a que mejora el sistema de gestión integral, principalmente en la parte de nuestra tierra y financiera haciendo uso de las principales normativas que ayudan a las debilidades encontradas, así como de la ampliación del uso de las tecnologías y comunicación que primordialmente dentro del sector de cooperativismo se ven limitadas se mejoran de manera adecuada y adaptada a la realidad, otro factor positivo es el desarrollo de la cultura organizativa adecuada correspondiente a planificación que por lo general en las cooperativas se las tiene pero de manera muy general.

### 5.10.4 Impacto Social

El impacto social tiene su análisis en los sectores o clientes de la cooperativa y sus entornos así el desarrollo de la matriz muestra:

**Tabla 32.**

*Evaluación del impacto social*

Indicador	Nivel							Calificación
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Crea responsabilidad social						X		2
Se solidifica el sentido Cooperativista							X	3
Se mejora el apoyo a sectores vulnerables							X	3
Se genera mayores líneas fuentes de recursos						X		2
<b>Total</b>								<b>10</b>

Fuente: Trujillo, (2018)

Elaborado por: Martha Farinango

$$NI = \frac{\sum VNI_i}{n_i}$$

$$NI_s = \frac{(2)+(3)+(3)+(2)}{4}$$

$$NI_s=2,5 \approx 3$$

Análisis: El impacto social tiene una calificación de tres, con una interpretación de alta positiva debido a que crea todo el fortalecimiento administrativo y financiero, una responsabilidad social debido a que su principal enfoque es la ayuda a sectores vulnerables de producción así se incrementan el principio de cooperatividad entre institución y sectores vinculados, además de mejor la manera de gestionar las fuentes de ingreso en contraste de la realidad de cada uno de los clientes, por tanto, las líneas de recursos financieros se amplían.

### 5.10.5 Evaluación Final

La evaluación final está conformada todos los impactos relacionados en torno al proyecto y calificados, según la ponderación inicial así se puede evidencia el siguiente proceso de la matriz:

**Tabla 33.**

*Evaluación general de impactos*

Impacto	Nivel							Calificación
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Económico						X		2
Educativo						X		2
Empresarial							X	3
Social							X	3
Total								10

Fuente: Trujillo, (2018)

Elaborado por: Martha Farinango

$$NI = \frac{\sum VNI_i}{n_i}$$

$$NI_f = \frac{(2)+(2)+(3)+(3)}{4}$$

$$NI_f = 2,5 \approx 3$$

Análisis: La calificación final de impactos contempla una calificación tres, considerado como alta positiva del proyecto, principalmente por el contexto económico que afecta directamente a los recursos, el manejo interno para fortalecer su participación en el mercado, el impacto educativo establece consideraciones muy puntuales respecto del ámbito de cooperativas y su manera de análisis adecuada en cuanto a la complejidad de la estructura interna de una cooperativa, en el aspecto empresarial, determina una gestión fortalecida con aplicaciones específicas sobre normativas de calidad supervisión, seguridad tecnológica y participación de medios digitales y finalmente, el impacto social contempla una mayor cercanía y sentido de cooperatividad responsabilidad social que genera en la gestión comunicativa de los servicios hacia el entorno y bienestar de sus clientes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- La situación actual correspondiente a la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido según índice de gestión en base al uso de un check list es: Administrativa (75,03%), Financiera (90,95%), Consejos Administrativo - Vigilancia (73,29%) y de Riesgos (75,03%) la cual alcanza un valor total de 78,58 % calificado como una escala cualitativa de una situación crítica, evidenciando deficiencias en aspectos como: el respaldo documental, la comunicación, y de la supervisión de riesgos – cumplimiento, así como también de las sucursales en cuanto a la gestión de crédito, el diseño y la aplicación de índices de gestión, el uso de la cultura organizacional, al cual se agrega competencias de análisis en la posición financiera.
- Los indicadores financieros a nivel general, así como los de gestión financiera fueron analizados con un valor relativo externo relacionado con la eficiencia, lo que conlleva a un análisis de incidencia entre indicadores administrativos y financieros en base de una técnica de comparación multivariante al cual se asigna valores sometidos al programa estadístico SPSS donde se realiza un análisis de correlación con valor de significancia de 0.393 que es mayor al valor de referencia (0.05) confirmando una relación de influencia de la gestión administrativa en la financiera en el contexto general de la organización.
- Se diseñó el Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido que permita mejorar el sistema de gestión interno incorporando las siguientes técnicas: balanced scorecard para la planificación y el desarrollo de componentes de la normativa ISO 9001 (rediseño de servicios en la cooperativa, principios de comunicación), la utilización del sistema de supervisión basados en el modelo Twin Peaks, seguridad de información tecnológica (medios broading, planificación de servicios) y en el ámbito financiero el uso de la normativa (*IFRS*) *International Financial Reporting Standards* N° 27 relacionado con el valor el deterioro de bienes, así como el diseño de índices de gestión operativa para el mejoramiento de este sistema.

## Recomendaciones

- El modelo de análisis multivariante es fundamental en combinación del checklist y los principales indicadores financieros de la entidad, por lo que es necesario, plantear un periodo de frecuencia de evaluación del sistema semestralmente y cíclica, como herramienta de consolidación de la propuesta de mejora continua y funcionamiento eficaz de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.
- El desempeño de los indicadores establecidos por la institución y los planteados en las áreas Administrativa y Financiera es necesario desarrollar un alcance en base de la perspectiva de la calidad por la implementación de normativas ISO 9001, que incide inclusivamente al desarrollo de indicadores de resistencia en dos enfoques: por los servicios ofertados y la condición de proveedores, que no se implementaron en el diseño actual pero que se necesitan dentro de la madurez de uso del sistema ISO 9001 en la Cooperativa.
- En la implementación del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera sería razonable con una sistemática metodología, hacer uso del método de Desarrollo en Cascada, que implica una fase inicial de análisis (realizado en este documento en el diagnóstico de la investigación), una fase de construcción que se refiere a consolidar el diseño en el establecimiento aplicando actividades como: socialización, consentimiento, aprobación e implementación; finalmente se establece la fase de testing y despliegue que tiene información actualizada de funcionamiento del proyecto para su normal desempeño, además es importante acompañar con el uso de aspectos complementarios como: el empleo de la cultura estratégica y el desarrollo de un plan operativo anual al interior de la cooperativa para una mejor estandarización de gestiones y actividades.

## REFERENCIAS

- Acedo, I. M. i, y Montes, A. F. (2016). *La economía social y solidaria en Barcelona*. MARGE BOOKS.
- Alba Sud. (2014). Cajas comunitarias en Cotacachi, una apuesta por la economía popular y solidaria. Recuperado marzo 31, 2021, a partir de <http://www.albasud.org/noticia/es/569/cajas-comunitarias-en-cotacachi-una-apuesta-por-la-econom-a-popular-y-solidaria>
- Arana, M. (2021). Guía de Entrevista Gerente Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión el Ejido.
- Asamblea Constituyente. Constitución del Ecuador (2008). Recuperado a partir de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Asamblea Nacional. Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. , N° 351 Comercio e Inversiones Orgánico de la Producción 56 (2010).
- Asamblea Nacional. La Ley de Prevención de Lavado y Activos del Financiamiento de Delitos (2016). Recuperado a partir de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/03/Ley-Orga%CC%81nica-de-Prevencio%CC%81n-de-Lavado-de-Activos-y-del-Financiamiento-de-Delitos.pdf>
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). , Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) (2018). Recuperado a partir de <https://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- Bernardino, S., Gómez, L. S. C., Carvalho, J. G. de, Cavagnoli, M., Meneghetti, R. C. G., Cortegoso, A. L., ... Zanin, M. (2020). *Economía social y solidaria en la educación superior: un espacio para la innovación (Tomo 3)*. Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa.

- Caldas, M. E., Carrión, R., y Heras, A. J. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Editex.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido. (2021a). Quiénes Somos – Unión El Ejido. Recuperado a partir de <https://www.unionelejido.com/quienes-somos/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión El Ejido”. (2021b). *Reglamento Interno*. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión El Ejido”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido. (2022). *Estatuto Social de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido*.
- Correa, R. Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria. , Pub. L. No. 1061 (2018). Recuperado a partir de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2\\_21\\_reg\\_LOEPS\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)
- Curiazi, R., Dorigatti, M., Menzani, T., Doukh, N., Salinas Aponte, A., Giusti, S., ... Vallejo Páez, S. (2017). *La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria* (Vol. La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria). Ecuador. Recuperado a partir de [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Libro%20VI%20Jornadas\\_2017.pdf/797c353e-f122-48ea-86ca-c071f6e499ec](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Libro%20VI%20Jornadas_2017.pdf/797c353e-f122-48ea-86ca-c071f6e499ec)
- Daza, A., Sánchez, M., y Bernal, O. (2019). *Creación de valor compartido en organizaciones cooperativas de la región Caribe colombiana*. Editorial Unimagdalena.
- Dumont, J. R. D. (2015). *Gestión administrativa. La confianza en el lugar de trabajo*. GRIN Verlag.
- Estrella, H. J., Sánchez, J., Oleas, J., Martínez, D., Torresano, D., Romero, D., ... Valencia, F. (2016). Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento, 37.



- Gordillo, J. (2021). *Gestión financiera*. Editex.
- Gutiérrez, J. (2022). *Modelos financieros con Excel - 4ta edición: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Ecoe Ediciones.
- International Accounting Standards Board y IFRS Foundation. (2016). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*.
- La Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario. Resolución No. JR-ST-2013-011 la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario. , JR-ST-2013-011 JR-ST-2013-011 4 (2013). Recuperado a partir de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/RESOLUCIONNo.JRST2013011.pdf/cbfcd351-b30b-4b0c-9e73-2ea89bfed23f>
- Meneses, F., y Maricela, A. (2014). Las organizaciones comunitarias de economía popular y solidaria y su impacto en el desarrollo socioeconómico en el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, 194.
- Noriega, M., y Margarita, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio). Recuperado a partir de <https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>
- OECD y CAF Development Bank of Latin America. (2019). *América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. OECD Publishing.
- Ortiz, M. L. L. (2018). *La Supervisión Bancaria Europea: Régimen jurídico*. INAP.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.

- Pomi, R., Laporte. (2016). *Costos y gestión empresarial: Incluye costos con ERP*. Ecoe Ediciones.
- Ramírez, A. C. (2017). *Indicadores del Desempeño Estratégico*. IARA Consulting.
- Redatam. (2021). Redatam::ECLAC/CELADE - R+SP WebServer. Recuperado marzo 20, 2021, a partir de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=M&AIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- Rojas, M. (2022). *Administración para ingenieros*. Ecoe Ediciones.
- Sánchez, C. E. A., Palomino, A. E., y Rivero, J. M. S. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión : calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. FC Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Secretaría Nacional de Planificación. Recuperado a partir de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Serrano, A. T. I. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas. 3a edición*. Ediciones de la U.
- Superintendencia de Bancos. (2021). Datos Cooperativas de Ahorro y Crédito – Portal de estudios. Recuperado a partir de [http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page\\_id=1310](http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1310)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2018). *Manual de Control Interno para Las Asociaciones y Cooperativas no Financieras de La Economía Popular y Solidaria*. Recuperado a partir de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/494185/Manual+de+Control+Interno>

+para+Organizaciones+del+Sector+No+Financiero\_cc.pdf/231c9229-e2e0-4539-969c-abb640bd3011

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2020, septiembre). Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito. Recuperado septiembre 4, 2020, a partir de <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2021). Productos estadísticos. Recuperado marzo 14, 2021, a partir de <https://www.seps.gob.ec/estadisticas?productos-estadisticos&mode=print>

Trujillo, R. R. R. (2018). *Planificación Estratégica*. Clube de Autores.

Uribe, M. (2021). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Ediciones de la U.

Veiga, J. F. P.-C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC Editorial.

Willi Bamberger & Asociados Cía. Ltda. (2018). *Informe a la administración por la auditoría de los estados financieros al 31 de diciembre de 2018* (Auditoría de primera parte, Interna). Cotacachi: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**  
**ANEXO A Cuestionario Checklist y Guía de Entrevista**

<b>CHECK LIST CONSEJO ADMINISTRATIVO Y CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>  "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO".	<b>CÓD: CHL – AV- 01</b>
--	---	--------------------------

**Objetivo:** Recolectar información para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.

**Consentimiento informado:** El uso de esta información es de carácter académico, los datos suministrados estarán bajo absoluta reserva confidencial bajo responsabilidad del investigador, solo haciendo uso de los datos recolectados para el objetivo de esta investigación.

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>OBSERVACIÓN</b>
	SÍ	P	NO	
1 ¿Conoce la visión y misión?				
2 ¿Sabe las atribuciones y los principales procesos de las funciones a su cargo?				
3 ¿Domina las legislaciones normas y reglamentos relacionados con la cooperativa?				
4 ¿Realiza actividades de fiscalización en los procesos de la institución?				
5 ¿Se vigila el cumplimiento de los procesos de la Cooperativa?				
6 ¿Se realiza reuniones periódicas con las diferentes áreas de la institución?				
7. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad?				
8. ¿Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad están actualizadas?				
9 ¿Se aporta con sugerencias y criterios en cualquier tipo de evaluación interna o externa?				
10 ¿Se informa las observancias de las SEPS para La Cooperativa?				

Representante Área

Investigador

GRACIAS



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

<b>CHECK LIST</b> <b>ÁREAS RIESGOS Y CUMPLIMIENTOS</b>	<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO".	<b>CÓD: CHL – ARC-01</b>
---	---	--------------------------

**Objetivo:** Recolectar información para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.

**Consentimiento informado:** El uso de esta información es de carácter académico, los datos suministrados estarán bajo absoluta reserva confidencial bajo responsabilidad del investigador, solo haciendo uso de los datos recolectados para el objetivo de esta investigación.

PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	
1. ¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?			
2. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?			
3. ¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?			
4. ¿En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?			
5. ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?			
6. ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?			
7. ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres?			
8. ¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?			

Representante Área

Investigador

GRACIAS



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

<b>CHECK LIST</b> <b>ÁREAS FINANCIERA</b>	<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO".	<b>CÓD: CHL – AF- 01</b>
--	---	--------------------------

**Objetivo:** Recolectar información para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.

**Consentimiento informado:** El uso de esta información es de carácter académico, los datos suministrados estarán bajo absoluta reserva confidencial bajo responsabilidad del investigador, solo haciendo uso de los datos recolectados para el objetivo de esta investigación.

PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	
1. ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?			
2. ¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos?			
3. ¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?			
4. ¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?			
5. ¿Los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?			
6. ¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC?			
7. ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático presupuestal) son difundidos entre el personal?			
8. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático-presupuestal)?			
9. ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?			
10. ¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?			
11. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?			

Representante Área

Investigador

GRACIAS



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

<b>CHECK LIST</b> <b>AREAS</b> <b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO".	<b>CÓD: CHL – AA- 01</b>
--	---	--------------------------

**Objetivo:** Recolectar información para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.

**Consentimiento informado:** El uso de esta información es de carácter académico, los datos suministrados estarán bajo absoluta reserva confidencial bajo responsabilidad del investigador, solo haciendo uso de los datos recolectados para el objetivo de esta investigación.

PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	
1. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?			
2. ¿Cumple con los Principios creados en los manuales y procedimientos para el manejo financiero?			
3. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?			
3. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?			
4. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?			
5. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?			
6. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?			
7. ¿Se presenta evidencias documentales de la información financiera?			

Representante Área

Investigador

GRACIAS



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

<b>GUÍA ENTREVISTA GERENCIA</b>	<b>TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO”.	<b>CÓD: GE – G- 01</b>
---	---	------------------------

**Objetivo:** Recolectar información para el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.

**Consentimiento informado:** El uso de esta información es de carácter académico, los datos suministrados estarán bajo absoluta reserva confidencial bajo responsabilidad del investigador, solo haciendo uso de los datos recolectados para el objetivo de esta investigación.

---

## GUÍA DE PREGUNTA

---

1 ¿Cuál es la estructura administrativa de la cooperativa?

2 ¿Describiría la organización funcional de la cooperativa?

3 ¿La composición sobre la captación de créditos como está estructurada?

4 ¿Cómo es el sistema de gestión interna con respecto de los riesgos?

---





# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

---

5. ¿Se vigila el cumplimiento de los procesos de la Cooperativa?

6. ¿Hablando financieramente como está compuesto la institución?

7. ¿Cuáles son os principales instrumentos de análisis financiero en la institución?

8. ¿Cuál es el marco normativas y de carácter técnico para el desempeño de la cooperativa?

9. ¿Según la última evaluación interno o externa, que criterio tiene sobre la cooperativa desde el punto de vista de su cargo?

10. ¿La SEPS como considera empresarialmente La Cooperativa dentro del conjunto de instituciones financieras?

---

Representante Área

Investigador

GRACIAS

## ANEXO B Comunicación de Checklist por Áreas



## ANEXO C Aprobación del tema de investigación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión El Ejido”



Cotacachi, 29 de junio del 2021

Lcda. Mariana Arana

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO UNION  
EL EJIDO**

Presente. –

De mi consideración.

Reciba un atento saludo, a la vez por agradecer la apertura para poder desarrollar mi trabajo de titulación para la carrera Maestría en finanzas mención dirección financiera.

A la vez solicitar muy comedidamente se autorice a quien corresponda para que me permita aplicar las encuestas a las áreas de riesgos, área financiera, área administrativa y una entrevista a la gerencia.


De mi trabajo de titulación **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO”**

Por su favorable atención, le anticipo mi agradecimiento.


Atentamente,

  
Ing. Martha Farinango

CC: 1003439278

Recibido  
30/06/2021  


  
Unión El Ejido  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Aprobado  
1-07-2021  


## Perfil de Puestos y Manual de Funciones



### MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS

CACUE - MPP – N°001

Fecha: DD – MM- AA

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Directivo - Administrativo
<b>Puesto</b>	Presidente
<b>Objetivo:</b>	Comunicar de manera organizada las resoluciones adoptadas en Asamblea para ser ejecutadas
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical con Gerencia, comités, comisiones y áreas de coordinación

#### Funciones Designadas

- 1 Realizar sesiones ordinarias con el consejo de administración una por mes participando Vocales y Gerencia
- 2 Convocar a los miembros del consejo para las reuniones programadas
- 3 Implementar medidas sobre la gobernanza de la cooperativa
- 4 Solucionar intereses internos principalmente entre la Asamblea y la Cooperativa en términos éticos
- 5 Vigilar sobre la aplicación de normas establecidas, tanto externas e internas
- 6 Organizar la participación eventos principalmente de capacitación en representación del organismo
- 7 Presentar el diseño de programaciones, proyectos, estrategias, políticas, reglamentaciones normas y resoluciones sobre la cooperativa
- 8 Establecer procesos de supervisión principalmente a nivel de coordinación y operativo

Valores	Perfil del Puesto	Requerimientos
Conciliación	Tercer nivel en Administración, Economía, Finanzas, Leyes u otras profesiones afines	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Operativo - Administrativo
<b>Puesto</b>	Secretario
<b>Objetivo:</b>	Asistir al Consejo de Administración y al Presidente
<b>Relación Jerárquica:</b>	Vertical hacia arriba Presidente

#### Funciones Designadas

- 1 Elaborar documentación que requiera la legalización del Presidente
- 2 Organizar el archivo digital y físico respecto del organismo
- 3 Establecer un nexo de comunicación entre los representantes del consejo administrativo y de vigilancia, las comisiones asambleas y, si es necesario, los mandos del nivel de coordinación y operativo
- 4 Elaborar físicamente las convocatorias y actas respectivas de las asambleas en los órdenes del día de las sesiones establecidas

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Directivo - Administrativo
<b>Puesto</b>	Comité de Gobernanza
<b>Objetivo:</b>	Direccionar los principios e involucrados en el proceso de gobierno en la institución
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Consejo de Administración

**Funciones Designadas**

- 1 Vigilar el proceso de gobernanza
- 2 Liderar el proceso y los involucrados en la gobernanza
- 3 Proponer sistema de proceso de mejora

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Directivo - Administrativo
<b>Puesto</b>	Comité de Liquidez, inversiones financieras
<b>Objetivo:</b>	Analizar las propuestas del proceso de liquidez, inversión y financieras
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Consejo de Administración

### Funciones Designadas

- 1 Diseñar la focalización de recursos de la institución
- 2 Plantear políticas de dirección es esta área.
- 3 Elaborar la planeación del movimiento económico de la institución

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Administración, Finanzas.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Directivo - Administrativo
<b>Puesto</b>	Comité de Ética
<b>Objetivo:</b>	Tratar asuntos de alta gerencia en términos éticos
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Consejo de Administración

#### Funciones Designadas

- 1 Seccionar con el Presidente de Consejo de Administración, Gerencia, y Coordinación educativa cada tres meses
- 2 Analizar caso que afectan al interior de la institución en aspectos éticos
- 3 Plantear las soluciones a diferentes conflictos

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---



---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Directivo -Administrativo
<b>Puesto</b>	Comité de TIC´s
<b>Objetivo:</b>	Vigilar los procedimientos informáticos y uso de medios de comunicación
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Consejo de Administración

**Funciones Designadas**

- 1 Elaborar planes de uso estratégico de tecnología y seguridad de información incluir
- 2 Gestionar la actualización de procesos al contexto de actualización informática
- 3 Presentar informes de cada seis meses sobre la seguridad y riesgos tecnológicos
- 4 Apoyo de uso de broadcasting en medios de redes sociales
- 5 Aplicación de medidas preventivas y correctivas según análisis internos del sistema TIC´s

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Sistemas.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia
Amabilidad	Conocimientos avanzados en TIC´s	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Riesgos y Cumplimientos
<b>Sección:</b>	Directivo conformado por un vocal del Consejo de Administración quien lo presidirá, el Gerente, Jefe de Crédito, Auditor Interno cuando el Comité lo requiera y el Oficial de cumplimiento
<b>Puesto</b>	Comité de Cumplimiento - Oficial de Cumplimiento Titular/suplente
<b>Objetivo:</b>	Vigilar sobre la operaciones ilegales e injustificadas en la institución
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical arriba Riesgos y Cumplimientos

#### **Funciones Designadas**

- 1 Aprobar manuales de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de delitos;
- 2 Realizar informes sobre operaciones inusuales e injustificadas
- 3 Apoyar sobre el cumplimiento de la normativa de lavado de activos en cada empleado
- 4 Diseño, y aprobación de programas de trabajo ante el consejo administrativo
- 5 Revisión y vigilancia del cumplimiento de normas, reglamento y estatutos legales en la institución primordialmente los de lavado de activos.

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de alta gerencia	Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Riesgos y Cumplimientos
<b>Sección:</b>	Directivo conformado por un miembro del Consejo de Administración, establecido por el Gerente General y el Responsable de Riesgos.
<b>Puesto</b>	Comité de Riesgos - Unidad de Riesgos - Responsable de Riesgos
<b>Objetivo:</b>	Gestionar los Riesgos relacionados con las operaciones de la Cooperativa
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Riesgos y Cumplimientos

#### Funciones Designadas

- 1 Genera y aprobar políticas de gestión de riesgos
- 2 Diseñar, modificar y aprobar el manual respecto de los riesgos de la institución
- 3 Analizar y evaluar los riesgos de la gestión
- 4 Vigilar sobre el cumplimiento de leyes, normas y reglamento sobre riesgos.

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Administración, Finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de alta gerencia	Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Riesgos y Cumplimientos
<b>Sección:</b>	Operativo
<b>Puesto</b>	Comité de Riesgos - Unidad de Riesgos - Asistente de Riesgos
<b>Objetivo:</b>	Asistir sobre la gestión de riesgos en la institución
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba área de riesgo y cumplimiento

**Funciones Designadas**

- 1 Asistir sobre la gestión al responsable de riesgos
- 2 Coordinar actividades
- 3 Levantar información sobre riesgos

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración, Finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de alta gerencia	Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Sección:</b>	Directivo
<b>Puesto</b>	Gerente
<b>Objetivo:</b>	Responder por la gestión administrativa en representación legal y extrajudicial de la Cooperativa
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Consejo administrativo y de vigilancia

### Funciones Designadas

- 1 Cumplir las disposiciones de la Asamblea general
- 2 Representar en el proceso de gobernanza de la institución
- 3 Mejorar todo el proceso de la institución involucrando a sus participantes
- 4 Realizar el proceso de contratación
- 5 Desarrollar la relación sostenible en los grupos de interés de la Cooperativa
- 6 Realizar políticas de gestión de responsabilidad
- 7 Integración de ellos diferentes comités en la institución
- 8 Participación en las diferentes comisiones definidas
- 9 Disponer de la distribución de funciones en todas las áreas y la situación del entorno armónico
- 10 Definir la custodia y administración de los bienes en las distintas áreas

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Economía, Finanzas o ciencias afines	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cuatro años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de alta gerencia	Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Sección:</b>	Directivo
<b>Puesto</b>	Comité de Crédito y Sectorial
<b>Objetivo:</b>	Conocer sobre el sistema de créditos solicitados a de cada miembro de los socios
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical

#### Funciones Designadas

- 1 Sesionar ordinariamente según se solicite juntamente con el Jefe de crédito
- 2 Gestionar las solicitudes de crédito solicitados por socios. miembros y funcionarios

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Economía, Finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de alta gerencia	Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Financiera
<b>Sección:</b>	Directivo
<b>Puesto</b>	Subgerente financiero
<b>Objetivo:</b>	Supervisar la gestión de financiera en base de los riesgos contextualizados para una adecuada administración de recursos
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia a arriba, Gerente y Consejo Administrativo

**Funciones Designadas**

- 1 Definir toda la evaluación respecto de la administración financiera en cuanto a normativas y procedimientos
- 2 Diseñar, plantea e instrumentar todas las contextualizaciones financieras en cuanto a tecnología, recursos y entornos prácticos
- 3 Medir la gestión financiera de manera adecuada con las estructuras y normativas implementadas
- 4 Elaborar de los principales documentos relacionados con la pero supuesto la programación anual de los recursos económicos

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Economía, Finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de alta gerencia	Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Jefe de promoción y educación
<b>Objetivo:</b>	Impulsar el contexto de desarrollo en educación y promoción de los sectores a quienes se facilita las líneas de crédito
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia a arriba, Gerente y Consejo Administrativo y Vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Gestionar el proceso de evaluación de necesidades por sectores
- 2 Planificar, idear las soluciones viables en cuanto al niños de crédito para los distintos sectores estratégicos
- 3 Supervisar el contexto de los planes, programas y políticas programados para él las áreas por sectores involucrados

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Gestión Social y desarrollo	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos de Socio antropológicos	Diligencia

---



---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Jefe de Talento Humano y Procesos
<b>Objetivo:</b>	Gestionar el recurso humano a nivel interno de la institución
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia a arriba, Gerente y Consejo Administrativo

#### **Funciones Designadas**

- 1** Analizar el contexto de la gestión interna en base de las estrategias elaboradas para cada uno de los objetivos planteados.
- 2** Gestionar el proceso de selección del personal respecto de la elaboración de perfiles de cada puesto.
- 3** Incentivar al recurso humano un proceso de capacitación, formación y desarrollo cómo va a ser fundamental del capital intelectual.
- 4** Evaluar sistemática del recurso humano en cada una de las gestiones de área.

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en RR.HH.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos gestión del talento seguridad y salud ocupacional	Diligencia

---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Operativo
<b>Puesto</b>	Asistente administrativo
<b>Objetivo:</b>	Asistir al proceso de gerencia en el buen funcionamiento en la comunicación, coordinación y planificación de las diferentes funciones de esta área.
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerente

**Funciones Designadas**

- 1 Gestionar los contactos y medios comunicativos entre las diferentes áreas internas y agentes externos
- 2 Elaborar el archivo documental de manera física y digital contextualizando en una recopilación dentro de las normativas ¿adecuadas?
- 3 Coordinar planificación de agenda con diferentes programaciones de actividades al interior y fuera de la institución

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Educación superior carreras administración, secretariado.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Un año experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Conocimientos gestión del talento seguridad y salud ocupacional	Diligencia

---

<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Sección:</b>	Operativo
<b>Puesto</b>	Auxiliar de servicios
<b>Objetivo:</b>	Apoyar en el área de servicios respecto de la cooperativa y la organización física del local

**Relación Jerárquica**

**Funciones Designadas**

- 1 Gestionar los servicios auxiliares dentro de las actividades y áreas en las cuales corresponda de la cooperativa
- 2 Atender las necesidades de limpieza orden y gestión comunicativa de documentos

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Educación superior	Socio Activo
Respeto	Capacitación Servicios varios	Un año experiencia en Cooperativas
Amabilidad		Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Operativo
<b>Puesto</b>	Secretario General
<b>Objetivo:</b>	Asistir a la Gerencia en el proceso de comunicación de asamblea consejos y las demás áreas.
<b>Relación Jerárquica</b>	Horizontal hacia arriba a Gerencia.

**Funciones Designadas**

- 1 Elaborar documentación que requiera la legalización del Gerente y los Consejos
- 2 Organizar el archivo digital y físico respecto del organismo entre Gerente y los Consejos
- 3 Establecer un nexo de comunicación entre los representantes del consejo administrativo y de vigilancia, las comisiones asambleas y, si es necesario, los mandos del nivel de coordinación y operativo

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

<b>Área:</b>	Riesgos y Cumplimientos
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Jefe de Servicios al Cliente
<b>Objetivo:</b>	Gestionar el servicio adecuado al cliente sobre todos los servicios y productos establecidos
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerencia, Consejos de vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Evaluar el diseño de atención sobre el cliente de la cooperativa
- 2 Diseñar políticas, procesos y estrategias sobre los entornos de atención
- 3 Solventar responsabilidad en cuanto a la atención del cliente necesidades problemas y dificultades
- 4 Vigilar el entorno de la satisfacción al cliente respecto de los servicios y productos ofertados

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Habilidades relaciones publicas	Comunicación

<b>Área:</b>	Financiera
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Contador General
<b>Objetivo:</b>	Gestionar la información financiera respecto de la cooperativa de ahorro y créditos y telas, gestión de los recursos en la organización.
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerente general y Consejos Administrativo - Vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Colaborar en el diseño del presupuesto anual la información financiera relevante respecto de la planificación establecida.
- 2 Elaborar los principales informes financieros de manera mensual, semestral y anual respecto de las disposiciones legales que deba cumplirse dentro de los periodos.
- 3 Realizar las respectivas declaraciones legales de la información de la cooperativa entre ellas ingresos, patrimonios e impuestos establecidos a nivel del país.
- 4 Cumplir el proceso contable de manera adecuada con la información relevante sobre el período fiscal.

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Contabilidad	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico, LORI, SRI, IESS	Proactividad
Honestidad	Habilidades lógicas y matemáticas	Comunicación

<b>Área:</b>	Financiera
<b>Sección:</b>	Operativo
<b>Puesto</b>	Asistente contable
<b>Objetivo:</b>	Asistir al contador general sobre el proceso contable financiero de la cooperativa
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerente general y Consejos Administrativo – Vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Validar información relevante respecto del proceso contable y el análisis financiero respectivo
- 2 Verificar el respaldo de los documentos dentro del proceso contable
- 3 Organizar la información según el plan de cuentas establecido en el organismo
- 4 Elaborar los respectivos registros contables, la información financiera pertinente sobre el periodo o ciclo productiva

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Estudios Superior en Contabilidad	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Un año experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico, LORI, SRI, IESS	Proactividad
Honestidad	Habilidades lógicas y matemáticas	Comunicación

---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Jefe de Cobranzas
<b>Objetivo:</b>	Evaluar sobre la economía y la accesibilidad del cliente respecto de la concesión de un crédito al igual que el proceso de cobranza.
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerencia, Gerente general y Consejos Administrativo - Vigilancia

#### Funciones Designadas

- 1 Procesar la gestión y seguimiento de cuentas, así como la autorización de líneas de crédito.
- 2 Proceso de cobranza mediante medios telefónicos información respectiva sobre el estado de la cuenta.
- 3 Encargado de la gestión de cartera en su posición y cumplimiento.
- 4 Reportar sobre la gestión de cobranza mensual.

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel Contabilidad, Finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Gestión de cobranzas	Comunicación

---



---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Operativo
<b>Puesto</b>	Gestor de cobranzas
<b>Objetivo:</b>	Realizar en el campo la gestión de cobranza y la recuperación de cartera vencida función de las direcciones de jefatura.
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Jefe de cobranzas, Gerente y Consejos Administrativo - Vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Realizar la cobranza de manera presencial y en modalidad extrajudicial
- 2 Gestión administrativa y recuperación de la cartera vencida
- 3 Informes de las dinámicas o avances de cobranza
- 4 Gestionar la mediación y cobranza efectiva

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Estudio superior carreras Contabilidad o Finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Gestión de cobranzas	Comunicación

---

---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Jefe de Captaciones
<b>Objetivo:</b>	Realizar el proceso de captación de créditos relacionado sobre la liquidez en el volumen de líneas que oferta la cooperativa.
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerente y Consejos Administrativo – Vigilancia

### Funciones Designadas

- 1 Gestionar la colocación de créditos en el mercado
- 2 Realizar planes, estrategias y medios relacionados con la captación de nuevos recursos
- 3 Supervisar el volumen de créditos en la organización

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer Nivel finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Colocación de créditos	Comunicación

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Operativa
<b>Puesto</b>	Oficial de captaciones
<b>Objetivo:</b>	Colocar créditos en la organización
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Jefe de Captaciones, Gerente y Consejos Administrativo - Vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Gestionar la colocación de créditos en el mercado
- 2 Realizar planes, estrategias y medios relacionados con la captación de nuevos recursos
- 3 Supervisar el volumen de créditos en la organización

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Estudios superior finanzas	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad	Colocación de créditos	Comunicación

---

---

<b>Área:</b>	Administrativo
<b>Sección:</b>	Coordinación
<b>Puesto</b>	Jefe de Sistemas
<b>Objetivo:</b>	Gestionar el sistema integrado de TIC's en la organización
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Gerente y Consejos Administrativo – Vigilancia

**Funciones Designadas**

- 1 Manejar de tecnologías de información y comunicaciones en la cooperativa
- 2 Apoyar en los diversos medios y redes sociales para la divulgación de información promoción publicidad
- 3 Sistematizar la información de manera oportuna y veraz
- 4 Velar por la seguridad e integridad de los datos estadísticas e información relevante el medio digital en la empresa

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer Nivel Sistema	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Sistemas Network	Proactividad
Honestidad	Manejo de TIC's	Comunicación

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Directivo - Vigilancia
<b>Puesto</b>	Presidente
<b>Objetivo:</b>	Comunicar de manera organizada las resoluciones adoptadas en Asamblea para ser ejecutadas
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical con comités, comisiones y áreas de coordinación

**Funciones Designadas**

- 1 Realizar sesiones ordinarias con el consejo de vigilancia una por mes participando Vocales, Riesgos y cumplimiento.
- 2 Convocar a los miembros del consejo para las reuniones programadas
- 3 Implementar medidas sobre la vigilancia de la cooperativa
- 4 Consensuar intereses internos principalmente entre la Asamblea y la Cooperativa para supervisión
- 5 Vigilar sobre la aplicación de normas establecidas, tanto externas e internas
- 6 Organizar la participación para la vigilancia en cada área
- 7 Supervisar programaciones, proyectos, estrategias, políticas, reglamentaciones normas y resoluciones sobre la cooperativa
- 8 Establecer procesos de supervisión principalmente a nivel de vigilancia

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración, Economía, Finanzas, Leyes u otras profesiones afines	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Operativo -Vigilancia
<b>Puesto</b>	Secretario
<b>Objetivo:</b>	Asistir al Consejo de Vigilancia y al Presidente
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical hacia arriba Presidente

#### **Funciones Designadas**

- 1 Elaborar documentación que requiera la legalización del del Presidente
- 2 Organizar el archivo digital y físico respecto del organismo
- 3 Establecer un nexo de comunicación entre los representantes del consejo administrativo y de vigilancia, las comisiones asambleas y, si es necesario, los mandos del nivel de coordinación y operativo
- 4 Elaborar físicamente las convocatorias y actas respectivas de las asambleas en los órdenes del día de las sesiones establecidas

<b>Valores</b>	<b>Perfil del Puesto</b>	<b>Actitudes</b>
Conciliación	Tercer nivel en Administración.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Dos años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Operativo -Vigilancia
<b>Puesto</b>	Auditor Interno
<b>Objetivo:</b>	Impulsar el mejoramiento tiene en base de la evaluación interna del sistema de gestión integral de la cooperativa
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical staff Gerencia, Consejos Administrativo y Vigilancia

#### Funciones Designadas

- 1 Evaluar la información relacionada a los aspectos de la gestión administrativa y financiera, medida de validez y confiabilidad.
- 2 Supervisa la aplicación de normativas y principios técnicos respecto de los recursos utilizados.
- 3 Realiza el proceso de auditoría interna en la cooperativa en base del estado de situación de gestión integral.
- 4 Define hallazgos sobre el sistema de gestión integral para determinar correcciones y medidas preventivas y correctivas.

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Auditoría.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico, SGI, ISO 90001	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

---

<b>Área:</b>	Consejo de Vigilancia y Administración
<b>Sección:</b>	Staff - Vigilancia
<b>Puesto</b>	Auditor Externo
<b>Objetivo:</b>	Impulsar el mejoramiento tiene en base de la evaluación externa del sistema de gestión integral de la cooperativa
<b>Relación Jerárquica</b>	Vertical staff Gerencia, Consejos Administrativo y Vigilancia

#### Funciones Designadas

- 1 Evaluar la información relacionada a los aspectos de la gestión administrativa y financiera, medida de validez y confiabilidad en función de referentes indicadores de SEPS
- 2 Supervisa la aplicación de normativas y principios técnicos respecto de los recursos utilizados.
- 3 Realiza el proceso de auditoría interna en la cooperativa en base del estado de situación de gestión integral.
- 4 Define hallazgos sobre el sistema de gestión integral para determinar correcciones y medidas preventivas y correctivas.

Valores	Perfil del Puesto	Actitudes
Conciliación	Tercer nivel en Auditoría.	Socio Activo
Respeto	Capacitación Economía Popular y Solidaria o Micro Finanzas mínimo 20 horas	Cinco años experiencia en Cooperativas
Amabilidad	Conocimientos Office básico, SGI, ISO 90001, IFRS, NIA	Proactividad
Honestidad		Diligencia

---

Con relación al Manual de Funciones y Perfil de Puestos, es importante informar que dicho instrumento administrativo, se generó en base de la información actualizada y requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido.