



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES.

AUTORAS: VERÓNICA DANIELA CHANDI CHANDI

SANDRA MARIBEL OTUNA

ASESOR: ING. VINICIO GUERRA

IBARRA, ENERO DE 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Contar con financiamiento oportuno para emprender actividades productivas y económicas, ha sido una de las limitantes de los pequeños productores y productoras. Con el surgimiento de las cajas de ahorro y crédito, cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados, se ha estimulado el ahorro local, por lo que muchas familias están mejorando sus hogares y proyectos productivos. Las cajas rurales son organizaciones que crean oportunidades para la diversificación de actividades productivas, a través de los servicios de financiamiento que reciben las familias. Con el presente MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA, se ofrece una herramienta útil de apoyo a los procesos de la organización y administración de las cajas rurales ya que contendrá propuestas relacionadas con las mismas; los beneficios que podría obtener las cajas son varios y pueden ser determinantes para su crecimiento, y así contribuir al crecimiento de la economía local y generar una gran cantidad de microempresas para la población, que finalmente se traduce en un desarrollo económico y aporte social respectivamente. Por ende, funciona como mecanismo de inducción y orientación para el personal y sus asociados, especialmente para los que dirigen la organización, facilitando su incorporación a la administración, control y gestión y, determinando las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados que permitan una adecuada gestión. Este Manual debe ser objeto de un proceso de mejora en la medida que se presenten cambios que afecten su contenido por modificaciones en la estructura orgánica, base legal, funciones, o alguna otra variable que incida en las operaciones que describe y norma.

EXECUTIVE SUMMARY

To have opportune financing to undertake productive and economic activities, it has been one of the restrictive ones of the small producers and producers. With the emergence of the saving boxes and credit whose mission is to contribute to improve the quality of its associates' life, the local saving has been stimulated, for what many families are improving their homes and productive projects. The rural boxes are organizations that believe opportunities for the diversification of productive activities, through the financing services that you/they receive the families. With the MANUAL present OF ADMINISTRATIVE PROCEDURES AND IIMPLEMENTACIÓN OF NEW STRATEGIES FOR THE IMPROVEMENT OF THE SERVICES OF THE BOXES OF SAVING AND CREDIT "GOD is LOVE" AND "VULNERABLE GROUPS" OF THE CANTON IBARRA, COUNTY IMBABURA, offers an useful tool of support to the processes of the organization and administration of the rural boxes since will contain proposals related with the same ones; the benefits that he/she could obtain the boxes are several and they can be decisive for their growth, and this way to contribute to the growth of the local economy and to generate a great quantity of microempresas for the population that finally is translated respectively in an economic development and social contribution. For, it works as induction mechanism and orientation for the personnel and their associates, especially for those that direct the organization, facilitating their incorporation to the administration, control and administration and, determining the interrelations of the administrative organs in the realization of the assigned procedures that they allow an appropriate administration. This Manual should be object of a process of improvement in the measure that changes are presented that you/they affect its content for modifications in the organic structure, base legal, work, or some other variable that impacts in the operations that it describes and norm.

AUTORÍA

Nosotras, Verónica Daniela Chandi Chandi y Sandra Maribel Otuna con cédulas Nro. 1002836748 y 1003441662 respectivamente, declaramos bajo juramento que el presente trabajo, es de nuestra autoría, en el que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes y el cual no ha sido empleado por ningún otro grado ni ha sido calificado por ningún otro profesor.

.....
Verónica Daniela Chandi Chandi

1002836748

.....
Sandra Maribel Otuna

1003441662



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, Verónica Daniela Chandi Chandi y Sandra Maribel Otuna con cédulas Nro.1002836748 y 1003441662 respectivamente, expresamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de propiedad intelectual del Ecuador, artículo 4,5 y 6 en calidad de autoras de la obra o trabajo de grado denominado; **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS es AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA**”; que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En calidad de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....
Verónica Daniela Chandi Chandi

1002836748

.....
Sandra Maribel Otuna

1003441662



AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto repositorio digital institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100283674-8 100344166-2
APELLIDOS Y NOMBRES:	CHANDI CHANDI VERÓNICA DANIELA OTUNA SANDRA MARIBEL
DIERECCIÓN:	Av. Jaime Roldas y calle Manuel España Salinas, calle Simón Bolívar y Ángel Aguirre
EMAIL:	Danny_chiquitina@hotmail.com sandrymo@hotmail.es
TELÉFONO FIJO Y MOVIL:	062640543-0985136449 062665091-0991222983

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS es AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA”
AUTORAS:	CHANDI CHANDI VERÓNICA DANIELA OTUNA SANDRA MARIBEL
FECHA:	Ibarra, enero de 2013
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Verónica Daniela Chandi Chandi y Sandra Maribel Otuna con cédulas; Nro.1002836748 y 1003441662, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan 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 son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de enero de 2013

LAS AUTORAS:

Firma _____

Nombres: Verónica Chandi

C.I: 100283674-8

Sandra Otuna

100344166-2

ACEPTACIÓN: Biblioteca

(Firma) _____

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

CERTIFICACIÓN

En calidad de Director del trabajo de grado presentado por las egresadas, Verónica Daniela Chandi Chandi y Sandra Maribel Otuna con cédulas; Nro.1002836748 y 1003441662 respectivamente, para optar por el título de Ingenieras Comerciales en Administración de empresas, cuyo tema es; **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS es AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA**”. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para sea sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra al 22 del mes de marzo del 2012.

Ing. Vinicio Guerra
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis y toda nuestra carrera universitaria, a Dios y nuestras madres por ser quienes han estado a nuestro lado en todo momento, dándonos las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se nos presentaron.

A nuestros familiares y amigos más cercanos quienes siempre nos han apoyado y con los cuales hemos contado desde que los conocimos.

Verónica Chandi

Sandra Otuna

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento a nuestra familia y a todos los profesores y autoridades de la Facultad, por su paciencia durante nuestra formación y sobre todo por sus sabias enseñanzas que nos han convertido en mejores personas.

Verónica Chandi

Sandra Otuna

PRESENTACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación propuesto como un Manual de procedimientos administrativos e implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, está estructurado en cuatro capítulos: Diagnóstico, Bases teóricas, Propuesta y Análisis de impactos.

El primer capítulo se desarrolla una investigación exhaustiva y detallada de la situación actual en la que se encuentran las cajas de ahorro y crédito antes mencionadas, Para ello se aplico la matriz FODA y realizar estrategias FO-FA-DO-DA y así determinar el problema diagnóstico.

En el segundo capítulo permite señalar los temas que competen al proyecto dentro de los procedimientos administrativos, tipos de manuales, políticas, estrategias, y a las cajas de ahorro y crédito, permitiendo establecer un manual.

Una vez conocida la realidad que aflige a las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”; se ha elaborado un conjunto de propuestas que ayuden a determinar la relación que existe entre cada uno de los Órganos Administrativos de esta institución y que permitan programar, dirigir, controlar y evaluar la gestión dentro de las cajas de ahorro y crédito.

El último capítulo trata de un análisis técnico de los impactos que el presente trabajo generó y generará en los ámbitos: institucional, socio – económico, educativo y ambiental.

Finalmente concluye este trabajo de investigación con una serie de conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta en futuras investigaciones relacionadas con el proyecto, tanto como para la continuidad y sostenibilidad de este trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es de consenso el admitir el fortalecimiento de un sistema financiero alternativo rural, constituye una de las estrategias para potencializar el desarrollo de los sectores pobres, especialmente el de las economías campesinas, en razón de que el acceso a servicios financieros posibilita dinamizar las actividades económicas de los pequeños productores, generar capacidades para el aprovechamiento óptimo de los recursos potenciales, elevar sus niveles de ingresos, sus niveles de vida, enfrentarse exitosamente a las fuerzas de mercado e insertarse dinámicamente en la economía nacional.

Por lo que se sabe según algunos estudios se ha constatado que en el campo existe ahorro rural como es las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “ Grupos Vulnerables”, pero, lo que hace falta desarrollar son metodologías adecuadas de micro-financiamiento que fortalezcan algunos procesos de desarrollo rural, fomentando el incremento del ahorro y permitiendo fondar sistemas de crédito viables que permitan una rápida y sostenible capitalización de sus usuarios para cambiar su situación, crecer social-económicamente y desarrollarse dignamente; para lo cual es necesario implementar un; **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES” DEL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA IMBABURA**, que permitan alcanzar la eficiencia en los servicios que prestan las mismas.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación propuesto es importante porque servirá, para el adelanto de las Cajas de Ahorro y Crédito, ya que un Manual de Procedimientos Administrativos e Implementación de Nuevas Estrategias para el mejoramiento de los servicios al interior de la institución, facilitará la realización y el buen desempeño de las tareas y actividades administrativas y por tal razón a mejorar la capacidad competitiva institucional dada por el prestigio que vendría a adquirir proporcionando el logro de objetivos y metas trazadas.

Sin embargo, una de las razones de esta investigación es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la preparación académica, por esa razón se escogió como objeto de estudio las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”. Ya que requieren una guía administrativa, para sistematizar normas y procedimientos en orden de importancia para cumplir con las metas establecidas. Cabe destacar que el propósito de este trabajo es la creación de un manual de normas y procedimientos administrativos, el cual le servirá de esquema práctico para que las personas que hagan uso del mismo, puedan mejorar y perfeccionar cada vez más las funciones que allí desempeñan y que la presentación del trabajo que estás realicen sea el más adecuado, conforme a lo establecido en las disposiciones legales del organismo y, por ende, lograr los objetivos y metas fijadas por la administración.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos administrativos e implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de las cajas de ahorro y crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables” del Cantón Ibarra, Provincia Imbabura.

ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual a través de la matriz FODA de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.

- Definir conceptos básicos acerca de los Procedimientos Administrativos.
- Proponer el Manual de Procedimientos Administrativos e Implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.
- Establecer los impactos que se generará en la investigación.

METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación se hace necesario poner en práctica herramientas emanadas en la investigación de campo, con apoyo en la investigación documental, con observación directa, la entrevista con el personal que laboran en las diferentes áreas y encuestas a socios y clientes de las Cajas de ahorro y crédito.

Investigación de Campo:

Porque los datos de interés se recogerán en forma directa de la realidad, a fin de garantizar un mayor nivel de confianza en la obtención de la información para el desarrollo del tema. Según **Arias, F (2008)**; *"La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna"*.

Investigación Documental:

Porque la información se obtendrá de materiales bibliográficos; leyes, textos, y cualquier otro documento relacionado con el tema. Según **El Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2007) (Pág.-15)**; *"Se entiende por investigación documental, el estudio de problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónico"*.

La relevancia de esta actividad investigativa está dada porque representa la base de todo trabajo escrito y la génesis de la conceptualización teórica de toda investigación.

El nivel de investigación que se aplicará es descriptivo ya que trata de informar acerca del problema objeto de estudio, haciendo en primer lugar una descripción y

posteriormente el análisis del mismo. En este caso, se resaltarán las normas y procedimientos administrativos de las Cajas de Ahorro y Crédito, en un manual. **Según Arias, F (2008) (Pág.-22) "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de restablecer su estructura o comportamiento".**

Los principales métodos que vamos a utilizar en nuestra investigación de trabajo son los siguientes:

El método inductivo se lo aplicará de la siguiente forma, investigando los hechos a través de las técnicas de recolección como es; la encuesta, entrevista mediante la observación y opinión de expertos.

Según LOPEZ GÓMEZ, Roberto (2005) afirma, "Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene".

El método deductivo se podrá plantear la interpretación correlacional que se deriva del análisis de los elementos teóricos los cuales nos ayudarán a conocer las posibles soluciones que se presentaran ante esta problemática, y determinar cuál será la más factible de su aplicación, para asegurar que nuestros supuestos son acertados. Las técnicas que se utilizarán son; Encuesta, entrevista mediante la observación y opinión de expertos.

LOPEZ GÓMEZ, Roberto (2005) afirma, "Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales".

El método analítico utilizando cuadros explicativos y gráficos se presentará la información, para que pueda ser comprendida por cualquier lector, es decir este método nos servirá para interpretar la información recogida de todas las fuentes e involucrados, dando un extracto en el cual se dará a conocer cada una de las variables que intervienen en estas y como se relacionarán con la investigación, y así poder realizar un buen diagnóstico dentro de la institución ya que dentro de las

cajas existe una ineficiente gestión administrativa (Manual), que provoca el mal desempeño del personal.

ZORRILLA, Santiago. (1997) Manifiesta, “Analizar algo significa separar sus partes, examinar cada una de ellas, así como sus interrelaciones. En el caso de la investigación esto se lleva a cabo analizando la variable y estableciendo como se relaciona con otras”.

El método sintético será aplicado en el momento que las instituciones cumplan sus actividades eficientemente con una buena atención a la comunidad y realizamos una unión de todas las variables descritas en el análisis para indicar la importancia que tiene cada uno de estos en la intervención de la investigación, es decir que en forma sencilla y precisa se explicará en qué consiste la tesis.

Las técnicas que se utilizarán son; Encuesta, entrevista mediante la observación. **BUNGE, Mario (2005) Considera, “Es la composición de un todo por la reunión de sus partes, no es más que la unión de los fragmentos de una estructura, la síntesis es el proceso contrario al análisis”.**

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son; Encuesta, entrevista mediante la observación directa y el análisis documental, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, los cuales sirvieron de punto de partida y referencia inicial para el desarrollo del tema y la entrevista y encuesta la cual permitió un contacto más directo con el personal que laboran y socios y clientes de las Cajas de ahorro y crédito, facilitando el intercambio de información entre las investigadoras y entrevistados-encuestados.

➤ Fuentes primarias: las obtiene el investigador de las pruebas suministradas por: encuesta, entrevista mediante la observación directa y el análisis documental (personal que labora en las Cajas de ahorro y crédito), Observación directa.

➤ Fuentes secundarias: se obtienen de la información que encontramos en: Enciclopedias, Diarios, Leyes y Documentos relacionados con el tema.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PORTADA	I
RESUMEN EJECUTIVO	II
EXECUTIVO SUMARY	III
AUTORÍA	IV
CESIÓN DE DERECHOS	V
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	VI
CERTIFICACIÓN	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
PRESENTACIÓN	XI
ÍNDICE DE CUADROS	XXII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XXV
 CAPÍTULO: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO	
Diagnóstico Situacional de las Cajas de Ahorro y Crédito	26
Antecedentes	
Objetivos	27
General	
Específicos	
Variables Diagnósticas	
Indicadores	28

Matriz de Relación Diagnóstica	29
Población y Muestra	30
Tabulación y análisis de la Información	31
Matriz FODA	57
Determinación del Problema	59

CAPÍTULO II: BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

Bases Teóricas y Científicas	60
Manual	
Importancia del Manual	61
Características de los Manuales	
Manual Administrativo	62
Importancia del Manual Administrativo	63
Características del Manual Administrativo	
Clasificación de Manuales Administrativos	64
Aspectos Básicos de la Administración	66
Planificación	
Organización	67
Dirección	68
Control	
Organigramas	69
Importancia de los Organigramas	70
Clasificación de los organigramas	
Niveles Administrativos	73
Nivel Legislativo	74
Nivel Directivo	
Nivel Asesor	75

Nivel Operativo	
Nivel Auxiliar	76
Políticas y Estrategias	
Políticas	
Estrategias	78
Clases de Estrategias	
Evaluación y Elección de Estrategias	
Caja de Ahorro y Crédito	80
Antecedentes	
Quiénes pueden ser socios de la Caja de Ahorro y Crédito	81
Servicios de la CACs	82
Tipos de servicios	
Tipos de Créditos	
Ventajas de las Cajas de Ahorro y Crédito	83
CAPÍTULO III: PROPUESTA MANUAL	
Propuesta	84
Introducción	
Misión	85
Visión	
Valores que guían el accionar de las cajas de ahorro y crédito	
Objetivos Institucionales	86
General	
Específicos	87
Estrategias Trazadas para la Caja de Ahorro y Crédito	
Acciones Estratégicas	88
Manual de procedimientos administrativos	89

Objetivos del Manual de procedimientos administrativos	
Normas sobre la divulgación del manual	
Normas sobre el Conocimiento del Manual	90
Normas sobre Rectificaciones y Actualizaciones del Manual	
Estructura organizacional de la Caja de Ahorro y Crédito	
Manual de Funciones	92
Asamblea General	
Consejo de Administración	
Consejo de Vigilancia	93
Presidente (a)	94
Gerente	95
Comité de Crédito	96
Comisiones Especiales	
Secretario (a)	97
Tesorero (a)	98
Manual de crédito	99
Promoción del crédito	
Recepción de la solicitud de crédito	100
Análisis y evaluación del crédito	
Aprobación del crédito	
Instrumentación del crédito	
Desembolso del dinero	101
Sistema de cobranza	
Manual de Selección de Personal	
Objetivos del Manual de Selección del Personal	
Fases del proceso de selección del personal	102

Fases del Reclutamiento	103
Manual de Recursos Humanos	107
Manual de Capacitación	122
Objetivos de Manual capacitación	
Políticas de capacitación	
Beneficiarios de la capacitación	123
Proceso de capacitación	
Proveedores de la capacitación	
Formas de capacitación	124
Recursos de la capacitación	
Manual de procedimientos de crédito y cobranzas	125
CAPÍTULO IV: IMPACTOS	
Impactos	143
Impacto Institucional	144
Impacto Socio-económico	145
Impacto Educativo	146
Impacto Ambiental	147
Impacto General	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	149
Recomendaciones	150
Bibliografía	152
Anexos	155

ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de Relación Diagnóstica	29
2. Identificación de la población	30
3. Número de encuestas	31
4. Tasas de interés para los socios	33
5. Tasas para interés para los clientes	
6. Nivel de estudio	37
7. Manual de Procedimientos Administrativos	38
8. Estructura Administrativa	39
9. Reglamento-Políticas	40
10. Políticas	41
11. Funciones	42
12. Personal Capacitado	43
13. Registros Contables	44
14. Recursos Necesarios	45
15. Estados Financieros	46
16. Requisitos para otorgar créditos	47
17. Atención al cliente	48
18. Manual de Procedimientos Administrativos	49
19. Servicios y equipos para mejorar o implementar	50
20. Personal Capacitado	51
21. Sistema de Crédito	52
22. Conocimientos del Talento Humano	53

23. Trato Personalizado	54
24. Finalidad de Recurrir a la Entidad Financiera	55
25. Manual de Procedimientos Administrativos	56
26. Matriz FODA	57
27. Factores de selección y prorrateo de puntos	104
28. Descripción del puesto genérico Gerente General	107
29. Descripción del perfil del puesto de Gerente General	109
30. Descripción del puesto genérico Asesor Legal	110
31. Descripción del perfil del puesto Asesor Legal	111
32. Descripción del puesto genérico Contador	112
33. Descripción del perfil del puesto Contador	113
34. Descripción del puesto genérico Secretaria	114
35. Descripción del perfil del puesto de Secretaria	115
36. Descripción del puesto genérico Tesorero (a)	116
37. Descripción del perfil del puesto de Tesorero (a)	117
38. Descripción del puesto genérico del Jefe de crédito y cobranzas	118
39. Descripción del perfil del puesto de Jefe de crédito y cobranzas	
40. Descripción del puesto genérico del Cajero (a)	120
41. Descripción del perfil del puesto de Cajero (a)	121
42. Recursos de Capacitación	124
43. Solicitud de ingreso a las Cajas de Ahorro y Crédito	125
44. Descripción Del Procedimiento	127
45. Índice y glosario de términos de Solicitud de ingreso a las CACs	130
46. Procedimiento de Captaciones	131
47. Procedimiento de Ahorro a la vista, responsable y actividad	132
48. Procedimiento de Retiro de ahorros, responsable y actividad	134

49. Índice y glosario de términos de depósitos y retiros de ahorro	136
50. Procedimientos de la solicitud y aprobación de créditos	137
51. Descripción del Procedimiento de solicitud y aprobación de créditos	139
52. Procedimientos aprobación de créditos, ahorrista-Tesorero	140
53. Índice y glosario de términos de la solicitud y aprobación de créditos	142
54. Nivel de Impactos	143
55. Nivel de Impacto institucional	144
56. Nivel de Impacto Socio-Económico	145
57. Nivel Impacto educativo	146
58. Nivel Impacto ambiental	147
59. Nivel Impacto General	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Organigrama Horizontal	71
2. Organigrama Circular	72
3. Organigrama mixto	73
4. Organigrama de los Directivos de la Caja de de Ahorro y Crédito	91
5. Solicitud de ingreso a las CACs (presidente)	128
6. Solicitud de ingreso a las CACs (cajero)	129
7. Ahorro a la vista	133
8. Retiros de Ahorros	135
9. Solicitud y Aprobación de Créditos	141

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”

1.1 Antecedentes

El presente diagnóstico de investigación será ejecutada en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra, parroquia urbana el sagrario su población, es aproximadamente de 12.000 personas. La parroquia Santa Catalina de Salinas, ubicada en la región Sierra al norte del Ecuador a 115 Km. de Quito capital de la república. Siendo una política de Estado el apoyo a las Instituciones Financieras de economía solidaria, con el fin de contribuir en la reducción de los niveles de pobreza del país reactivando el sector micro-empresarial, y al no existir instituciones financieras que ofrezcan oportunidades de crédito a personas de escasos recursos, que no perciben un sueldo fijo, con necesidades diferentes a los créditos de vivienda y comerciales, y que no pueden ofrecer las garantías exigidas por las instituciones que actualmente se encuentran brindando estos servicios, se encuentran hoy operando las cajas comunales, cajas de ahorro o bancos comunitarios que se dedican a solucionar necesidades económicas especialmente dirigidas a comerciantes informales, artesanos, agricultores, taxistas, albañiles y otros.

Es por este motivo que se hace necesario que las cajas cuenten con un instrumento que sirva de apoyo para la comprensión e interpretación del proceso administrativo, que ayude a determinar el flujo de información de forma consistente y perfectamente integrado para que no se presente conflicto al momento de fluir la información. Por lo que se hace importante que se implante un sistema administrativo, constituido por un manual de normas y procedimientos

que permita documentar el trabajo realizado por el personal para que brinden un servicio mejor con eficiencia y eficacia a socios y clientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Realizar un diagnóstico situacional de la estructura Administrativa de las cajas de ahorro y crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables” del cantón Ibarra, provincia Imbabura.

1.2.2 Específicos

- Analizar la estructura administrativa con la que realiza sus actividades las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y "Grupos Vulnerables”.
- Determinar la existencia de mecanismos y controles contables – financieros que poseen y manejan las cajas.
- Analizar la calidad de atención y los servicios que prestan las cajas.
- Evaluar la calidad del talento humano con que cuentan las Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.
- Proponer el Manual de Procedimientos Administrativos e Implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.

1.3. Variables Diagnósticas

1.3.1 Estructura Administrativa

1.3.2 Políticas de Control Interno

1.3.3 Servicio al cliente

1.3.4 Talento Humano

1.3.5 Manual de Procedimientos Administrativos

1.4 Indicadores

1.4.1 Estructura Administrativa

- a) Estatutos
- b) Estructura Organizacional
- c) Funciones
- d) Políticas, Procedimientos

1.4.2 Políticas de Control Interno

- a) Estados Financieros
- b) Registros Contables
- c) Rentabilidad

1.4.3 Servicio al Cliente

- a) Eficiencia
- b) Oferta de servicios
- c) Calidad de atención

1.4.4 Talento Humano

- a) Nivel de educación
- b) Rendimiento
- c) Capacitación

1.4.5 Manual

- a) Visión
- b) Misión
- c) Organigrama
- d) Funciones
- e) Políticas
- f) Estrategias
- g) Procedimientos

CUADRO N° 1

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES DIAGNÓSTICAS	INDICADORES O ASPECTOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS	FUENTE	PÚBLICO META
Realizar un Diagnóstico Situacional que nos permita analizar la Estructura Administrativa de las cajas de ahorro y crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables” del Cantón Ibarra, Provincia Imbabura.	Analizar la estructura administrativa con la que realiza sus actividades las cajas.	1.1. Gestión Administrativa	a) Estatutos b) Estructura Organizacional c) Funciones d) Políticas	Entrevista, Bibliográfica y documental	Primaria y Secundaria	Presidentes de las Cajas
	Determinar la existencia de mecanismos y controles contables – financieros que poseen y manejan las cajas.	1.2. Políticas de Control Interno	a) Estados Financieros b) Registros Contables c) Rentabilidad	Entrevistas y encuestas	Primaria	Presidentes Directivos Socios y Clientes de las cajas
	calidad de atención y los servicios que prestan las cajas	1.3. Servicio	a) Eficiencia b) Oferta de servicios c) Calidad de atención	Entrevistas	Primaria	Presidentes de las Cajas
	Evaluar la calidad del talento humano con que cuentan las Cajas.	1.4. Talento Humano	a) Nivel de educación b) Cumplimiento c) Capacitación	Encuestas	Primaria	Presidentes Directivos Socios y Clientes de las cajas
	Proponer el Manual de Procedimientos Administrativos e Implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de las Cajas.	1.5. Manual	a. Misión – Visión c. Organigrama d. Funciones e. Políticas f. Estrategias g. Procedimientos	Entrevistas y Encuestas, Bibliográfica y documental	Primaria y Secundaria	Presidentes Directivos Socios y Clientes de las cajas

FUENTE: CACs “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.6 Población y Muestra

1.6.1 Identificación de la Población

La población que se va a tomar como referencia es toda la directiva, socios y clientes de las cajas de ahorro y crédito y para lo cual aplicaremos el cálculo de la muestra.

CUADRO N° 2
POBLACIÓN INVESTIGADA

CAJAS DE AHORRO Y CREDITO	Población	Porcentaje
DIOS ES AMOR	90	32%
GRUPOS VULNERABLES	190	68%
TOTAL	280	100%

FUENTE: CACs “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”
ELABORACIÓN: Las Autoras

1.6.2 Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \delta^2}{(N - 1) \times (E)^2 + Z^2 \times \delta^2}$$

Datos:

N = población 280

Z = Valor tipificado en la distribución normal 1.96

S² = Varianza 0.25

E = error 5% población finita

$$n = \frac{(280) \times (1.96)^2 \times (0.25)}{((280 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.25))}$$

$$n = 162$$

CUADRO N° 3
NÚMERO DE ENCUESTAS

CAJAS DE AHORRO Y CREDITO	POBLACIÓN %	Número de encuestas
DIOS ES AMOR	32	52
GRUPOS VULNERABLES	68	110
Total	100	162

FUENTE: CACs “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”
ELABORACIÓN: Las Autoras

1.7 Tabulación y análisis de la información

1.7.1 Resultados de entrevistas realizadas

➤ Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor”

Nombre: Carmen Trejo

Cargo: Presidenta

Fecha: 15 de marzo del 2011

a) ¿Cómo se creó la caja y cuál es su estructura?

En el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, barrio Consejo Provincial, el día 01 de febrero del año 2009, siendo las 9 y 45 horas se reúnen en asamblea el grupo “Dios es Amor”, en las instalaciones de la Cooperativa “CACMU”. Se constituye, con el nombre de **CAJA URBANA DE APOORTE Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR”**, cuya denominación abreviada será **“CUAC DIOS ES AMOR”**, la misma que es una

asociación de hecho, de duración indefinida, de tipo empresarial, de carácter popular constituida por Aportes de Capital individuales. Su estructura administrativa está conformada por los siguientes entes: La Asamblea General de Socios; La Junta Directiva de la CAC; El Comité de Crédito; Las Comisiones Especiales que se designen.

b) ¿El funcionamiento de la caja está a cargo de quienes?

La caja de ahorro y crédito se encuentra a cargo de la directiva que está conformada por los socios por las siguientes denominaciones; Presidenta (María del Carmen Trejo); Contadora (Silvia Chandi); Secretaria (Verónica Chandi); Vocal (Rafael Rueda).

c) ¿Cuentan con funciones y responsabilidades los socios de la caja?

Si ya que la caja se rige al Reglamento interno en donde cada socio tiene sus responsabilidades y obligaciones con esta.

d) ¿Cómo se maneja la información financiera dentro de la caja?

A través de un sistema operativo y documentos de respaldo para la presentación de informes financieros.

e) ¿Utilizan algún tipo de documentos para registrar sus operaciones diarias?

Las libretas de Ahorro, Certificados, Papeletas de depósitos-retiro, comprobantes de retiro, de igual forma se hacen constancia en el sistema operativo de la CAC.

f) ¿Con que capital cuenta la caja y como está conformado?

- Activos \$ 20967.17
- Pasivos \$ 14302.55
- Patrimonio \$ 6664.62

g) ¿Qué servicios brinda?

a) Servicios Financieros

- Créditos (Consumo; Emergente, Productivo)
- Ahorros a la vista

➤ Depósitos a plazo fijo

➤ Inversiones

b) Servicios no Financieros, tienen la facultad de brindar servicios adicionales que coadyuven al desarrollo de sus socios, siempre que estos estén dentro de sus fines y objetivos los cuales pueden ser Fondos mortuorios, seguros, ayudas solidarias entre otros.

h) ¿Qué tasas de interés se aplica en las operaciones de ahorro y crédito?

➤ **Socios**

CUADRO N° 4
TASAS DE INTERÉS SOCIOS

Tipo de Crédito	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo	Tasa de interés mensual	Forma de pago
Productivo	50,00	1000,00	18 meses	2.5%	Pagos mensuales, trimestrales y semestrales de capital e interés
Consumo	20,00	600,00	12 meses	2.5%	Pagos mensuales de capital e interés
Emergente	20,00	50,00	3 meses	2.5%	Pagos mensuales de capital e interés

FUENTE: Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor”

ELABORACIÓN: Las Autoras

➤ **Clientes**

CUADRO N° 5
TASAS DE INTERÉS CLIENTES

Tipo de Crédito	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo Máximo	Tasa de Interés mensual	Forma de Pago
Productivo	100,00	500,00	10 meses	3%	Pagos mensuales, trimestrales y semestrales de capital e interés
Consumo	50,00	250,00	6 meses	3%	Pagos mensuales de capital e interés
Emergente	20,00	50,00	3 meses	3%	Pagos mensuales de capital e interés

FUENTE: Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor”

ELABORACIÓN: Las Autoras

i) ¿Cree usted que estas organizaciones puedan lograr reconocimiento y ampliarse a futuro como cooperativa?

La finalidad con la que se ha creado la Caja es de lograr un reconocimiento dentro del sistema financiero contribuyendo al desarrollo de la sociedad el cual ya se está dando en las nuevas reformas de la constitución. Sin embargo para poder ampliarse se debe seguir un procedimiento riguroso a largo plazo.

j) ¿La estructura organizativa de una cooperativa quedaría bien aplicada a esta caja?

Si ya que esta Caja trata seguir los mismos mecanismos de una cooperativa.

k) ¿Donde realizan sus operaciones?

El domicilio principal de la Caja, será en el sector Consejo Provincial I, calle Manuel España 1-73 y Av. Jaime Rodos, ubicada en la parroquia El sagrario del cantón Ibarra de la provincia de Imbabura.

l) ¿Con que equipos y materiales cuenta para realizar sus actividades?

Equipo de computación, Equipo de oficina, Línea Telefónica, Libretas de Ahorro, Certificados, Papeletas de depósitos-retiro, comprobantes de retiro, solicitudes de crédito e ingreso, sello.

m) ¿Estaría usted de acuerdo de que la entidad cuente con un Manual de Procedimientos Administrativos e implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios?

Claro que sí, porque será una herramienta de trabajo en cuanto al adiestramiento del nuevo personal y mejorar la ejecución del personal existente y mejor desempeño del personal que labora en ella y también facilitará la realización y el buen desempeño de las tareas y actividades administrativas y por tal razón a mejorar la capacidad competitiva institucional dada por el prestigio que vendría a adquirir proporcionando el logro de objetivos y metas trazadas.

➤ **Caja de Ahorro y Crédito “Grupos Vulnerables”**

Nombre: Sr. Raúl Maldonado

Cargo: Presidente

Fecha: 15 de marzo del 2011

a) ¿Cómo se creó la caja y cuál es su estructura?

La Caja de Ahorro y Crédito se formo con un fondo de los grupos vulnerables de la parroquia de Salinas del Presupuesto Participativo, el cual promueve actividades económicas solidarias, a través de los denominados grupos solidarios, es así que permiten la integración de familias y barrios de la comunidad. Su estructura administrativa está conformada de la siguiente manera: La Asamblea General de Socios; La Junta Directiva de la Caja; El Comité de Crédito; Las Comisiones Especiales que se designen.

b) ¿La caja de ahorro y crédito tiene misión-visión, cuáles son?

No tienen definido pero el objetivo es promover actividades económicas para alcanzar la economía local.

c) ¿La caja cuenta con planes de trabajo?

No cuenta con planes de trabajo

d) ¿Cuentan con mecanismos de publicidad-promoción?

Si, mediante asambleas parroquiales en donde se comenta del servicio que brinda la caja.

e) ¿El funcionamiento de la caja está a cargo de quienes?

Está a cargo de la Junta Parroquial y Grupos Vulnerables.

f) ¿Cuentan con un documento que indique las responsabilidades de los socios?

La caja se rige al Reglamento interno en donde cada socio tiene sus responsabilidades y obligaciones, sin embargo no se cumplen a cabalidad.

g) ¿Cómo se maneja la información financiera dentro de la caja?

A través de un registro simple contable.

h) ¿Utilizan algún tipo de documentos para registrar sus operaciones diarias?

Si comprobantes de pago y egresos y libro americano.

i) ¿Con que capital cuenta la caja y como está conformado?

\$ 3000,00 dólares.

j) ¿Qué servicios brinda?

Servicios Financieros como:

- Créditos (Productivo)
- Ahorros a la vista

k) ¿Qué tasas de interés se aplica en las operaciones de ahorro y crédito?

El 4,5% semestral.

l) ¿La caja toma medidas estratégicas para la cartera vencida?

Se realiza notificaciones.

m) ¿Cree usted que estas organizaciones puedan lograr reconocimiento y ampliarse a futuro como cooperativa?

El propósito con la que se ha creado la Caja es de lograr un reconocimiento dentro del sistema financiero contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

n) ¿La estructura organizativa de una cooperativa quedaría bien aplicada a esta caja?

Si ya que esta Caja trata seguir los mismos mecanismos de una cooperativa.

o) ¿Con que equipos y materiales cuenta para realizar sus actividades?

- Equipo de computación, Equipo de oficina, Línea Telefónica, Materiales de oficina Recibos de pago, contratos de crédito, recibos de depósitos.

p) ¿Estaría usted de acuerdo de que la entidad cuente con un Manual de Procedimientos Administrativos e implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios?

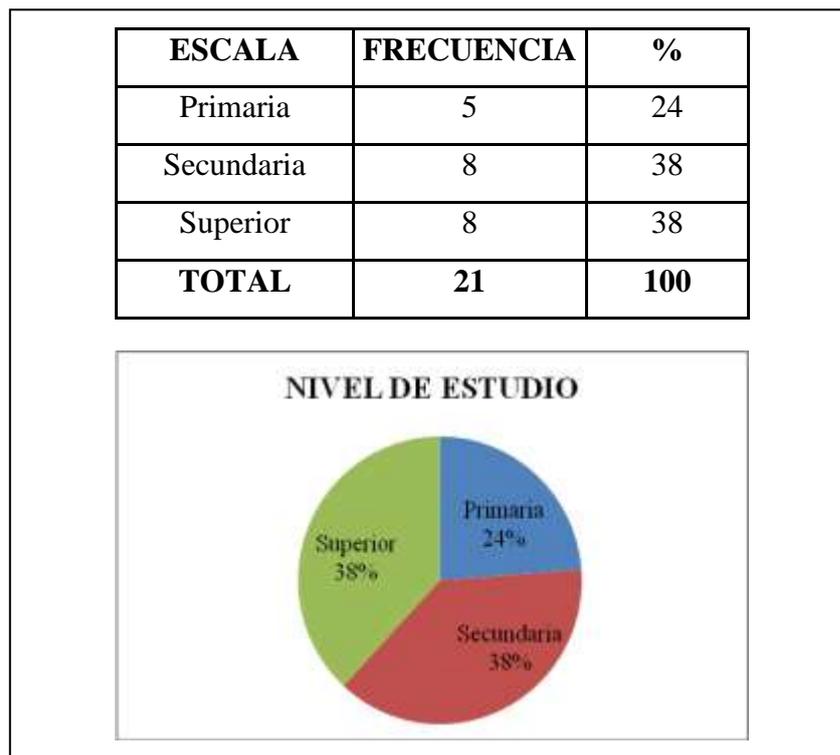
Si porque permitiría trabajar con mayor facilidad las actividades diarias de la caja realizando y cumplimiento con las funciones y responsabilidades haciendo así de la caja una entidad eficiente.

1.7.2 Presentación de encuestas aplicadas

➤ Directivos de las CACs

a) ¿Usted cuenta con estudios de nivel?

CUADRO N° 6
NIVEL DE ESTUDIO



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

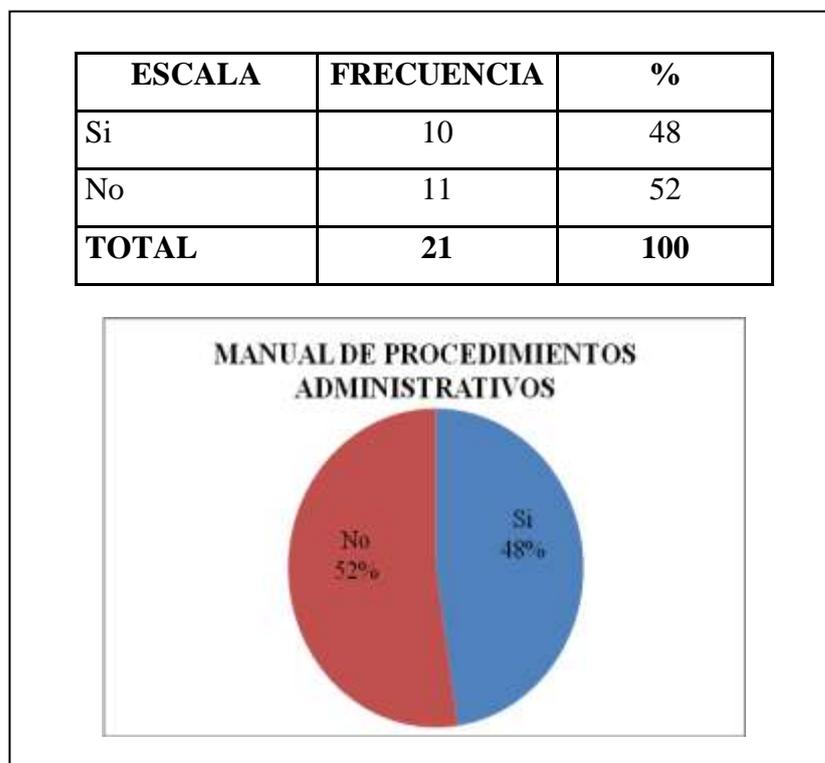
ELABORACIÓN: Las Autoras

Según los porcentajes obtenidos en las encuestas se deduce que el talento humano que conforman los directivos de las cajas tiene en su mayoría cuentan con un nivel de estudios de secundaria y superior, sin embargo esto no es suficiente ya que

ellos no realizan propuestas efectivas para la marcha de dichas entidades, además existe personal no preparado para sobrellevar funciones claves para el desarrollo eficaz del operar de las cajas tomando decisiones equivocadas, siendo así necesario elaborar e implementar el Manual de procedimientos administrativos e implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios.

b) ¿Existe en la Caja un Manual de Procedimientos Administrativos e implementación de nuevas estrategia para el mejoramiento de los servicios?

**CUADRO N° 7
MANUAL**



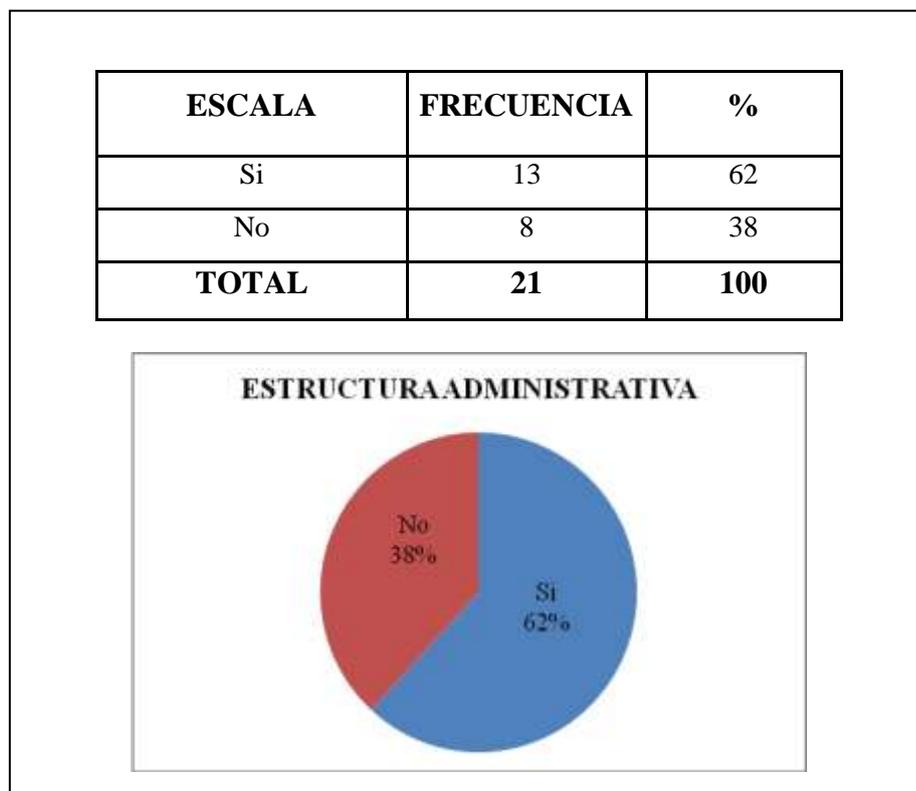
FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

La mayor parte de las personas desconocen sobre la existencia de un Manual de Procedimientos Administrativos e implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios, esto se debe a que los directivos y asamblea general no cuentan con la predisposición en el desarrollo y crecimiento de las cajas, generando así incumplimiento de funciones designadas a sus directivos y

comisiones; por lo tanto reafirma que es necesario que toda empresa o institución debe contar con documentos que contengan en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos que consideren necesario para la ejecución del trabajo.

c) ¿La caja que usted maneja cuenta con una estructura administrativa adecuada?

**CUADRO N° 8
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

Las cajas de ahorro y crédito manifiestan que cuentan con una estructura administrativa sin embargo no son las apropiadas ya que sus funciones no están definidas correctamente, provocando así incumplimiento de las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo; debido a esto se debe se debe elaborar obligatoriamente los manuales de procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento y control de las actividades que se efectúan en la institución.

d) ¿Para el funcionamiento de la caja se toma en cuenta las políticas y reglamento interno?

CUADRO N° 9
REGLAMENTO-POLÍTICAS



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

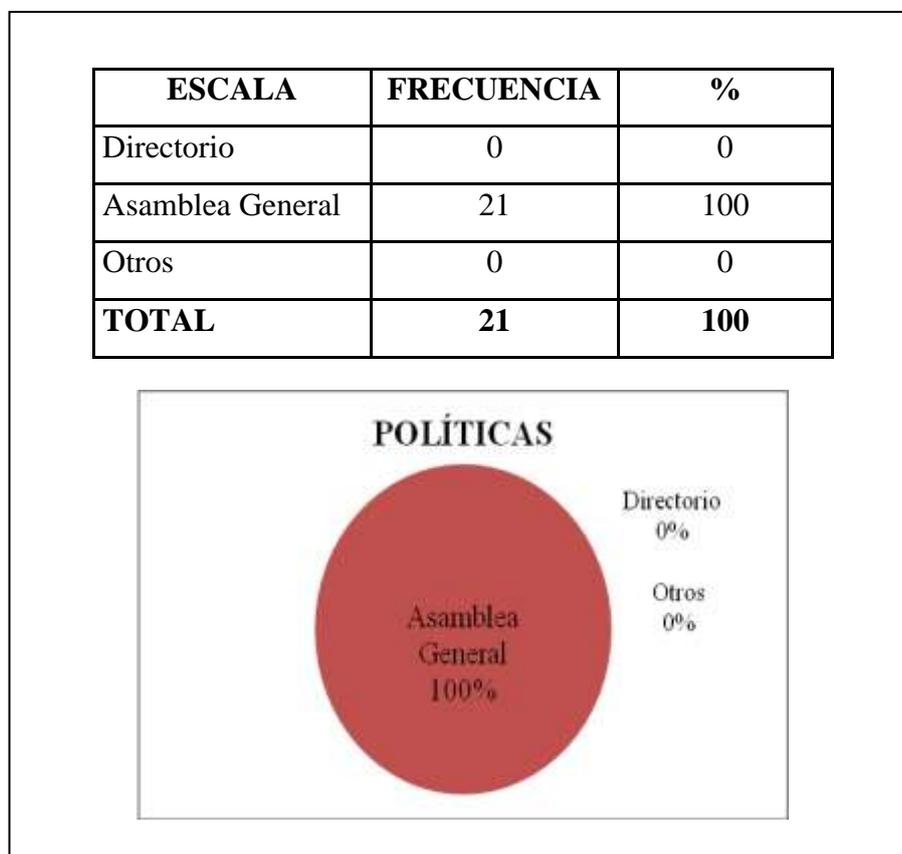
ELABORACIÓN: Las Autoras

Los directivos manifiestan que se rigen de acuerdo a las políticas y reglamentos internos que tiene cada caja lo cual no es suficiente para el buen desempeño de las actividades que tienen que realizar las cajas de ahorro y crédito; ya que existe un débil control de la gestión administrativa y financiera.

Contar con manuales que permitan encaminar la operatividad de la misma en forma eficiente, es un instrumento vital para las empresas, puesto que además de permitir realizar las actividades de una manera más efectiva y sistemática, ayuda a los gerentes a la hora de tomar una decisión cuando se presente una situación de incertidumbre.

e) ¿Las políticas generales del funcionamiento de la caja son dictadas por?

CUADRO N° 10
POLÍTICAS GENERALES

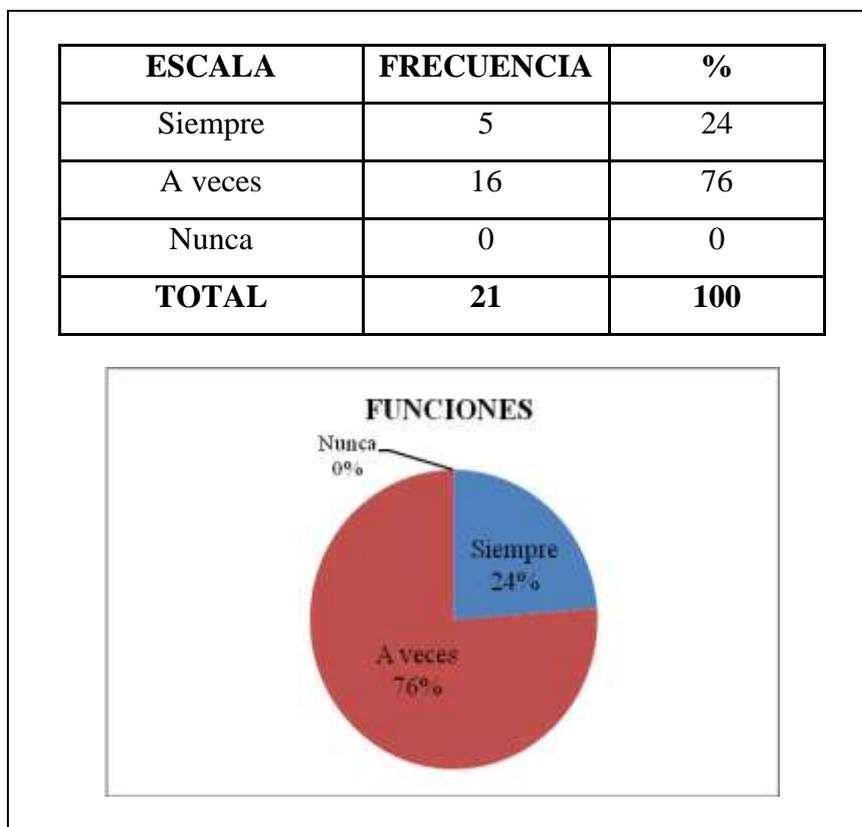


FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

Los directivos de las cajas afirman que todas las políticas son dictadas por la asamblea general que es la máxima autoridad, sin embargo no siempre son las adecuadas ya que no promueven la eficiencia y eficacia en las actividades que esta realizan como en el servicio que están brindando a socios-clientes; ya que las políticas de las cajas de ahorro y crédito deben fortalecer, especialmente en el seguimiento del grupo solidario para que exista el cumplimiento a tiempo del pago, y de la actividad a implementarse ya que la caja busca el fomento de actividades económicas para el desarrollo de las familias beneficiarias.

f) ¿El personal de la caja cumplen a cabalidad con sus funciones?

CUADRO N° 11
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

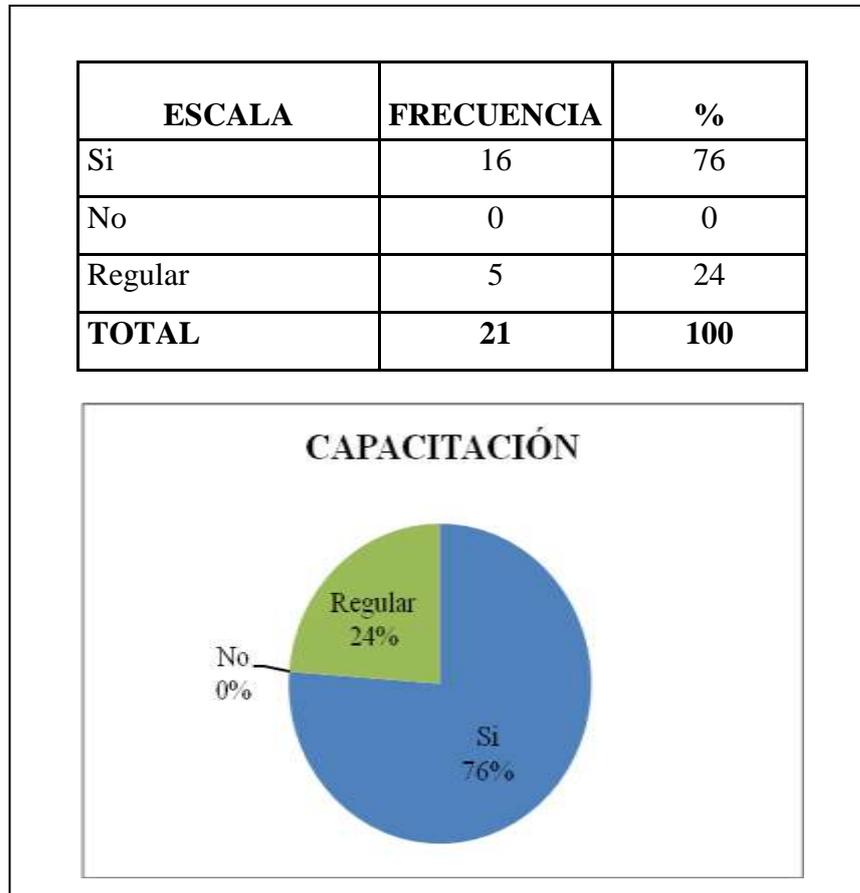
ELABORACIÓN: Las Autoras

La mayor parte del personal de la institución no cumple a cabalidad con sus funciones encomendadas, debido a que desconocen de las funciones que tiene cada empleado lo cual conlleva a que los empleados realicen sus actividades de acuerdo a sus criterios, haciéndose indispensables en el desempeño de dichos cargos.

Es necesario la implementación y aplicación de un Manual que le permita conocer las Normas y los Procedimientos imprescindibles para lograr el desempeño eficiente de las funciones administrativas de dicha dependencia.

g) ¿El personal que labora en la caja, está debidamente capacitado para ejercer sus funciones en los puestos de trabajo?

CUADRO N° 12
CAPACITACIONES

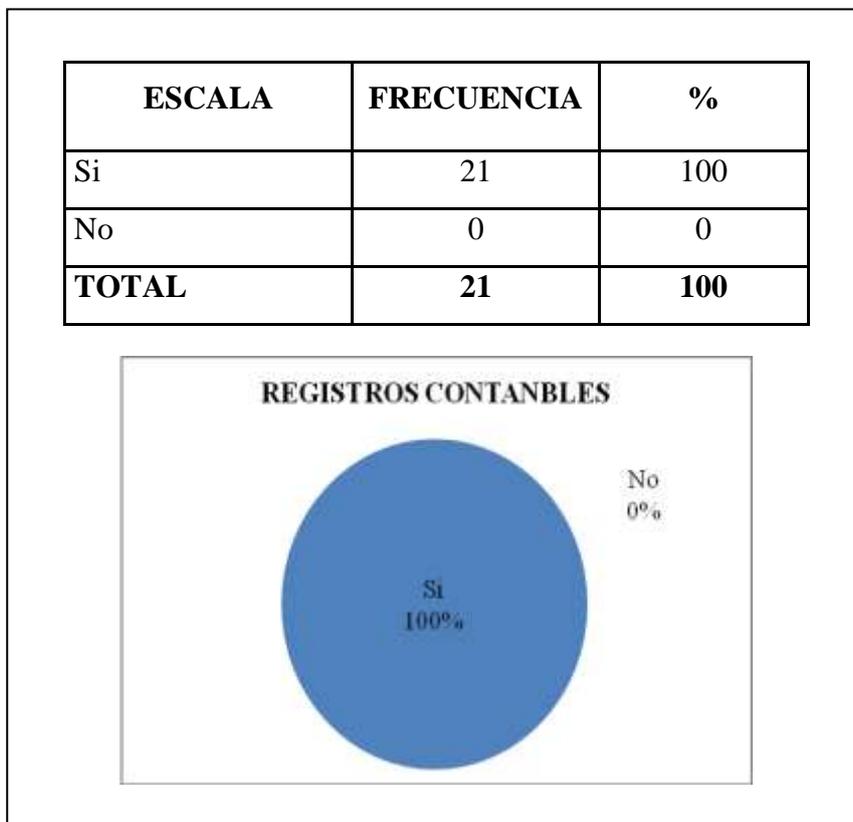


FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

El personal que laboran en las cajas de ahorro y crédito manifiestan en su mayoría que si están capacitados para desempeñar las actividades en mandadas en cada puesto de trabajo, mismo que no es suficiente puesto que las cajas requieren de personal comprometido con la organización que promueva resultados efectivos y oportunos para poder mantenerse dentro del mercado financiero el mismo que tiene por objetivo ofrecer un aporte para dinamizar la economía local promoviendo un mejor estilo de vida a las diferentes Asociados.

h) ¿La Caja cuenta con registros contables y documentos de respaldo?

**CUADRO N° 13
REGISTROS CONTABLES**



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

En su mayoría afirman que cuentan con registros contables pese a esto no son los adecuados debido que; para el proceso de registros de los movimientos económicos de las cajas de ahorro la contabilidad es utilizada en una muy baja proporción de las cajas encuestadas la mayoría de ellas mantienen únicamente registros elementales de ingresos y egresos y una cuarta parte tienen registros en cuentas individuales, situación que evidencia un descontrol de los asuntos financieros de este tipo de organizaciones.

Por eso es necesario socializar la importancia de todos los documentos contables que deben disponer a través de la implementación del manual de procedimientos administrativos.

i) ¿Según su criterio la caja cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento?

CUADRO N° 14
RECURSOS NECESARIOS



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

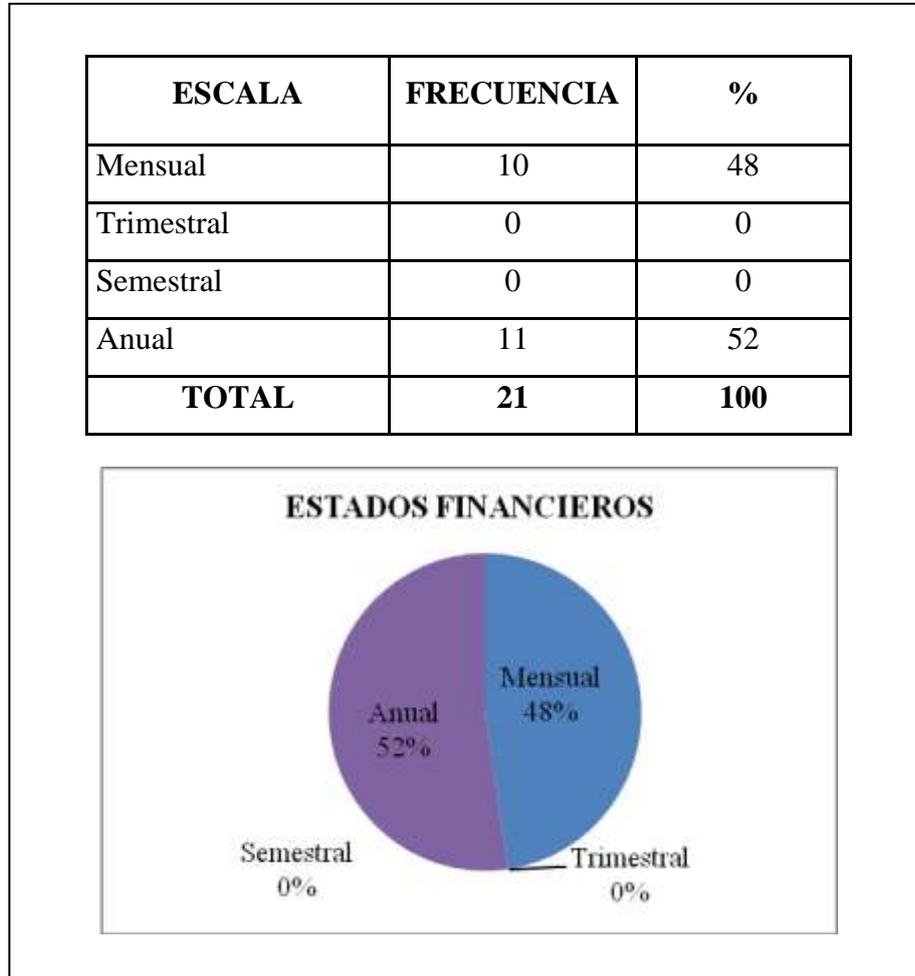
ELABORACIÓN: Las Autoras

Cuentan con los recursos necesarios para el funcionamiento de las cajas por el momento, sin embargo estos no son de su propiedad debido a que operan con muebles y enseres de los socios de organismos que forman parte de estas instituciones.

Debido a que la utilidad generada de las cajas de ahorro no permite la adquisición y de igual forma la gestión de buscar mecanismos de apoyo para acceder a un terreno propio y muebles enseres para el funcionamiento de dichas entidades.

j) ¿La caja a la que pertenece presenta estados financieros?

CUADRO N° 15
ESTADOS FINANCIEROS



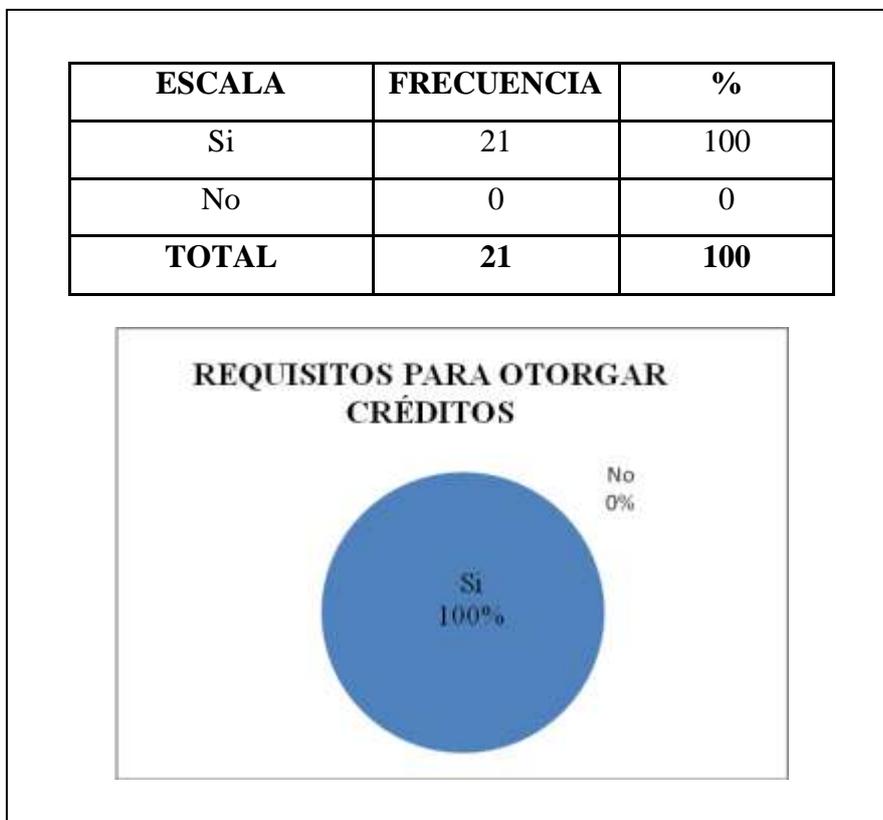
FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

Las cajas de ahorro y crédito si presentan estados financieros pero de manera inoportuna mismos que no son analizados debidamente para tomar decisiones acertadas para las instituciones; es por eso que se debe aplicar las reglas dictadas por toda la asamblea presentando informes mensuales de las actividades realizadas basándonos en el manual de procedimientos administrativos.

k) ¿Para otorgar los créditos solicita algunos documentos?

CUADRO N° 16
REQUISITOS PARA OTORGAR CRÉDITOS



FUENTE: Encuesta aplicada a los Directivos de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

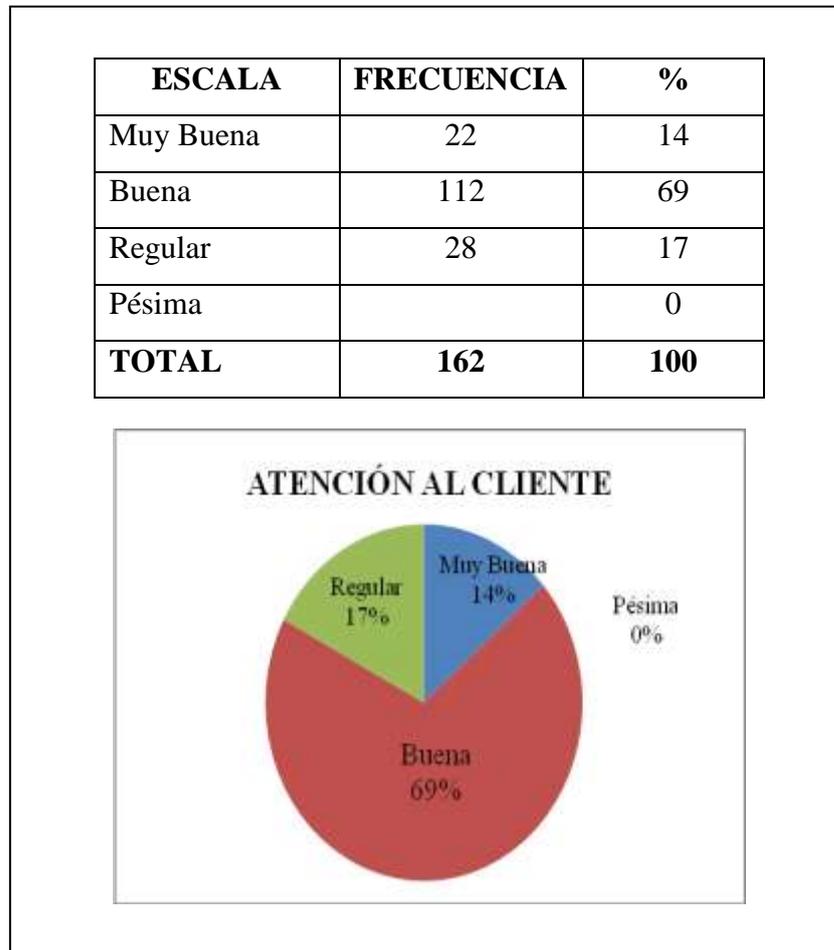
Las cajas de ahorro y crédito procede a realizar ciertos trámites para acceder a los diferentes tipos de crédito, con la finalidad de que los socios puedan acceder con más rapidez a los mismos; en la documentación debe estar; copia de cedula de identidad del socio-cliente y garante, títulos de propiedad de acuerdo al monto, carta de pago de servicios básicos, entre otros. Asegurando así la recuperación de la cartera y contribuyendo al desarrollo de los socios y clientes.

Sin embargo no siempre cumplen con todos los requisitos debido a que no llevan un procedimiento de crédito oportuno y eficaz al cual puedan regirse el personal de las cajas, y sobre todo asuman las funciones y responsabilidades que tiene que realizar el comité de crédito.

➤ Socios y Clientes de las CACs

a) ¿La atención que brinda la caja es?

CUADRO N° 17
ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011

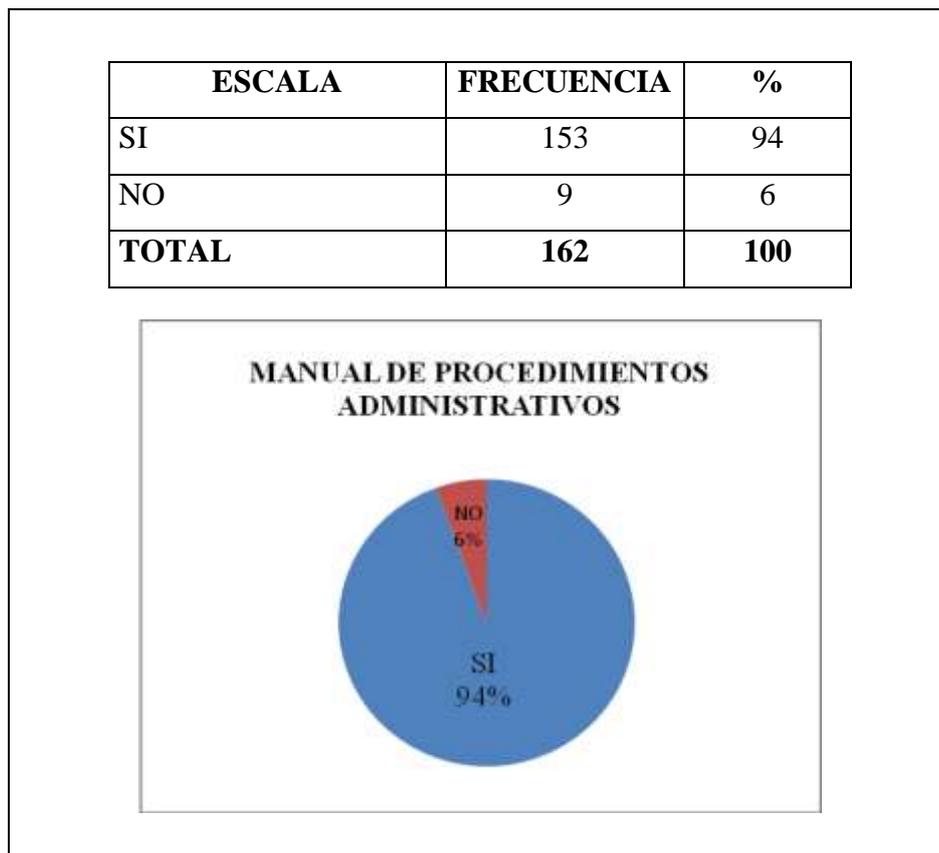
ELABORACIÓN: Las Autoras

De la información obtenida los clientes y socios, consideran en su mayoría que la atención es buena y al momento están satisfechos. No obstante existe un grupo que su totalidad no está satisfecho con el servicio que prestan estas instituciones financieras mismo que es un factor que no favorece a la organización provocando desconfianza, descontento con dichas entidades. Para la cual es necesaria capacitar al talento humano promoviendo el trabajo en equipo dentro de la

organización con procedimientos eficientes que permitan satisfacer todas las necesidades en un 100% a sus socios y clientes.

b) ¿Piensa usted que la caja debe regirse a un Manual de procedimientos administrativos?

CUADRO N° 18
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



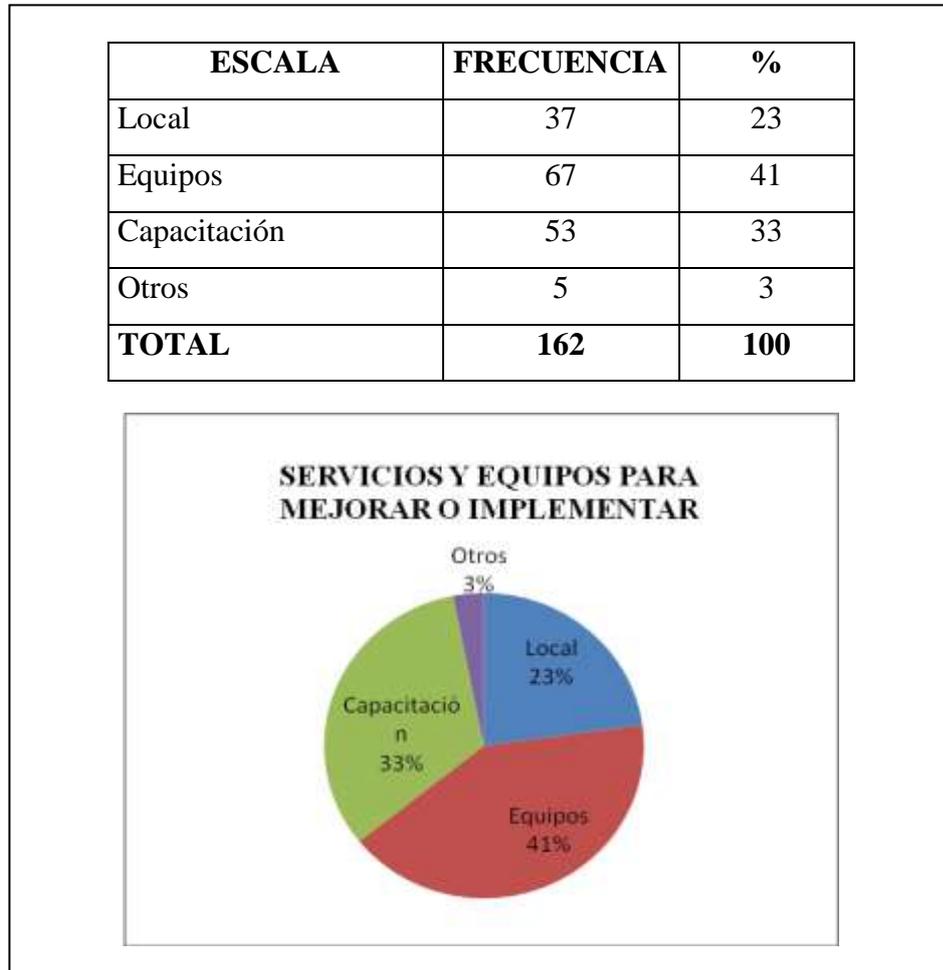
FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

La mayoría de socios y clientes consideran muy importante contar con un manual de procedimientos administrativos. Con esto quieren decir que saben que el Manual es una herramienta útil para que orienta el desempeño de la caja como organización, basado en principios generalmente aceptados por todos los socios y socias, en el cual comprende todo lo que se refiere a las políticas, normas y funciones de cada uno de los órganos de la caja.

c) ¿Qué servicios, equipos se deberían mejorar o implementar en la caja?

CUADRO N° 19
SERVICIOS Y EQUIPOS PARA MEJORAR O IMPLEMENTAR



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

Según los porcentajes obtenidos en las encuestas los socios y clientes consideran que para mejorar el servicio que brindan las cajas de ahorro y crédito; es necesario implementar equipos actualizados y capacitación continua al talento humano para desempeñar el trabajo diario de las cajas eficazmente.

Para lo cual es necesario definir a través del manual de procedimientos administrativos planteando nuevos mecanismos que les permita obtener objetivos a corto, mediano y largo plazo.

d) **¿Considera usted que el personal con el que opera la caja está debidamente capacitado para ejercer sus funciones?**

CUADRO N° 20
PERSONAL CAPACITADO

ESCALA	FRECUENCIA	%
SI	103	64
NO	15	9
REGULAR	44	27
TOTAL	162	100



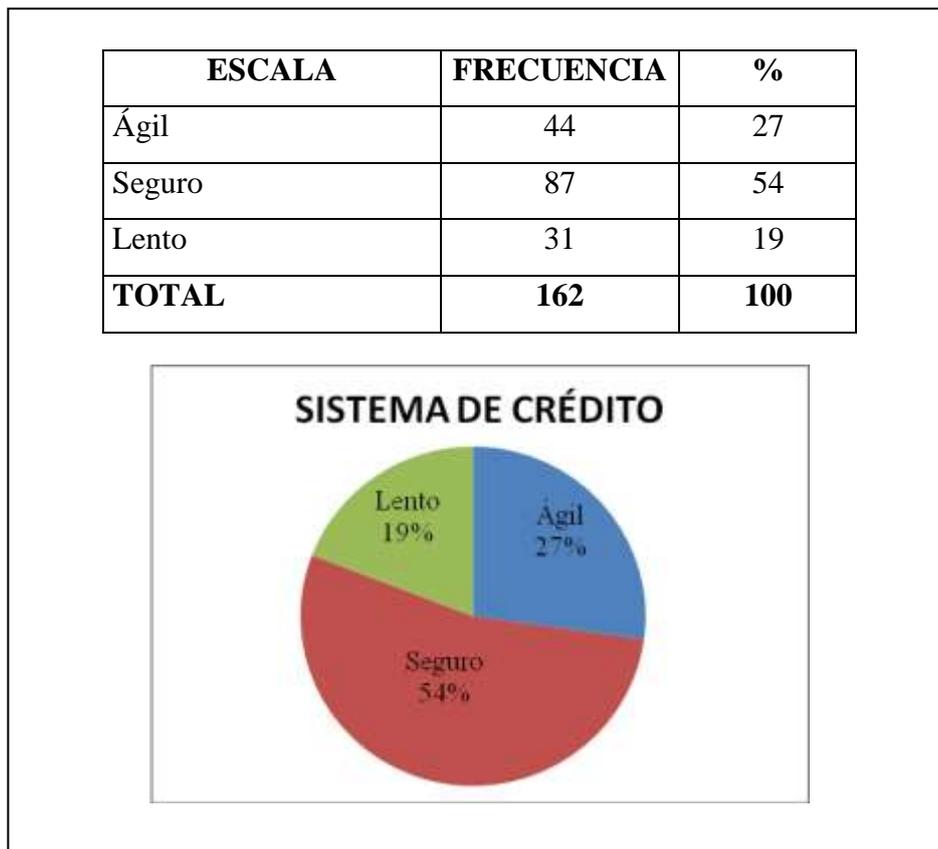
FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

Los clientes y socios opinan en su mayoría que el personal si está capacitado, no obstante todavía hay un porcentaje que no lo están debido a estudios no culminados, falta de colaboración en aprender temas referentes con el mercado financiero, generando así brindar información equivocada, actuar según el criterio personal de cada persona; es por eso que se debe capacitar al talento humano constantemente para que realicen un trabajo efectivo dentro de la entidad, consecuentemente la persona encargada de la toma de decisión debe asegurarse

que la empresa cuente con sistemas que le permita recibir la información de forma oportuna.

e) ¿El sistema de crédito con el que brinda la caja es?

CUADRO N° 21
SISTEMA DE CRÉDITO



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

Los encuestados manifestaron que el sistema de crédito que brindan las cajas es seguro y ágil, lo cual demuestra que las cajas están manejado un buen sistema de crédito, a pesar de esto se debe realizar un mejor análisis para la entrega de los créditos y sobre todo un seguimiento continuo de los créditos para así tener la recuperación de cartera en los plazos acordados a tiempo y por ende consolidar el sistema de crédito para llegar al nivel máximo de satisfacción, seguridad y agilidad a socios y clientes de estas instituciones.

f) ¿Qué conocimientos debería tener el talento humano que labora en la caja para el buen desempeño de sus actividades?

CUADRO N° 22

CONOCIMIENTOS DEL TALENTO HUMANO

ESCALA	FRECUENCIA	%
Gestión Administrativa	63	39
Auditoria	29	18
Gerencia	48	30
Publicidad	2	1
Economía y Finanzas	18	11
Tributación	2	1
TOTAL	162	100



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011
ELABORACIÓN: Las Autoras

Con respecto a los conocimientos que debería tener el talento humano que labora en las cajas, los clientes y socios consideraron que todos estos conocimientos son esenciales para el manejo de cualquier empresa sin embargo con una buena

Contabilidad, Control interno y Gestión Administrativa se puede contribuir a mejorar la gestión de las empresas dedicadas a generar bienes y servicios.

g) ¿Considera que la amabilidad y el trato personalizado es importante en esta caja?

CUADRO N° 23

TRATO PERSONALIZADO



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

De la información obtenida están de acuerdo que es de gran importancia, un trato con amabilidad y personalizado que es fundamental el buen trato en todo momento de la vida y para llevar a una empresa adelante generando confianza del cliente como un conjunto.

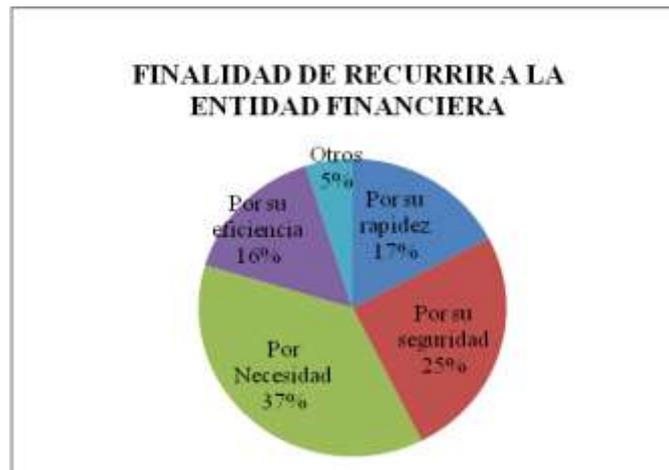
Por ello el personal que está en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.

h) ¿Por qué escogió esta entidad financiera?

CUADRO N° 24

SELECCIÓN DE ENTIDAD FINANCIERA

ESCALA	FRECUENCIA	%
Por su rapidez	28	17
Por su seguridad	41	25
Por Necesidad	60	37
Por su eficiencia	25	15
Otros	8	5
TOTAL	162	100



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

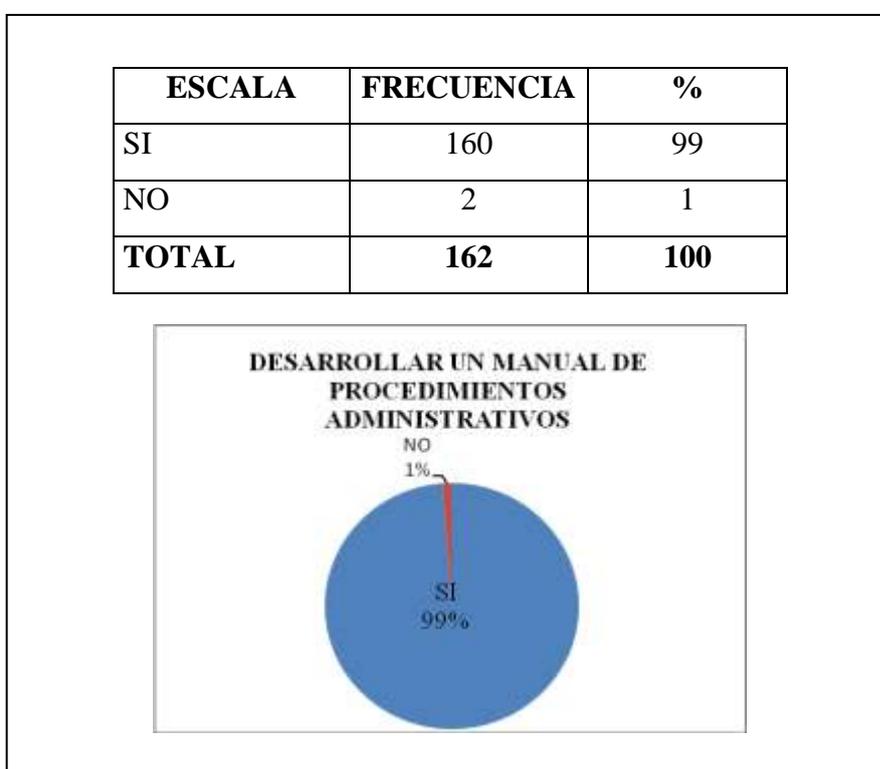
La mayoría de los clientes señalaron que la razón por la cual recurren a estas instituciones es por necesidad, seguridad rapidez en general y además la accesibilidad que les brindan para obtener financiamiento para proyectos productivos, individuales y colectivos. Sin embargo las cajas de ahorro y crédito deben fortalecer la confianza y seguridad a través servicios financieros con eficiencia, oportunidad y competitividad a los socios y clientes fomentando su

desarrollo auto sostenible, cimentado en el ahorro y el esfuerzo propio para lo cual es necesario que dispongan de una guía para el cumplimiento de estas metas.

i) ¿Está de acuerdo en desarrollar un Manual de procedimientos Administrativos en implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de la caja?

CUADRO N° 25

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



FUENTE: Encuesta aplicada a Socios y Clientes de las CACs. Marzo, 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

Al plantear la propuesta de desarrollar un Manual de procedimientos Administrativos casi en su totalidad, consideraron importante la implementación del manual, porque servirá como un instrumento de apoyo para el funcionamiento institucional, en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y interrelacionando los órganos administrativos y las operaciones realizadas por las Cajas de Ahorro y Crédito.

CUADRO N ° 26

1.8 Matriz FODA

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS F:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano comprometido 2. Confianza y credibilidad de sus socios. 3. Convenios Institucionales. 4. Prestigio 	<p align="center">DEBILIDADES D:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentan con un manual de procedimientos administrativos. 2. No poseen sistemas contables y de monitoreo. 3. Falencia de conocimientos en aspectos de mercado financiero. 4. Visión y Misión no definida.
<p align="center">OPORTUNIDADES O:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Diseño e Implantación de un manual de procedimientos administrativos. 2 Nuevas reformas del sistema monetario en beneficio de las cajas. 3 Apoyo de la Red Financiera Rural 4 Acceso a nuevas zonas 	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2. El Talento Humano comprometido contribuirá a la integración de las nuevas reformas del sistema monetario. 2.1. Mediante la confianza y la credibilidad de sus socios se podrá implementar y poner en marcha el Manual de Procedimientos administrativos. 3.3. Se realizará convenios interinstitucionales para fortalecer a las Cajas, a través del apoyo de la Red Financiera Rural. 4.4 Se aprovechará el prestigio de las Cajas para incrementar nuevos socios-clientes accediendo a 	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Integración del manual de procedimientos administrativos para promover el desarrollo organizativo. 2.3. Se capacitará al talento humano a través de la RFR. 3.2. Aprovechar las reformas del sistema monetario para mejorar la gestión de la Cajas. 4.4. Se facilitara el acceso a nuevas zonas mediante el establecimiento de una visión – misión institucional.

	nuevas zonas.	
AMENAZAS A:	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Incurción de nuevos competidores.</p> <p>2. Desconfianza del sistema financiero.</p> <p>3. Crisis Económica.</p> <p>4. Regulación de la tasa de interés que establece el banco central del Ecuador.</p>	<p>1.1. Se diseñará programas eficientes de créditos a través del talento humano comprometido, para hacer frente a la competencia.</p> <p>2.4. La confianza y la credibilidad de sus socios facilitara la implantación de las normativas que rige el banco central.</p> <p>3.3. Mediante los convenios institucionales se podrá hacer frente a la crisis económica; colocando más créditos.</p> <p>4.2. El prestigio que han adquirido las cajas permitirá combatir la desconfianza con el sistema financiero, permitiendo entrar a los programas de desarrollo de acuerdo a la ley de economía solidaria.</p>	<p>1.4. La implementación del Manual de Procedimientos administrativos permitirá tener una mejor organización institucional creando confianza al sistema financiero.</p> <p>4.2. Contar con una Visión y Misión generar compromiso a los integrantes de las caja y disminuirá la desconfianza con el sistema financiero.</p> <p>2.1. Adquirir nueva tecnología (software contable) para así brindar un mejor servicio y sobrellevar la competencia.</p> <p>3.3. Capacitar al talento humano para sobrellevar la crisis económica y mercado financiero.</p>

FUENTE: Entrevistas y encuestas aplicadas a las CACs, marzo del 2011

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.9 Determinación del Problema

Mediante el análisis de toda la información obtenida se puede determinar que el principal problema que aqueja a las cajas de ahorro y crédito “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”; es no tener definido las funciones y procedimientos que debe realizar el talento humano en las cajas, ya que por el momento no poseen una guía de apoyo que les facilite el desarrollo normal de sus actividades diarias, que permitan alcanzar la eficiencia en los servicios que prestan las mismas a socios y clientes. Además los socios no cuentan con un asesoramiento técnico para el desarrollo de las actividades económicas que se pretenden ejecutar con el crédito.

Así mismo se puede determinar que existe un débil control interno ya que no existe la adecuada segregación de funciones, no existe políticas en el área administrativa, una agilidad en el servicio y una ineficiente calificación para acceder al crédito.

Si estos problemas antes mencionados no se solucionan pueden acarrear consecuencias negativas como la duplicidad de funciones, procesos lentos en cada área. Es por tal motivo que se vuelve imprescindible que se elabore y ponga en marcha el; **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS PARA LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”**.

Y así sirva de apoyo para la comprensión e interpretación del proceso administrativo, a determinar el flujo de información de forma consistente y perfectamente integrado para que no se presente conflicto al momento de fluir la información. Por lo que se hace importante que se implante un sistema administrativo, constituido por un manual de normas y procedimientos que permita documentar el trabajo realizado por el personal de cada área.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.1 Manual

CHIAVENATO, Idalberto (2011) (Pág.-266), considera *"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"*.

Ya se ha visto anteriormente el significado de un manual, por lo tanto, un manual puede contener material de tipo diverso, el mismo que sirve como guía para el talento humano que conforma una empresa, haciendo de forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores y a la vez aumenta la eficiencia de los mismos, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Además muchas instituciones como las cajas no poseen un manual, sin embargo tienen definidas sus tareas pero no son ejecutadas satisfactoriamente.

GÓMEZ, Guillermo (2005) (Pág.-138), expresa; *"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa"*.

Los manuales tienen como función principal, la de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente siempre y cuando los manuales estén correctamente redactados y puedan ser valiosos instrumentos administrativos que apoyan el quehacer corporativo; porque están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada gestión con apego a las normas y políticas vigentes, con una visión integral del funcionamiento y operación, que favorece la optimización

del tiempo y otros recursos, especialmente para los que dirigen la institución, facilitando su incorporación a la administración, control y gestión.

2.1.1 Importancia del Manual

Su importancia radica en que es una herramienta que sirve para el manejo y planificación de los recursos organizacionales, sean éstos recursos humanos o materiales; a su vez, constituyen un medio para agilizar los procesos contables y aumentar el logro de sus objetivos.

Por otra parte, el manual ofrece al personal una guía para la ejecución de sus labores, que resultará particularmente valiosa para instruir al personal de reciente ingreso, y es de gran utilidad para evitar errores o pasar por alto aspectos elementales. Un manual le permite a la empresa contar con un medio de consulta sobre la realización de las operaciones que en él se contemplan, contribuye a mejorar la calidad y oportunidad de la información así como también minimizar los errores humanos que pudieran existir por la falta de un material de información de este tipo. La idea de implantar manuales en la empresa es que esta continúe trabajando en la misma eficiencia durante la ausencia de alguno de los responsables de un cargo en particular. Los manuales son una fuente importante de información escrita y son un instrumento de acción para el control global de la organización. Además, son medios viables para comunicar políticas, acelerar el entrenamiento de los nuevos empleados y recopilar decisiones pasadas de la administración lo que permitirá por una parte la continuidad de sus futuras decisiones y por otra, decidir sobre los cambios a implementar.

2.1.2 Características de los Manuales

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.

- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

2.2 Manual Administrativo

ENRÍQUEZ, Benjamín (2007) (Pág.-138), manifiesta que; “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”.

Esto quiere decir que los manuales dentro de una organización son considerados como medios de comunicación, que contienen de forma sistemática la información de ésta; además ayuda al desempeño de las tareas por parte de quien las ejecuta, de lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Por lo tanto los manuales son metodologías básicas ya que contienen normas, reglas, políticas, procedimientos, que sirven como una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación dentro de la misma.

OCÉANO CENTRUM Diccionario de Administración y Finanzas (2000) (Pág.-368), menciona que; “Los Manuales Administrativos son conjuntos de normas de administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo, realizado por y para los empleados de la empresa”.

Además los manuales administrativos son también instrumentos que sirven de control interno ya que en ellos quedan establecidos los procedimientos que se siguen en la empresa. A través de ellos se pueden comparar y controlar todas las actividades.

Los Manuales son los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos administrativos, contables y no contables.

2.2.1 Importancia del Manual Administrativo

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma, y que tienen como finalidad de instruir acerca de todos los procesos o pasos a seguir dentro de una organización, ya que es una guía para la evaluación de la eficiencia operacional en una institución. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

2.2.2 Características del Manual Administrativo

- Plan esquemático de una organización.
- Funciones esenciales de cada área.
- Procedimientos de trabajo para cada área expuestos minuciosamente.
- Presenta una visión conjunta organizacional.
- Ahorra tiempo y esfuerzo en la realización de actividades.
- Facilita el reclutamiento, selección e integración del personal.

2.2.3 Clasificación de Manuales Administrativos

a) Por su Alcance

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

➤ Manuales generales de organización

Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

➤ Manual general de procedimientos

Es resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

➤ Manual general de políticas

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa.

b) Por su Contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

➤ Manual de Historia

Proporciona información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

➤ Manual de organización

Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

➤ Manual de políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

➤ **Manual de procedimientos**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

➤ **Manual de contenido múltiple**

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

c) **Por su Función Específica**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

➤ **Manual de producción**

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

➤ **Manual de compras**

Consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

➤ **Manual de ventas**

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles).

➤ **Manual de Finanzas**

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, a quienes están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes, información financiera.

➤ **Manual de contabilidad**

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.

➤ **Manual de crédito y cobranzas**

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

➤ **Manual de personal**

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

2.3 Aspectos Básicos de la Administración

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales, en consecuencia la misma se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias de bienes y de servicios.

2.3.1 Planificación

DAFT, Richard (2005) (Pág.-152), dice, “Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas”.

Por lo tanto, se puede considerar a la planificación es el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control.

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas porque la planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos

son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

KOONTZ, Harold (2009) (Pág.-218), manifiesta; “La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto por la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.

Luego de comprender la cita mencionada, se entiende a la planeación como un proceso que comienza por los objetivos, define estrategia, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. Por lo tanto la falta de planeación o una planeación deficiente puede deteriorar el desempeño de las empresas.

2.3.2 Organización

REINOSO, Víctor (2004) (Pág.-546), considera; “La organización consiste en asignar las tareas en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización”.

Mediante esta definición, es importante saber que la estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. El diseño organizacional radica en el ambiente que se tiene en la empresa y cómo manejarlo o adaptarlo mejor a las necesidades en donde su planeación es estratégica, ya que la empresa está en sus inicios y los directivos son los encargados de hacer la estructura o guía que deberá seguir la misma a largo plazo, es decir, se crea la misión, visión y metas, así como también se analiza acerca de las fortalezas y debilidades con las que la organización cuenta.

WEIHRICH, Heinz (2009) (Pág.-242), Afirma; “Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”.

En cuanto el propósito de una estructura organizacional para las cajas es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del talento humano definiendo las tareas por realizar acorde con las situaciones prevalecientes dentro de las mismas. Son manuales donde se establecen pautas específicas acerca de las normas aplicables en forma general o específica para los procedimientos identificados en la organización

2.3.3 Dirección

DAFT, Richard. (2005) (Pág.-17), explica; “La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen la metas organizaciones”.

Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente ya a dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colabora directamente con el jefe caso que se aplica en las cajas.

VÁSQUEZ, Víctor. (2006) (Pág.-), señala; “La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

El desarrollo de sus habilidades interpersonales y grupales es de importante para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la instrucción y los procesos cognitivos que coadyuven a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de los integrantes como forman o son parte de una institución o empresa; y es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos, enfoques de liderazgos y comunicación los mismos que son elementos esenciales para el éxito de las metas organizacionales.

2.3.4 Control

DAFT, Richard. (2005) (Pág.-291), interpreta; “El control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si las empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose”.

En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes a través de la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas a tiempo ya que cuando se realiza la planeación es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de todos los integrantes en la organización.

KOONTZ, Harold. (2009) (Pág.-640), señala; “El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”.

Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos; ya que los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de las metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado. Por lo que las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros.

2.4 Organigramas

REINOSO, Víctor. (2004) (Pág.-618), Define, “El Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

Los organigramas son cuadros jerárquicos, representaciones gráficas de las relaciones estructurales entre los varios departamentos y puestos de una empresa mis que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales de la estructura organizativa de la institución, donde se visualiza el acoplamiento entre sus partes componentes, además que permite observar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir en la organización.

KOONTZ, Harold. (2009) (Pág.-257), Afirma “Es la representación gráfica de la estructura administrativa de una empresa o entidad. Es el esquema, que por medio de rectángulos y líneas unidas entre si nos señalan la organización, niveles jerárquicos, unidades administrativas y funciones”.

Los organigramas se implementan para informar al personal de la Institución en general, personal de nuevo ingreso y a terceras personas sobre la naturaleza y el

tipo de la estructura de la institución, de igual manera para detectar y corregir deficiencias o errores de estructura organizativa de la institución. Facilita al personal entender y habituarse a la estructura organizativa de la institución. Incentiva a la superación de los trabajadores, puesto que al conocer el rango superior, se esmeran por obtenerlo.

2.4.1 Importancia de los Organigramas

Los organigramas describen la cadena de mando, indica la división de funciones, y la manera en que se integran; ofrecen además orden y lógica a la empresa.

Por lo tanto conviene a toda clase de empresas y aun en las pequeñas compañías es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades y puedan ver en donde encajan en la institución, ya que si bien no está incluido porque el organigrama se realiza a partir de los puestos superiores y se implementan para informar al personal de la institución en general, personal de nuevo ingreso y a terceras personas sobre la naturaleza y el tipo de la estructura de con la cuenta la misma, de igual manera para detectar y corregir deficiencias o errores de estructura.

Permite economizar tiempo, esfuerzos y recursos, en el sentido de que reflejan las líneas de mando y autoridad, por lo que los trabajadores conocerán a qué departamento dependen, a quién deben reportar, así como supervisar.

2.4.2 Clasificación de los Organigramas

a) Por su desarrollo o fin

➤ Analíticos

Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio.

No son fáciles de interpretar, pues contienen todos los puestos y todas las relaciones que se dan.

b) Por su presentación o forma

➤ **Verticales**

Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. El órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior.

➤ **Horizontales**

Cuando los órganos de primer nivel son muchos, a veces resulta más fácil el diseño horizontal, en el cuál la jerarquía mayor está siempre a la izquierda, en lugar de estar arriba.

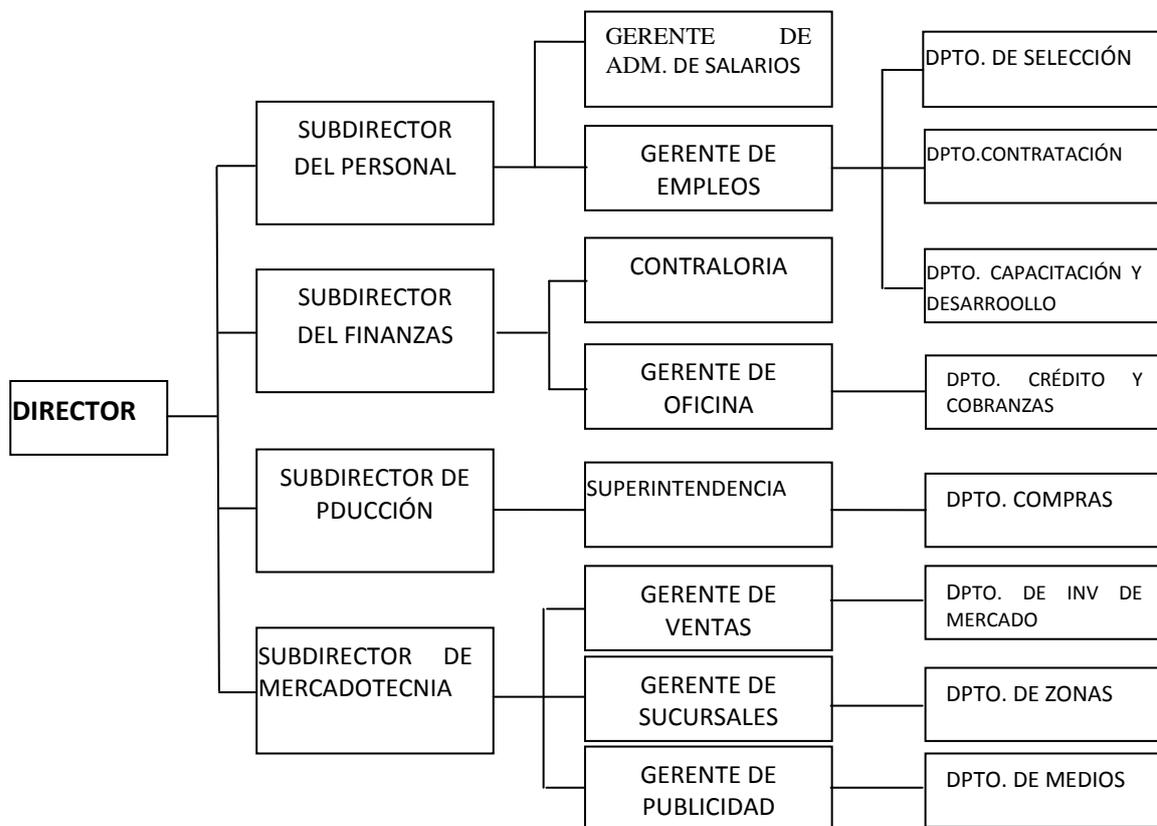


GRÁFICO 1. Organigrama Horizontal
FUENTE: Biblioteca UTN

➤ **Circular**

El órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro. Las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

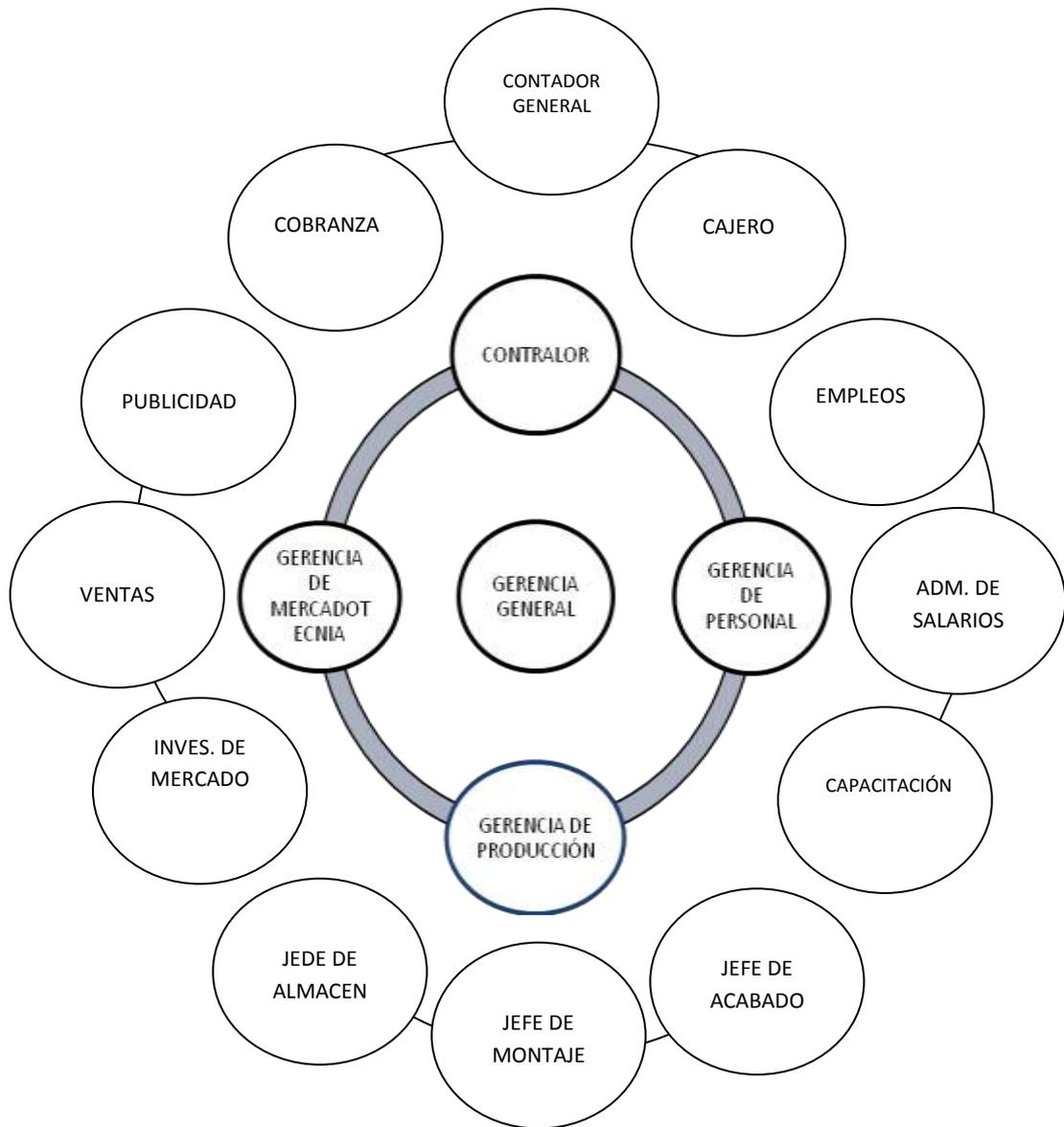


GRÁFICO 2. Organigrama Circular
FUENTE: Biblioteca UTN

➤ **Mixtos**

En ocasiones se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de órgano es el inmediato superior de otro.

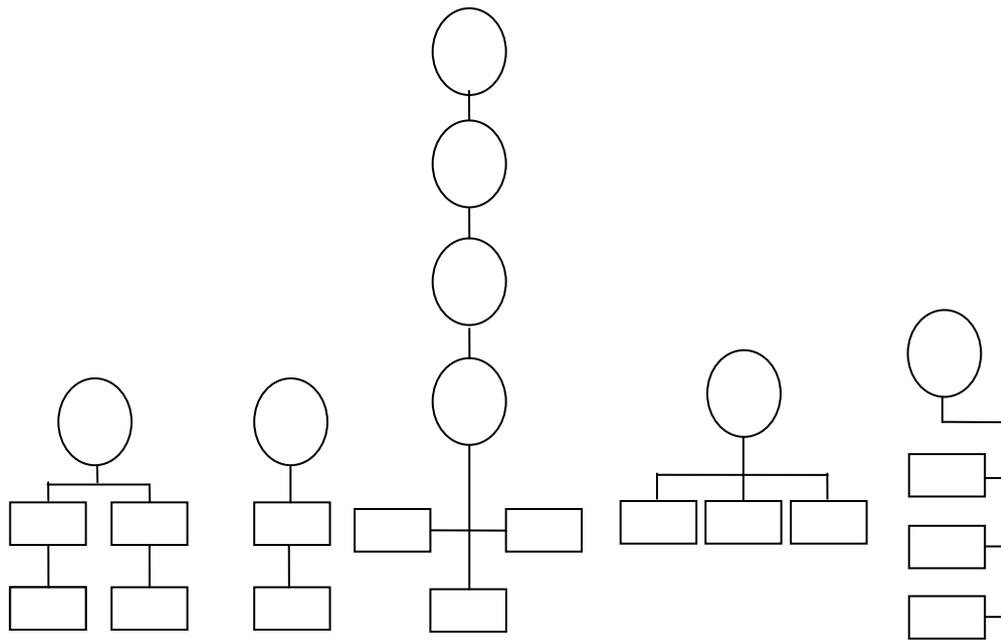


GRÁFICO 3. Organigrama mixto
FUENTE: Biblioteca UTN

- Organigrama escalar
- Organigrama de Hombre a Hombre
- Organigrama por grupos
- Organigrama de tipo bisagra
- Organigrama afnor
- Organigrama por niveles

2.5 Niveles Administrativos

VÁZQUEZ, Víctor. (2006) (Pág.-22), Considera “Los niveles administrativos responden, a un mismo tipo de estructura, funcional y jurídico, denominándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tiene y el tamaño de sus unidades.

Los niveles administrativos sirven de ayuda para diferenciar el grado de autoridad, responsabilidad, ya que están diseñados de acuerdo al tamaño de la organización,

y al grado de autoridad, la máxima autoridad está arriba de forma descendente se sitúan los demás niveles.

2.5.1 Nivel Legislativo

VÁZQUEZ, Víctor. (2006) (Pág.-22), Menciona, “la función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, y decir sobre aspectos de mayor importancia. Este órgano representa el primer nivel jerárquico y está representado por un grupo de personas”.

El nivel legislativo es considerado el máximo organismo, ya que tiene como función básica la de legislar las políticas, normas, procedimientos, reglamentos, que debe seguir una organización, también decide sobre aspectos de suma importancia aportando con las decisiones más oportunas dentro de una organización.

BATEMAN, Thomas. (2007) (Pág.-65), Considera, “El nivel legislativo o gerentes de alto nivel son responsable de una administración general, por lo común a los gerentes de alto nivel, se los conoce como gerentes estratégicos, se centran en aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”.

El Nivel legislativo permite el adecuado funcionamiento de la institución rigiéndose a normas y obligaciones legales que exigen las leyes referentes con el mercado financiero, el mismo que esta integrado por la junta de accionistas, en una caja por la asamblea general de socios.

2.5.2 Nivel Directivo

VÁZQUEZ, Víctor. (2006) (Pág.-22), Expresa, “Toma decisiones sobre políticas generales y sobre actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar el fiel cumplimiento. A demás planea, orienta, dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel”.

Este nivel permite tomar decisiones sobre políticas, actividades dentro de una organización, garantizando el cumplimiento a todo lo planeado, también es el encargado de interpretar, analizar planes, programas, técnicas las cuales ayudaran a tomar las decisiones más acertadas para el logro de objetivos, es un nivel

responsable de buen funcionamiento de la organización y de todos los que están bajo su mando.

ENRÍQUEZ, Benjamín (2007) (Pág.-59), Interpreta, “Planes, programas administrativas de alto nivel y los trasmite a los órganos operativos y auxiliares para la ejecución. Está ubicado en el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando, delega la autoridad que desee conveniente pero no la responsabilidad”.

Este nivel es unipersonal ya este depende el crecimiento y estabilidad de una institución para que continúen fortaleciendo y contribuyendo al cumplimiento de objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo; Siendo absoluta responsabilidad del nivel directivo el cumplimiento de las actividades propuestas.

2.5.3 Nivel Asesor

VÁZQUEZ, Víctor. (2006) (Pág.-23), Expresa, “El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tenga que ver con la entidad o empresa a la que están asesorando”.

Es un nivel que es considerado como asesor dentro de una organización, su principal función es aconsejar e informar sobre materias jurídicas, económicas, financieras, y esta asesoría se ofrece a los niveles directivos o ejecutivos los cuales toman decisiones, las mismas que están encaminadas al logro de objetivos, permitiendo el buen funcionamiento de la organización.

KOONTZ, Harold. (2009) (Pág.-292), Afirma, “Este nivel está constituido por técnicos especialistas para desarrollarse el aspecto técnico el mismo que se encarga de aconsejar e informar a los órganos directivos ejecutivos en caso que sea necesario, pero esto no impide que se le proporcione a otros niveles administrativos”.

El nivel asesor no tiene autoridad de mando sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni orden. Pero sin embargo este sirve de guía para la realización de actividades y obligaciones de toda una organización u empresa.

2.5.4 Nivel Operativo

BATEMAN, Thomas. (2009) (Pág.-79), Expresa, “El nivel operativo o los gerentes operativos son quienes supervisan las operaciones de la organización

a menudo se les da el título de supervisores o gerentes de apoyo. Se involucra directamente con los empleados e implementan los planes específicos desarrollados, están bajo la dirección y control de los niveles superiores”.

Este nivel es el encargado de ejecutar, materializar y transformar las tareas u órdenes emitidas por el nivel legislativo y ejecutivo, permitiendo sacar adelante a una organización ya que es el responsable de la marcha positiva de la misma a su vez aplicará y ejecutará los planes, programas y proyectos relacionados con la economía de la institución, propiciando relaciones directas entre socios y clientes.

2.5.5 Nivel Auxiliar

VÁZQUEZ, Víctor. (2006) (Pág.-23), Señala “Ayuda a los demás niveles administrativos en la prestación de servicios con la oportunidad y eficiencia, este nivel no toma decisiones”.

Este nivel tiene a cargo la prestación de servicios a los demás niveles en forma oportuna y eficiente para el logro de objetivos de una organización. Sin embargo el grado de autoridad en este nivel es mínimo, así como también su responsabilidad, está limitado a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional, ejecutar actividades de rutina.

KOONTZ, Harold. (2008) (Pág.-281), Considera “Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Las actividades del nivel auxiliar tienen que ver con la secretaría, archivo, contabilidad, estadística y más servicios generales que hace fluida la vida administrativa de una entidad o empresa”.

Este nivel tiene a cargo la prestación de servicios a los demás niveles en forma oportuna y eficiente para el logro de objetivos de una organización. Sin embargo el grado de autoridad en este nivel es mínimo, así como también su responsabilidad, está limitado a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional, ejecutar actividades de rutina.

2.6 Políticas y Estrategias

2.6.1 Políticas

KOONTZ, Harold. (2009) (Pág.-391), Interpreta, “Las políticas forman parte de los planes en sentido de que consisten en enunciados o criterios

generales que orientan o encauzan el pensamiento de la toma de decisiones.

Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión segura la cual sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo; las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

CHIAVENATO, Idalberto. (2011) (Pág.-465), Manifiesta, “Tiene por objetivo orientar la acción por la cual sirve para formular, interpretar y suplir las normas correcta. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites”.

En términos generales se considera a políticas los enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Sirven de guía a los planes, constituyen la estructura de estos y sientan las bases para el desarrollo de las tácticas y otras actividades administrativas que por ende ayudaran al buen desarrollo de las actividades de las cajas. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Política no es otra cosa que una actitud de la dirección, estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

2.6.2 Estrategias

WEIHRICH, Heinz. (2009) (Pág.-423), Afirma, “Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.

Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

DAFT, Richard (2005) (Pág.-507), Explica, “Es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentar el ambiente y realizar las metas. Se refiere a la dirección en que encauzarán los recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

Se demuestra que la estrategia es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización y su cambio, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas, al igual determina los objetivos a largo plazo de una empresa.

Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un fundamento científico, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

a) Clases de Estrategias

Las principales estrategias y políticas para la orientación general de las operaciones:

➤ **Productos o Servicios**

La razón de existir de una empresa es proporcionar productos o servicios. Por encima de cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

➤ **Mercadotecnia**

Son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren.

➤ **Negocios**

El propósito de la estrategia de negocios es la obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de producción en particular.

➤ **Funcional**

Se desarrollan en el tercer nivel jerárquico. En este caso se generan estrategias por departamentos u otras unidades organizacionales.

➤ **Liderazgo**

Persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio.

➤ **Diferenciación**

Se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.

b) Evaluación y Elección de Estrategias

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados.

En ocasiones es necesario dejar pasar provechosas oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento esencial en la elección de estrategias es la oportunidad, la instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Asimismo deben instituirse, controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

2.7 Caja de Ahorro y Crédito

2.7.1 Definición

FINANCOOP, explica que “Las Cajas de Ahorro, es una de las fuentes del financiamiento para los proyectos de inversión las cuales son para pequeños inversionistas (Liquidez)”.

Luego de comprender la cita referida una caja de ahorro y crédito es una alternativa que permite dinamizar la inversión local y generar fuentes de empleo ya que es la propia población la que toma las riendas de este proyecto que genera beneficios para todos las que las conforma con la finalidad de reactivar la economía rural, promoviendo el desarrollo, acompañado de iniciativas que estimulen la participación de las diferentes Asociaciones que conforman.

RED FINANCIERA RURAL, (2010) (Pág. 5) señala, “Son organizaciones de mutua ayuda, formadas por personas que comparten un vínculo común natural y se asocian para ahorrar en conjunto con el fin de fomentar préstamos factibles para resolver sus propias necesidades”.

Es decir, Caja de Ahorro y Crédito es un fondo económico que se basa en la entrega de Microcréditos relacionados con líneas de producción, procesamiento y comercialización y que hoy en día permite desarrollar el mercado financiero local, algo que se evidencia con el crecimiento de estas instituciones en varios países latinoamericanos como es en el caso de Ecuador, que ha logrado la movilización de los depósitos de ahorro, pequeños y frecuentes entre la población de escasos recursos, siendo una alternativa que ha tenido muy buenos resultados desde su implementación consolidándose como la mejor de inversión para la comunidad.

2.7.2 Antecedentes

Hablar sobre las cajas de ahorro y crédito (CACs), es remontarnos a la Alemania 1765 cuando nació este innovador concepto del sistema financiero en la ciudadanía del Brunswick. De estas estructuras se derivó el cooperativismo moderno a partir de 1840, que fue todo un éxito en Europa y años después se desplazó a Latinoamérica.

En el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, barrio Consejo Provincial, el día 01 de febrero del año 2009, siendo las 9 y 45 horas se reúnen en asamblea el grupo

“Dios es Amor”, en las instalaciones de la Cooperativa “CACMU”. Se constituye, con el nombre de **CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR”**, cuya denominación abreviada será **“CAC DIOS ES AMOR”**, la misma que es una asociación de hecho, de duración indefinida, de tipo empresarial, de carácter popular constituida por Aportes de Capital individuales.

En el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, Parroquia Santa Catalina de Salinas, el día 07 de julio del año 2008, siendo las 17 y 30 horas se reúnen en asamblea el grupo en la Sala de Sesiones de la junta parroquial de Salinas, siendo esta constituida con el nombre de **CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “GRUPOS VULNERABLES”**, la misma que es una asociación de hecho, de duración indefinida, de tipo empresarial, de carácter popular constituida por Aportes de Capital individuales.

2.7.3 Quiénes pueden ser socios de la Caja de Ahorro y Crédito

a) Pueden ser socios, las personas mayores de edad cuyo domicilio sea la ciudad de Ibarra y sus parroquias aledañas. No podrán ser socios los menores de edad, y personas que vivan fuera de la ciudad.

b) Son socios, las personas que, iniciaron la formación de la caja, las personas que se adhirieron posteriormente siempre y cuando dispongan de los Certificados de Aportes de Capital mínimo que estipule el presente reglamento.

c) Para que un nuevo socio sea considerada y aceptado dentro de la CACs, se requiere:

- Presentar una solicitud de afiliación, formulario de ingreso y ser presentado por un/a socio antiguo;
- Ser mayor de edad;
- Haber aceptado el reglamento que rige a la CACs, y por lo tanto sus obligaciones;
- Aceptación por mayoría de parte de la Asamblea.

- Realizar el Aporte de Capital así como las cuotas y contribuciones que determine la Asamblea General de la CACs que sean necesarias para el ingreso;

2.7.4 Servicios de la CACs

La CACs tiene como finalidad prestar servicios financieros y no financieros a sus socios principalmente orientados a promover el crédito por medio de préstamos y el ahorro e inversiones locales. Los servicios no financieros que puede facilitar deben estar en función de fortalecer el sistema de ahorro y crédito y no desvirtuar el espíritu por el que fue creada la CACs. Todo servicio financiero o no financiero que ofrezca la CACs, debe tener su propia reglamentación la cual deberá estar acorde al presente reglamento y ser aprobada por la Asamblea General de Socios.

a) Tipos de Servicios

- Depósitos a la vista
- Depósitos a largo plazo

b) Tipos de Créditos

➤ Préstamos productivos

Son aquellos que están orientados para ser usados en actividades productivas sean estas agrícolas, pecuarias, para el comercio y/o servicios. Actividades productivas como crianza de animales menores (cerdos, gallinas, etc.). Actividades y materiales necesarias para las siembras de ciclo corto, y para la etapa de cosecha de cualquier índole.

➤ Prestamos para emergencias

Son créditos de montos pequeños, cuyo destino está orientado a solventar asuntos no previstos y de emergencia.

➤ Prestamos de consumo

Son créditos cuyo destino está orientado a solventar asuntos para el consumo, compra de bienes, enseres del hogar, electrodomésticos, etc.

2.7.5 Ventajas de las Cajas de Ahorro y Crédito

- Llegan a pequeñas comunidades, incluso las que cuentan con menos de 12.000 habitantes, que en general no interesan a los bancos.
- Son específicas en los préstamos de bajas cantidades para el público que por su patrimonio e ingresos no es aceptado por los bancos.
- Las cajas de ahorro (comunitarias) ofrecen tasas de interés ligeramente más altas que los bancos, por tal motivo son para obtener un mayor beneficio a la comunidad.
- Prestan parte de los ahorros a los socios que soliciten crédito e invierten el resto en los bancos, obteniendo un buen rendimiento por el volumen del depósito.

CAPÍTULO III

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS PARA LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”.

3.1 Introducción

El presente manual establece las funciones, procedimientos, límites y restricciones que tienen como objetivo fundamental servir de guía para las personas que participan en las cajas de ahorro y crédito, y a su vez dispongan de normas uniformes en la administración y organización de los recursos, la ejecución llevada a cabo de forma consiente en el ámbito interno y externo permitirá lograr un adecuado desarrollo de la institución, basado en la calidad de sus servicios.

Como tal, es una guía que representa de manera sencilla y objetiva, como se está haciendo hoy en día un procedimiento; estimula la uniformidad y el control de las operaciones, para eliminar complejidad, incertidumbre y duplicidad en el desarrollo de las actividades, disminuyendo así, las cargas innecesarias de supervisión, fomentando con esto, el mejoramiento de las actividades de los servidores públicos.

Cabe señalar que es una herramienta útil para el adiestramiento y capacitación del personal, así como para delimitar la responsabilidad de cada puesto y determinar la relación que existe entre cada uno de los Órganos Administrativos de este Organismo.

La colaboración eficiente y oportuna en el cumplimiento de los lineamientos de este Manual, se traducirá en el logro de una mejor utilización de los recursos ya que sirve como herramienta en el entrenamiento y capacitación del personal en su rango, ayuda a la selección de trabajadores en caso de vacantes.

3.2 Misión

Brindar un servicio solidario de calidad enfocándose en las necesidades de ahorro o inversión implementando servicios adicionales que demanden sus socios, contribuyendo de esta manera en elevar el nivel de vida y bienestar de sus asociados y su núcleo familiar.

3.3 Visión

Proyectarse como una alternativa financiera, para ayudar a sus asociados a mejorar su calidad de vida, además de consolidar proyectos de inversión que permitan una mayor rentabilidad del capital y por ende, mayores beneficios para sus asociados, que a través de un trabajo eficiente busca la satisfacción de sus socios y el compromiso con la sociedad, alcanzando un desarrollo socio-económico, mediante servicios de calidad sustentados en los valores institucionales, la capacidad de innovación y el talento humano comprometido.

3.4 Valores que guiará el accionar de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.

Luego del análisis de una lista de valores, se a definido ocho principales, los mismos que guiarán el accionar del talento humano de las cajas de ahorro y crédito, estos son:

➤ Responsabilidad

Todos los miembros de la caja en el cumplimiento de sus funciones y horarios establecidos. Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas.

➤ Honradez

Hay que tomar muy en cuenta la horradez, especialmente en el manejo de recursos por parte del personal administrativo y de socios que tengan relación con la caja.

Principio esencial de nuestro Recurso Humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.

➤ **Solidaridad**

Con cada socio de la caja, una actuación recíproca que a los valores personales antepone las normas, costumbres, intereses y valores de la colectividad, considerada como un todo; el sentido de pertenencia a la institución sociocultural valorada positivamente; una experiencia de relaciones sociales.

➤ **Trabajo**

Este contribuye a la consolidación de la caja tanto de sus directivos y administradores como de sus socios.

➤ **Rentabilidad**

Que genere ganancias de forma proporcional al trabajo para brindar servicios financieros a más socios, sin ir a la usura.

➤ **Respeto**

El Comportamiento de los trabajadores de nuestra caja de ahorro, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones, reflejadas en la buena imagen de la Institución.

➤ **Puntualidad**

La actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.

➤ **Lealtad**

La Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la Institución.

3.5 Objetivos Institucionales

3.5.1 General

Brindar servicios financieros adecuados a los socios (as) de la Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, con un personal capacitado que ofrece atención personalizada, preste facilidades de funcionamiento.

3.5.2 Específicos

- Promover el desarrollo socioeconómico de los socios (as) de las Cajas de Ahorro y Crédito de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, mediante la prestación de servicios financieros y fomento del ahorro.
- Promover el desarrollo organizativo, la capacitación y otros beneficios económicos y sociales.
- Fomentar la vinculación, el acercamiento, la cooperación y la solidaridad entre sus miembros y la comunidad.
- Implantar estudios mediante indicadores financieros que permitan conocer la situación real de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.
- Mejorar los procesos operativos de acceso a créditos y de control de las cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.
- Establecer adecuadamente las funciones que desarrollara el personal de las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.
- Promover cualquier acción que vaya en beneficio de la capitalización de las Cajas de Ahorro y Crédito.

3.6 Estrategias Trazadas para la Caja de Ahorro y Crédito

A pesar de que la caja no había determinado formalmente los elementos que integran las definiciones estratégicas, sin embargo las aspiraciones de conformarse como entidad financiera son:

3.6.1 Se desarrollará un proceso de formación que genere una cultura de ahorro y de pago puntual.

3.6.2 Capacitarse para brindar un buen servicio a los socios, en micro proyectos productivos, micros empresariales que estén encaminados a fortalecer el desarrollo comunitario.

3.6.3 Promocionar las cajas a través de los medios de comunicación (radio, prensa, afiches, hojas volantes).

3.6.4 Emplear índices financieros para medir el nivel de morosidad, rentabilidad, liquidez, endeudamiento de las cajas de ahorro y crédito.

3.6.5 Se presentará el manual de procedimientos administrativos para las cajas de ahorro y crédito.

3.6.6 Se presentará el manual de funciones para las cajas de ahorro y crédito.

3.6.7 Se realizará convenios y alianzas con otras instituciones financieras, para acceder a créditos con tasas bajas.

Las CACs de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, se definen como una entidad preocupada por el desarrollo de sus asociados, que buscan mejorarse financieramente para brindar servicios oportunos y de calidad a la comunidad.

Para ello busca captar recursos financieros fortaleciendo la cultura del ahorro de sus socios.

3.7 Acciones Estratégicas

3.7.1 El servicio crediticio se complementará con asistencia técnica y capacitación para garantizar su efectiva administración.

3.7.2 Realizar cursos de capacitación para fortalecer los conocimientos de quienes conforman las cajas de ahorro y crédito.

3.7.3 Publicidad en el diario del norte, radio salinerita, radio canela, hojas volantes, asambleas barriales, durante un trimestre.

3.7.4 Aplicar en los informes mensuales los índices financieros.

3.7.5 Puesta en marcha del manual de procedimientos administrativos para las cajas de ahorro y crédito.

3.7.6 Puesta en marcha del manual de funciones para las cajas de ahorro y crédito.

3.7.7 Firma de acuerdos establecidos con otras instituciones (CACMU, PRODECI, JUNTA PARROQUIAL SALINAS u otros)

3.8 Manual de Procedimientos Administrativos

El presente manual establece las funciones, procedimientos, límites y restricciones que tienen como objetivo fundamental servir de guía para las personas que participan en los diferentes procesos.

El manual operativo, ha sido preparado para que los funcionarios de la Caja de Ahorro y Crédito de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, dispongan de normas uniformes en la administración y organización de los recursos. Su ejecución, llevada a cabo de forma consiente en el ámbito interno y externo permite lograr un adecuado desarrollo de la institución, basado en la calidad de servicio.

3.8.1 Objetivos del Manual de Procedimientos Administrativos

- Ejecutar de manera transparente los objetivos planteados por la Directiva.
- Establecer los procedimientos que se desarrollen en la Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”.
- Definir las políticas para controlar el cumplimiento de las actividades.
- Definir las funciones y responsabilidades de los diferentes Comités.

3.8.2 Normas sobre la Divulgación del Manual

- El acceso al presente Manual se autorizará exclusivamente a funcionarios y socios de la Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, quienes serán responsables de la custodia y buen uso del mismo y estarán obligados a la devolución del presente escrito en caso de cese de sus funciones o por pérdida de calidad de socio según las causales que contemple el Estatuto de la Caja de Ahorro y Crédito.

- Si un socio o funcionario es autorizado para portar un manual, deberá conservarlo con cuidado, con el fin de evitar sustracciones no deseadas o extraviarlo.
- A los socios o funcionarios les estará prohibido reproducir total o parcialmente el Manual Operativo de la Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”
- En caso de incumplimiento por parte de un funcionario o socio, no será justificación el desconocimiento de políticas, funciones, procedimientos, límites y restricciones, difundidos regularmente.

3.8.3 Normas sobre el Conocimiento del Manual

Es obligación y responsabilidad de todo funcionario que participe en la gestión administrativa, vigilancia, crédito y otras que en el desarrollo de la Caja de Ahorro y Crédito se crearen, conocer los lineamientos, políticas, facultades, procedimientos y disposiciones legales vigentes sobre la administración, implementación, custodia, sobre las diferentes actividades que se realicen.

3.8.4 Normas sobre Rectificaciones y Actualizaciones del Manual

Las rectificaciones y actualizaciones del presente manual se establecerán por resoluciones tomadas por el Comité de Administración, y su incorporación, previo a su difusión, serán revisadas por el organismo directivo correspondiente.

3.9 Estructura Organizacional de la Caja de Ahorro y Crédito

Cabe señalar que las CAC “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, está organizada por la Asamblea General de Socios, Presidencia, Consejo de administración, Consejo de Vigilancia, Presidencia, Gerencia General y su asesoría, Comité de Crédito, Comité de Asuntos Sociales, al igual se cree pertinente contar con el contador (a), tesorero (a), cajero (a); de igual forma cuentan con reglamentos internos que permitirán observar las funciones que debe cumplir cada instancia.; en cada estatuto de las Cajas de Ahorro y Crédito.

ORGANIGRAMA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”

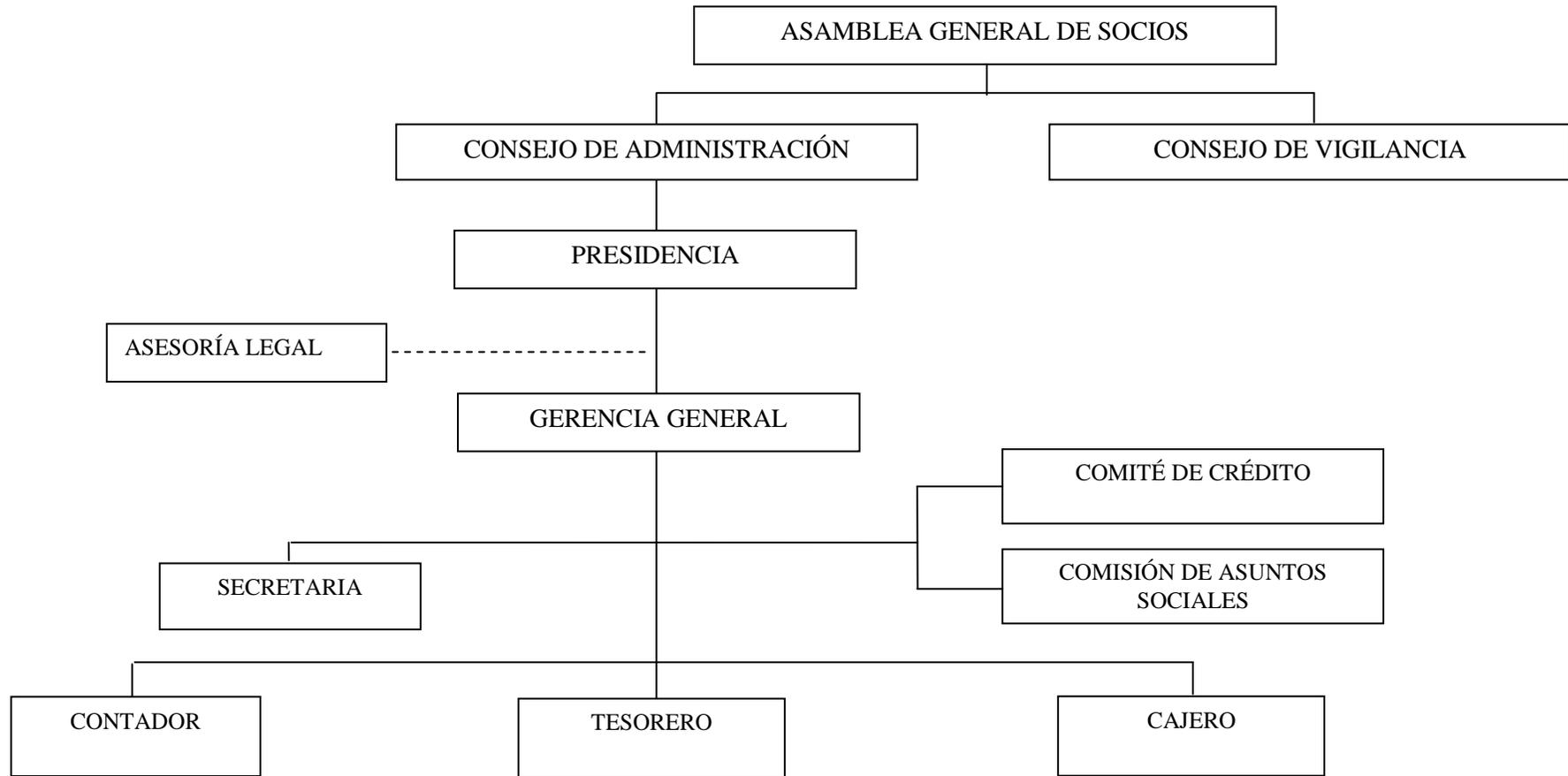


GRÁFICO N° 4. Estructura Administrativa de las CACs
ELABORACIÓN: Las Autoras

3.10 Manual de Funciones

3.10.1 Asamblea General

Son funciones de la Asamblea General las siguientes:

- a) Reformar el estatuto.
- b) Aprobar el plan de trabajo de la Caja de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables.”
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Caja de Ahorro y Crédito, y aprobación o rechazarlos.
- e) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con, este Reglamento y Estatuto.
- f) Elegir y remover, a los miembros del Comité de Crédito y Comité de Vigilancia, de las Comisiones Especiales y a sus delegados.
- g) Relevar de sus funciones con causa justa al Gerente.

3.10.2 Consejo de Administración

Son funciones del Consejo de Administración las siguientes:

- a) Dictar las normas generales de Administración interna de las Cajas, con sujeción a la Ley, a este Reglamento;
- b) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios;
- c) Sancionar a las socias que infrinjan las disposiciones legales reglamentarias o estatutarias;
- d) Nombrar y remover, con causa justa, al Gerente, administradores, jefes de oficinas y empleados caucionados;

- e) Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y del Personal técnico y Administrativo de las Cajas;
- f) Elaborar la pro forma presupuestaria y el plan de trabajo de las Cajas y someterlos a consideración de la Asamblea General;
- g) Fijar el monto de la protección que deben adquirir las Cajas ante sus riesgos de operación, sin perjuicio de poder exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine;
- h) Establecer las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto, y nombrar el Comité de Crédito;
- i) Presentar a la aprobación de la Asamblea General los balances semestrales de las Cajas, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia;
- j) Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas al reglamento;
- k) Las demás atribuciones que le confiera el Reglamento.

3.10.3 Consejo de Vigilancia

Constituye el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de las Cajas de ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”; y las funciones son las siguientes:

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la caja de ahorro y crédito;
- b) Controlar el movimiento económico de la caja de ahorro y crédito y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General;
- c) Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección;

- d) Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- e) Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la caja cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto;
- f) Sesionar una vez por semana, y;
- g) Las demás atribuciones que le confiera el estatuto.

3.10.4 Presidente

Corresponde al Presidente de cada Caja de Ahorro y Crédito, desempeñar las siguientes funciones:

- a) Representar judicial y extrajudicial a la Caja de Ahorro y Crédito;
- b) Ejecutar el Manual Operativo para la CACs, de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”.
- c) Convocar conjuntamente con el Secretario (a) a sesiones de directorio y Asambleas generales, tanto ordinarias como extraordinarias;
- d) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio,
- e) Presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias de la Caja de Ahorro y Crédito;
- f) Presidir todos los actos oficiales de la Caja de Ahorro y Crédito;
- g) Exigir a través de la Asamblea General el cumplimiento de las funciones de cada miembro del directorio y las comisiones;
- h) Firmar toda la correspondencia oficial de la Caja de Ahorro y Crédito, conjuntamente con el Secretario (a);

- i) Firmar conjuntamente con el Secretario (a) todas las actas de sesiones de directiva y de Asamblea General;
- j) Integrar el Comité de Crédito y autorizar conjuntamente con el administrador gastos que demande el funcionamiento de la Caja de ahorro y Crédito
- k) Responsable conjuntamente con el/la Administrador/a de la custodia de los recursos financieros y activos de la Caja de ahorro y Crédito.
- l) Responsable de los procesos de difusión y promoción de la Caja de ahorro y Crédito;
- m) Apertura cuentas en Entidades Financieras formales conjuntamente con el/la Administrador/a.
- n) Presentar semestralmente en asamblea general, los informes administrativos y balances a consideración de la Directiva de la Caja de Ahorro y Crédito.
- o) Organizar la administración de la Caja y responsabilizarse de ella.
- p) Suministrar la información que soliciten los socios y los organismos Directivos.
- q) Vigilar que la contabilidad de la Caja de Ahorro y Crédito se lleve de una manera correcta y ordenada.
- r) Suscribir convenios con el fin de lograr el desarrollo de la caja.

3.10.5 Gerente

Constituye a la vez el representante legal de la caja y será quien responda por su administración. El Gerente siempre será caucionado y remunerado, estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social y tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Caja de Ahorro;
- b) Organizar la administración de Caja de Ahorro y responsabilizarse de ella;

- c) Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas por el Directorio;
- d) Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración del Directorio;
- e) Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Caja de Ahorro;
- f) Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad;
- g) Firmar los cheques, junto con el Presidente, y;
- h) Las demás funciones que le correspondan, conforme al estatuto y reglamentos de la Caja de Ahorro.

3.10.6 Comité de Crédito

Constituye aceptar o negar las solicitudes presentadas por los socios de acuerdo al reglamento y las funciones que tiene que desempeñar son las siguientes:

- a) Evaluar todas las solicitudes que son presentadas en forma transparente y sin favoritismo.
- b) Establecer el nivel de solvencia económica del cliente y la capacidad de pago del negocio.
- c) Estudiar las garantías presentadas a través de su verificación y revisión de referencias.
- d) Realizar el seguimiento y recuperación de créditos en mora.
- e) Presentar el informe de labores a la asamblea de socios y establecer los clientes que pasan a cobros judiciales.

3.10.7 Comisiones Especiales

Para el mejor cumplimiento de los fines de las cajas de ahorro y crédito, la asamblea general y/o la junta directiva por delegación expresa y escrita de la

asamblea general, nombra Comisiones especiales para las tareas específicas que se requieran en el momento. Esta comitiva no tendrá poder de decisión, sino de coordinación y/o de recopilación de información y de propuestas lo que le sea designada por la asamblea o junta directiva y tienen que desempeñar las siguientes funciones:

a) Organizar, dirigir y controlar todas las actividades sociales, culturales, deportivas y de interés colectivo de las socias que se aprueben en la asamblea para beneficio de las cajas.

3.10.8 Secretario (a)

Corresponde al Secretario (a) de la Caja de Ahorro y Crédito, desempeñar las siguientes funciones:

a) Llevar el libro de actas, con el contenido de todas las sesiones del directorio y asambleas generales, así como de una lista de todos los socios.

b) Redactar y mantener actualizada la correspondencia oficial de la Caja.

c) Legalizar con su firma y la del Presidente las actas, documentos, comunicaciones del Directorio.

d) Responsable de la elaboración y archivo de documentos originados en asamblea general, reuniones de directorio y gestiones de la Caja de Ahorro y Crédito.

e) Convocar conjuntamente con el Presidente (a) a sesiones de directiva y de Asamblea General.

f) Mantener un listado de todos los miembros de la Caja de Ahorro y Crédito, registros de asistencias, faltas, justificativos y otros documentos que abalicen los acuerdos y compromisos de las Cajas de Ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”.

g) Elaborar la correspondencia oficial.

- h) Certificar documentos con la autorización del Presidente, Directorio o Asamblea General, según corresponda.
- i) Apoyar los procesos de difusión y promoción de la Caja de Ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”: oficios, boletines de prensa, trípticos, afiches y material de comunicación en general.
- j) Certificar con su firma las copias de los documentos a su cargo.

3.10.9 Tesorero

Las funciones que tiene que desempeñar el tesorero son las siguientes:

- a) Mantener estrecha coordinación con la directiva y las comisiones;
- b) Actuar estrictamente en base a las resoluciones de la directiva y las disposiciones del Estatuto y Reglamento;
- c) Informar a la directiva y las comisiones sobre colocaciones, recuperación y captaciones según requerimientos de las diversas instancias de las Cajas de Ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”.
- d) Otorgar los créditos de acuerdo a las resoluciones del Comité de Crédito;
- e) Aprobar créditos, según los montos establecidos y autorizados en el manual de crédito y reglamento interno;
- f) Responsable conjuntamente con el Presidente de la custodia de los recursos financieros y activos de la Caja de Ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”;
- g) Efectuar análisis contable y financiero mensuales;
- h) Generar propuestas y acciones para el crecimiento y desarrollo de la Caja de Ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”; Presentar informes a los directivos, asamblea general y comités sobre el

movimiento económico y administrativo de la Caja de Ahorro y Crédito de “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”;

i) Ser responsable y salvaguardar los ahorros de la Caja de ahorro y crédito “DIOS ES AMOR” y “GRUPOS VULNERABLES”.

3.11 Manual de Crédito

Este manual facilitará el desempeño del personal y agilizará los procesos dentro del departamento o área al momento de realizar las actividades crediticias. Cabe resaltar que el presente manual está estrechamente relacionado con el flujo grama del proceso de crédito, es decir son complementarios.

En el reglamento interno, se establecen los montos a prestar, las condiciones y períodos de pago. También en el reglamento se define todo lo relacionado con el destino del financiamiento que otorgará la caja.

3.11.1 Promoción del Crédito

La promoción del crédito es de vital importancia para las Cajas de Ahorro y Crédito, puesto que permite seleccionar a los socios-clientes con las mejores condiciones.

En esta primera etapa el oficial debe informar al potencial cliente sobre las facilidades del crédito además de los servicios y beneficios adicionales que le brindara la institución.

Como segunda etapa debe establecer un mayor contacto con los socios-clientes explicándole más certeramente los montos de créditos, el tiempo de espera, los niveles de escalonamiento, plazos, tasas de interés, etc., de esta manera puede asegurar la venta del crédito.

Si el cliente se siente interesado en el crédito, el oficial puede aprovechar para hacerle llenar una solicitud de ingreso y proceder al levantamiento de la información.

3.11.2 Recepción de la Solicitud de Crédito

La solicitud de crédito, es uno de los documentos de mayor importancia, con el consentimiento fiel del cliente, puesto que permite tener un acercamiento a la situación del mismo y su garante.

Será necesario que al momento de receptar la solicitud el oficial observe que la misma contenga en forma clara, los datos del solicitante y garante, es decir: Nombres y Apellidos completos, número de Cédula de Identidad, edad, estado civil, nivel de educación, lugar de residencia, número de cargas familiares; datos importantes que permitan tener un conocimiento del cliente, Direcciones domiciliarias completas, con barrio, calles y números, además de lugares de referencia que facilite su localización. Estos aspectos requerirán ser revisados y confirmados por el Oficial de Crédito.

3.11.3 Análisis y Evaluación del Crédito

Una vez completada la información del cliente, el Oficial debe analizar la información obtenida.

3.11.4 Aprobación del Crédito

El Comité de Crédito es el organismo de decisión y tiene la facultad de aprobar, aplazar o rechazar las solicitudes de crédito, las mismas que deben ser conocidas en sesión y aprobadas por la mayoría de sus miembros, tales resoluciones deben constar con actas de responsabilidad.

La aprobación deberá ser inserta en la solicitud de crédito con las firmas y fecha de la misma e inmediatamente se realizará la instrumentación del mismo.

3.11.5. Instrumentación del Crédito

En todo crédito independientemente de su garantía, es necesaria la suscripción de un pagaré, documento que será legalizado, con lo cual se convertirá en una fuente principal de repago en caso de incumplimiento de la obligación contraída; este

documento tiene que ser firmado por el deudor (cónyuge si hubiere) y garantes y el oficial de crédito será la persona que receptara las firmas.

3.11.6. Desembolso del Dinero

Revisada la documentación e inspeccionadas las garantías se produce finalmente el desembolso del dinero, a través de los instrumentos apropiados para tal fin, esto a través de una ventanilla de la caja donde debe ser cobrada la orden de pago entregada al socio, cliente.

3.11.7. Sistema de Cobranza

El sistema de cobranza asegura que se cubran los abonos atrasados con rapidez, ayuda a controlar la morosidad y evitar la reincidencia en la mora, así obtener un buen rendimiento con servicio eficaz y eficiente para la institución financiera.

3.12. Manual de Selección de Personal

El presente manual permitirá incorporar a las Cajas “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, el recurso humano más idóneo para llenar las vacantes que se produzcan, con excelentes empleados y trabajadores, que posean un alto potencial de desarrollo y ubicarlos donde sus aptitudes, actitudes, conocimientos, etc., les permitan actuar con éxito, obtener satisfacción en el trabajo y por ende permita aumentar el nivel de productividad de la institución.

Cabe resaltar que hoy en día todos los profesionales deben rendir pruebas para saber el grado de conocimiento.

3.12.1 Objetivos del Manual de Selección del Personal

- Establecer políticas de selección.
- Implantar un procedimiento ágil y efectivo, para conseguir ingresar el recurso humano más idóneo a la CAC.
- Procurar la promoción del personal interno de la CAC.

3.12.2 Fases del Proceso de Selección del Personal

a) Determinación del requerimiento de recursos humanos

Las vacantes que se crearen en las Cajas serán llenadas previo concurso de merecimientos y oposición, observándose los procedimientos siguientes:

- Los jefes inmediatos de las Cajas que tengan necesidad de llenar una vacante solicitarán al Gerente por escrito justificando el requerimiento;
- Los jefes inmediatos y/o Gerente pueden ofrecer candidatos si lo consideran conveniente, quienes participarán en el concurso de merecimientos y oposición en igualdad de condiciones;

b) Reclutamiento

Persigue escoger los mejores candidatos en relación a los requerimientos de los puestos vacantes; Trata de incentivar la participación del mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos mínimos establecidos para el puesto.

c) Definir Medios de Reclutamiento

- Promoción o Ascenso, este medio permitirá a las Cajas utilizar las habilidades, comportamientos, conocimientos, etc., que el trabajador haya desarrollado en el desempeño de su función;
- Colocar en cada puesto a los trabajadores más competentes y productivos que la caja disponga;
- Estimular a los trabajadores que hayan hecho un esfuerzo exitoso en el desarrollo de su trabajo y de sus capacidades;
- La capacidad será considerada como el factor de principal importancia, en el momento de la promoción;
- La capacitación y el entrenamiento será considerada como uno de los factores que se tomará en cuenta para la promoción.

d) Concursos Internos, Reposición de Empleados con Otros Trabajadores de la Empresa

En el expediente de cada empleado que posee las Cajas se verificará que cumpla con los requisitos mínimos de instrucción, experiencia, capacitación estipulados en el Manual de Funciones; Con esta información confeccionará el perfil del candidato y de cumplir con los requisitos se procederá a la aplicación de las técnicas de selección. Aplicado el proceso de selección se elaborará un informe con las características de los candidatos, los mismos que serán verificados; el Gerente de las Cajas ofrecerá el puesto al candidato promovido, al que se evaluará su desempeño en el trabajo por trimestres durante el período de un año.

e) Concursos Externos

- Utilizar personal del mercado laboral externo mediante publicaciones en radio, prensa, televisión u otros medios llamando al Concurso de Merecimientos y oposición;
- Analizar todas las carpetas que lleguen con la información de los aspirantes al cargo;
- Informar a los aspirantes idóneos se acerquen a las cajas y así poder realizarles entrevistas personales y aplicación de pruebas técnicas y psicológicas a cada uno de ellos;
- Analizado el perfil laboral del candidato mejor opcionado en base a los resultados de la carpeta de documento, entrevista y pruebas se le informará sobre su nuevo empleo y explicará las condiciones a las que debe someterse;
- El candidato seleccionado será evaluado en su desempeño en el puesto de trabajo por un año;

3.12.3 Fases del Reclutamiento

a) Estudio del Puesto

Conocer la naturaleza específica del puesto de trabajo

CUADRO N° 27

FACTORES DE SELECCIÓN Y PRORRATEO DE PUNTOS

FACTORES	% VALOR
Instrucción	30
Experiencia	20
Capacitación	10
Prestigio profesional	10
Evaluación Conocimientos	20
Evaluación Psicotécnica	10
TOTAL	100%

FUENTE: Biblioteca UTN

ELABORACIÓN: Las Autoras

➤ Determinación de las fuentes de reclutamiento Banco de datos interno es el inventario de expedientes de empleados de la Cooperativa que tengan los requisitos para el puesto; Banco de datos externo es el inventario de expedientes de aspirantes de concursos anteriores o recibidos anteriormente y que no fueron admitidos; Banco de elegibles son todos los expedientes considerados elegibles para el concurso.

➤ Medios de reclutamiento, se elaborará una convocatoria y en base a ella se escogerá el medio mas propicio para promocionarla.

En la convocatoria se hará constar: las características de la institución seleccionadora, el título del puesto, particularidades de la función a desempeñar, descripción del perfil del candidato, montos de remuneración, beneficios y una precisa instrucción de donde presentar los documentos, entre otras.

b) Promoción del Puesto a Cubrirse

Se utilizará la Convocatoria como el instrumento que permite establecer un nivel adecuado de comunicación entre la Caja y los posibles candidatos potenciales a ocupar determinado puesto.

c) Preselección de Candidatos

Entrega recepción de la Hoja de “Solicitud de empleo u oferta de servicios”, junto con documentación probatoria, (Según formato adjunto); entrevista o selección preliminar, es el primer contacto de los aspirantes con la Caja y permite hacer una selección preliminar de los solicitantes, excluyendo a los no idóneos, y orientar y motivar a los demás a seguir en el proceso.

d) Selección

- Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores;
- Elegir los individuos que posean tales cualidades y características;
- Análisis de documentos presentados;
- Evaluación de conocimientos técnicos, prueba de aptitud;
- Evaluación psicológica preocupacional, prueba de actitudes;
- Investigación de antecedentes personales y laborales;
- Examen médico preocupacional;
- Obtención de resultados finales.

e) Contratación

Las Cajas a través del Gerente como representante legal, procederá a realizar los trámites de contratación del personal seleccionado de acuerdo con las políticas establecidas en la institución serán a:

- Contrato de prueba a 3 meses;
- Contrato de trabajo a un año.
- Legalización de contrato con el empleado;
- Suscripción de contrato en la Inspección del Trabajo;

- Notificación ingreso de empleado al IESS.

f) Inducción

Son las actividades dirigidas a orientar y guiar la adaptación del nuevo trabajador a la Caja y se realiza lo siguiente:

- Bienvenida al empleado;
- Integración a la Caja;
- Conocimiento de las obligaciones y derechos a través de la entrega del Manual de funciones respecto a su puesto de trabajo;
- Entrega del Manual de Procedimientos respecto a su función;
- Presentación al equipo de trabajo y jefes superiores;
- Integración al puesto de trabajo.

g) Evaluación del Período de Prueba

Al candidato designado como empleado de la Caja, se realizará el seguimiento durante el período de prueba de tres y seis meses, para evaluar su desempeño, mismo que tiene el siguiente procedimiento:

- a) El período de prueba será de un año con evaluaciones trimestrales;
- b) El empleado que no demuestre competencia será separado del cargo y de la Caja;
- c) Si el trabajador resulta idóneo en la evaluación del período de prueba se procederá a ratificarlo en su puesto de trabajo.

3.13 Manual de Recursos Humanos

CUADRO N° 28

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	SERVICIOS FINANCIEROS - PLANIFICACIÓN Y CONTROL
PROPÓSITO DEL PUESTO Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades institucionales, en colaboración con el equipo humano a su cargo y con sujeción a la normativa vigente, plan estratégico, planes operativos, plan de negocios, presupuestos.	
ACTIVIDADES ESENCIALES <ol style="list-style-type: none">1. Administrar la Caja, y representarla judicial y/o extrajudicialmente.2. Presentar para aprobación del consejo de administración los planes estratégico, operativos y presupuestos vigente y para siguiente ejercicio.3. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Caja, e informar periódicamente al consejo de administración sobre los resultados de la gestión.4. Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y/o del Consejo de Administración.5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y/o el Consejo de Administración.6. Disponer la actualización y custodia de los inventarios de bienes y valores de la entidad.7. Contratar, fijar remuneraciones, remover y aplicar sanciones al personal (actuar como autoridad nominadora).8. Delegar o revocar el desarrollo de funciones, en coordinación con el consejo	

de administración o previa su autorización.

9. Disponer y autorizar el suministro de información requerida por socios, representantes, órganos internos de la Cajas de Ahorro y Crédito, y a otras instituciones, de acuerdo con la ley.
10. Informar al Consejo de Administración sobre la situación financiera de la entidad, riesgos y su impacto en el patrimonio, el cumplimiento del plan estratégico y otros asuntos que le fueren solicitados; así como presentar el informe anual de gestión.
11. Proponer al Consejo de Administración, las políticas que permitan la operatividad de la Caja.
12. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos del sistema de control interno de la Caja.
13. Disponer el control y actualización del registro de certificados de aportación.
14. Ejecutar las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos de la Caja.

RESULTADOS ESPERADOS

- Administración eficiente de los procesos de la Caja
- Posicionamiento de la Caja en el mercado
- Informes de gestión y soporte estratégico para la toma de decisiones
- Control interno en funcionamiento

FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Guía de políticas y procedimientos de gestión institucional
- Actas de sesiones de comités y comisiones
- Plan Estratégico de la Caja y Plan Operativo Anual e informes de cumplimiento.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 29

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
FORMACIÓN	Nivel: Cuarto
	Título: Profesional.
	Área de conocimiento: Administración, Economía, Finanzas o afines
CAPACITACIÓN	Cooperativismo (nivel avanzado) Gerencia y liderazgo Gestión de proyectos Planificación Administración de crédito (nivel avanzado) Inversiones Negociación y manejo de conflictos (nivel avanzado)
EXPERIENCIA	Tres años en actividades de administración o dirección de áreas de negocios en Cooperativas u otras instituciones financieras.

FUENTE: Cooperativa "CACMU LTDA"

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 30
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO ASESOR LEGAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ASESOR-A LEGAL
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	ASESORIA LEGAL
<p>PROPÓSITO DEL PUESTO</p> <p>Asesorar sobre aspectos jurídicos relacionados con ahorro, crédito, finanzas, y/o de naturaleza laboral, administrativa, y otros, para dar seguridad jurídica a la gestión institucional.</p>	
<p>ACTIVIDADES ESENCIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar, principalmente al nivel estratégico, en materia jurídica relacionada con ahorro, crédito, finanzas, y otras de gestión de la Caja. 2. Incorporar en el marco jurídico y de su técnica, proyectos de políticas, normas, instructivos, convenios, contratos, procedimientos, etc., originados en los diversos procesos / unidades administrativas institucionales, o Agencias, para su procesamiento. 3. Analizar la legislación relacionada con las actividades de la Caja, y proporcionar orientación para su aplicación. 4. Presentar y hacer seguimiento a juicios y expedientes en los que la Caja fuere actor o demandado. 5. Revisar el contenido o elaborar contratos, convenios, u otros documentos jurídicos, referentes al quehacer de la entidad, para la aceptación y suscripción de las partes. 	
<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios legales que fortalecen la toma de decisiones de los directivos. • Seguimiento a los juicios o trámites legales en los que se encuentra inmersa la entidad 	
<p>FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal y judicial • Registro de criterios legales 	

FUENTE: Cooperativa "CACMU LTDA"
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 31

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO ASESOR LEGAL

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
COMPETENCIAS	Razonamiento inductivo – deductivo Orientación – Asesoramiento Pensamiento analítico Trabajo a presión Comunicación efectiva Trabajo en equipo
FORMACIÓN	Nivel: Tercero
	Título: Profesional
	Área de conocimiento: Derecho / Ciencias Jurídicas
CAPACITACIÓN	Sintaxis jurídica Elaboración de estatutos Elaboración de reglamentos Proyectos de normas Sistema cooperativo (nivel intermedio) Crédito y recuperación de cartera (nivel intermedio) Negociación (nivel avanzado)
EXPERIENCIA	Tres años en cargos similares, de preferencia en el Sistema Cooperativo.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 32

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO CONTADOR

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CONTADOR (A)
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	FINANZAS Y CONTABILIDAD
PROPÓSITO DEL PUESTO <p>Administrar el sistema contable de la Caja, en el marco de los principios, normas y reglamentos vigentes de contabilidad generalmente aceptados, generar información contable-financiera objetiva, confiable, oportuna y relevante para el seguimiento y control de los recursos financieros.</p>	
ACTIVIDADES ESENCIALES <ol style="list-style-type: none">1. Definir procedimientos contables y mantener el plan de cuentas.2. Analizar, elaborar y suscribir balances contables y estados de la situación financiera de la Caja.3. Supervisar y validar los asientos contables: revisar el diario general, conciliar transacciones y difundir información contable.4. Definir procedimientos para castigar cartera.5. Generar estructuras contables para su automatización6. Implantar las medidas de control interno como parte de la gestión contable – financiera para asegurar el registro de las transacciones.	
RESULTADOS ESPERADOS <ul style="list-style-type: none">• Información contable confiable y oportuna• Procedimientos y estructuras contables en el marco de los reglamentos y normas contables	
FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS <ul style="list-style-type: none">• Estados financieros y registros de transacciones contables	

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 33
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO CONTADOR

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
COMPETENCIAS	Capacidad de gestión Juicio y toma de decisiones Trabajo a presión Iniciativa Compromiso
FORMACIÓN	Nivel: Tercero Título: Profesional / CPA Área de conocimiento: Contabilidad y Auditoría / Ingeniería Comercial / Economía
CAPACITACIÓN	Codificación de las resoluciones de la SBS Actualización tributaria Presupuesto (nivel intermedio) Ejecución presupuestaria Flujo de caja Planes operativos
EXPERIENCIA	Tres años en actividades similares.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 34**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO SECRETARIA**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACION DEL PUESTO	SECRETARIA
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	BASE DOCUMENTAL, ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA
<p>PROPÓSITO DEL PUESTO</p> <p>Brindar asistencia administrativa a la Gerencia o Agencia de asignación para facilitar el desarrollo de las actividades de la Caja.</p>	
<p>ACTIVIDADES ESENCIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender personal o telefónicamente al personal de la Caja y a terceros; concretar entrevistas con la Gerencia. 2. Manejar la agenda de reuniones, de la Gerencia. 3. Receptar, registrar, despachar, clasificar y archivar correspondencia y documentación. 4. Redactar y/o levantar textos computarizados. 5. Manejar y dar cuenta de fondos de caja chica, si los tuviere asignados. 6. Apoyar en otras actividades administrativas que le encargue el Gerente o el Jefe de Agencia, tales como: Solicitar, receptar, distribuir y custodiar materiales de oficina para uso interno. 7. Coordinar eventos sociales y reuniones internas de trabajo; atender la provisión logística. 	
<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo documental organizado. • Control de correspondencia oficial interna y externa y Atención diligente. 	
<p>FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros de archivos • Registros de correspondencia • Registros de caja chica 	

FUENTE: Cooperativa "CACMU LTDA"

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 35**DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE SECRETARIA**

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
COMPETENCIAS	Orientación de servicio Trabajo en equipo Trabajo a presión Comunicación efectiva Expresión oral y escrita
FORMACIÓN	Nivel: Tercero.
	Título: Tecnóloga o Técnica Superior
	Área de conocimiento: Secretariado Ejecutivo, Ciencias Administrativas, Banca, Finanzas, Marketing
CAPACITACIÓN	Cooperativismo (nivel básico) Relaciones Interpersonales de cortesía y atención Documentación y archivo (nivel avanzado)
EXPERIENCIA	1 año en actividades relacionadas con Asistencia Administrativa

FUENTE: Cooperativa "CACMU LTDA"**ELABORACIÓN:** Las Autoras

CUADRO N° 36

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO TESORERO (A)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	TESORERO (A)
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	SERVICIOS FINANCIEROS
PROPÓSITO DEL PUESTO Administrar y precautelar el buen uso de los recursos financieros confiados o de propiedad de la Caja para salvaguardar la integridad, liquidez y solvencia.	
ACTIVIDADES ESENCIALES <ol style="list-style-type: none">1. Administrar y precautelar la liquidez de la Caja.2. Proponer políticas y estrategias para gestionar el flujo de efectivo, la captación de fondos de fuentes internas y externas y la inversión de excedentes de liquidez.3. Monitorear el flujo de efectivo de la Caja y proponer las acciones pertinentes.4. Analizar el pago de obligaciones, cobros y elaborar flujos de efectivo.5. Autorizar gastos operativos dentro de las políticas establecidas.6. Elaborar informes de tesorería.7. Administrar bóvedas y cajas fuertes.	
RESULTADOS ESPERADOS <ul style="list-style-type: none">• Políticas y procedimientos para gestión financiera y de liquidez.• Flujo eficiente de recursos internos y externos de la Caja.• Operaciones de tesorería transparentes y eficaces.	
FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS <ul style="list-style-type: none">• Registro de políticas y procedimientos para gestión financiera y de liquidez.• Registro de inversiones realizadas y flujos de efectivo.	

FUENTE: Cooperativa "CACMU LTDA"

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 37**DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE TESORERO (A)**

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
COMPETENCIAS	Juicio y toma de decisiones Organización Iniciativa Trabajo en equipo Razonamiento inductivo – deductivo
FORMACIÓN	Nivel: Tercero
	Título: Profesional
	Área de conocimiento: Ingeniería Comercial / Finanzas / Auditoría / Economía
CAPACITACIÓN	Inversiones (nivel avanzado) Análisis financiero (nivel avanzado) Aplicaciones informáticas sobre inversiones (nivel intermedio)
EXPERIENCIA	Tres años en actividades relacionadas con flujos de efectivo e inversiones.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”**ELABORACIÓN:** Las Autoras

CUADRO N° 38**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO DEL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	SERVICIOS FINANCIEROS
PROPÓSITO DEL PUESTO Planificar, organizar, dirigir y supervisar las operaciones de crédito y cobranzas que realiza la Caja, de acuerdo a la normativa y procedimientos vigentes.	
ACTIVIDADES ESENCIALES <ol style="list-style-type: none">1. Dirigir y supervisar las actividades que corresponden a la gestión de crédito y cobranzas.2. Verificar la disponibilidad de liquidez y programar la entrega de créditos diarios, en coordinación con la Gerencia.3. Establecer la disponibilidad y programar el crédito en coordinación con la Gerencia General.4. Diseñar, proponer y ejecutar el Plan Estratégico de Crédito, y el de Contingencia.5. Coordinar con el personal del área y con los jefes de agencia la gestión de crédito y cobranzas.6. Establecer flujos periódicos de colocación y recuperación de cartera, por oficinas y consolidados.7. Dar seguimiento a las acciones legales emprendidas en aquellos casos de cartera de difícil recuperación.8. Elaborar y presentar informes periódicos de gestión, reportes y estadísticas.	
RESULTADOS ESPERADOS <ul style="list-style-type: none">• Políticas y procedimientos de gestión de crédito y cobranzas.• Personal capacitado en la gestión de crédito y cobranzas.• Mejora continua de los procesos y aplicaciones relacionadas con colocaciones	

y recuperaciones.

FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Registro de políticas y procedimientos para la gestión de crédito y cobranzas.
- Registros de capacitación.
- Registros de operaciones de colocaciones y recuperaciones.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 39

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
COMPETENCIAS	Razonamiento inductivo – deductivo Capacidad de gestión Trabajo en equipo Iniciativa Orientación de servicio Juicio y toma de decisiones Compromiso
FORMACIÓN	Nivel: Tercero Título: Profesional Área de conocimiento: Economía / Administración / Finanzas / Contabilidad y Auditoría
CAPACITACIÓN	Cooperativismo (nivel avanzado) Administración de crédito y cobranzas (nivel avanzado) Productos y servicios de una institución financiera Aplicaciones informáticas de apoyo a la gestión de crédito
EXPERIENCIA	Dos años en actividades similares.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 40

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO DEL CAJERO (A)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GENÉRICO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CAJERO (A)
PROCESO / ACTIVIDAD QUE ADMINISTRA	RESGUARDAR OPERACIONES - SERVICIOS FINANCIEROS
PROPÓSITO DEL PUESTO Realizar de manera ágil, transparente, oportuna y eficiente operaciones de recepción y pago de especies monetarias o valores de curso legal, a los socios, en el marco de los procedimientos establecidos por la Caja.	
ACTIVIDADES ESENCIALES <ol style="list-style-type: none">1. Recibir depósitos2. Prestar servicios de pagos a y de terceros3. Realizar transferencias entre cuentas4. Cancelar o abonar créditos realizados por los socios5. Procesar pagos de servicios básicos6. Realizar procesos de cuadro7. Abrir / Cerrar Caja8. Verificar autenticidad de firmas de socios para los trámites en ventanilla9. Informar a los socios10. Promocionar los productos y servicios que ofrece la Caja11. Controlar la morosidad12. Asegurar los recursos de la Caja13. Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas, y procedimientos operativos de la Caja.	
RESULTADOS ESPERADOS <ul style="list-style-type: none">• Transacciones de pagos y depósitos.• Cuadros exactos y oportunos del movimiento de Caja.	

<ul style="list-style-type: none"> • Actividades administrativas y financieras desarrolladas.
<p>FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros de transacciones, cuadros y actividades de soporte

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 41

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE CAJERO (A)

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO GENÉRICO	
COMPETENCIAS	Orientación de servicio Trabajo en equipo Trabajo a presión Comunicación efectiva Expresión oral y escrita
FORMACIÓN	Nivel: Tercero. Título: Tecnóloga o Técnica Superior Área de conocimiento: Secretariado Ejecutivo, Ciencias Administrativas, Banca, Finanzas, Marketing
CAPACITACIÓN	Cooperativismo (nivel básico) Relaciones Interpersonales de cortesía y atención Documentación y archivo (nivel avanzado)
EXPERIENCIA	1 año en actividades relacionadas con Asistencia Administrativa

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

3.14 Manual de capacitación

El modelo de avance del sector financiero exige cambios substanciales, es por eso que debe ser preocupación primordial preparar a su elemento humano para que mejoren sus capacidades de: adaptabilidad, creatividad, sociabilidad, empatía, colaboración, dirección, coordinación, control entre otros.

Este manual pretende mejorar el crecimiento individual y por ende los servicios que prestan las Cajas de Ahorro y Credito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables” a sus socios a través un mejor servicio.

3.14.1 Objetivos del Manual de capacitación

- Dotar a los participantes de instrumentos para que descubran sus capacidades y las aprovechen en el ejercicio de su puesto de trabajo.
- Brindar herramientas básicas para organizar, supervisar y controlar el normal funcionamiento de sus actividades.
- Entregar la capacitación necesaria para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones y por ende entregar un mejor servicio al cliente, interno y externo.

3.14.1 Responsables

El responsable de la capacitación del personal de las Cajas serán sus respectivos gerentes y la comisión encargada que se estipulara en su ejecución.

3.14.2 Políticas de capacitación

- La capacitación se hará de prioridad al personal con contrato de trabajo;
- La capacitación será con preferencia a través de cursos de aprobación o seminarios de taller combinándose teoría y práctica;
- Anualmente se realizará la capacitación en base al Plan Anual de Capacitación para cajas de ahorro y crédito.

- Cada año se asignará el presupuesto plan de capacitación para la caja de ahorro y crédito.
- El personal beneficiario de capacitación entregará fotocopia autenticada de la misma para la carpeta personal;
- La capacitación deberá ser evaluada a través de una aplicación práctica en el desarrollo de sus funciones.

3.14.3 Beneficiarios de la capacitación

Para determinar el personal beneficiario de la capacitación primeramente se levantará una encuesta a todo el personal para detectar necesidades potenciales de capacitación. Para el Personal Directivo; Personal Ejecutivo; Personal Operativo y Auxiliar.- De prioridad el personal con nombramiento.

3.14.4 Proceso de capacitación

a) Módulos de capacitación

- Módulo Básico: Donde se dictará los conocimientos teóricos elementales del sistema cooperativo;
- Módulo de formación: Donde se dictará los conocimientos teóricos y prácticos que exige el desempeño de las actividades de cada puesto de trabajo;
- Módulo de complementación: Donde se realizará la aplicación de casos prácticos puntuales de su función.

3.14.5 Proveedores de la capacitación

La Caja puede solicitar servicios de capacitación a las siguientes instituciones especializadas o capacitar personal interno para formar un grupo de instructores.

- Universidades;
- Institutos Superiores;

- Colegios;
- Instituciones Públicas y empresas privadas especializadas;
- Firmas consultoras.

3.14.6 Formas de capacitación

La capacitación puede darse a través de las siguientes modalidades:

- Cursos.- Con aprobación de contenidos.
- Seminario-Taller.- Combinación de aspectos teóricos y prácticos;
- Pasantías.- Visitar cooperativas para adquirir nuevas experiencias;
- Conferencias.- Sobre diversos temas de interés cooperativo.

3.14.7 Recursos de la capacitación

CUADRO N° 42
RECURSOS DE LA CAPACITACIÓN

N°	RECURSOS	DETALLE
1	HUMANOS	Instructores Personal participante.
2	MATERIALES	Local, Equipos de audio y video-suministros.
3	ECONÓMICOS	Pago a instructor, Alquiler local y equipos (En caso de no disponer la Caja.).
	TOTAL	Presupuesto Plan de capacitación.

FUENTE: Cooperativa “CACMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

3.15 Manual de procedimientos de crédito y cobranzas

El Manual de Procedimientos constituye el marco normativo para facilitar y unificar la concesión de créditos y la recuperación de los mismos, con el propósito de mejorar el nivel de gestión y control de estas operaciones.

La Caja de Ahorro y Crédito al inicio de sus operaciones realiza tres procedimientos básicos, Solicitud de ingreso a las Cajas; Depósito y retiro de ahorros, Solicitud de créditos.

CUADRO N° 43
SOLICITUD DE INGRESO A LAS CACs

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
Solicitud de ingreso a las Cajas de Ahorro y Crédito de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”	RESPONSABLE: Consejo de Administración
<p>INTRODUCCIÓN:</p> <p>El manual de procedimientos ha sido elaborado con la finalidad de explicar el mecanismo para el ingreso a la Caja de Ahorro y Crédito, así como los requisitos que se deben presentar para el análisis y posterior aceptación de la solicitud por parte del Consejo de Administración.</p> <p>El manual de procedimientos se encuentra a disposición de los socios o directivos interesados en conocer el procedimiento que se debe realizar para ingresar a la entidad, el mismo que servirá de guía para el buen desempeño de cada una de las actividades y de sus integrantes.</p> <p>ALCANCE:</p> <p>Describe cada uno de los procesos que deben desarrollarse para el ingreso a la caja de Ahorro y Crédito de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, según lo</p>	

dispuesto en el Estatuto.

OBJETIVO:

Dar a conocer a los interesados en pertenecer a la CAC, los pasos a seguir y los requisitos a presentar al Comité correspondiente, para que resuelva la aceptación de su solicitud.

NORMAS O LINEAMIENTOS:

Los participantes en este proceso deben dar cumplimiento a lo establecido en la Asamblea General y demás Organismos Directivos, en lo referente al ingreso a la institución.

El Consejo de Administración podrá rechazar una solicitud, si no cumpliera con alguno de los requisitos para ser socio y que se encuentre contemplado en el estatuto.

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 44**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE INGRESO**

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
Solicitud de ingreso		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Interesado	Pide información en la CAC, Presentar solicitud de ingreso dirigida al Presidente de la Caja.
2	Presidente	Recibe solicitud y la entrega al Consejo de Administración para que sea estudiada por éste.
3	Consejo de Administración	Estudia la solicitud, la aprueba o rechaza y la resolución la comunica por intermedio del Presidente de la Caja.
4	Presidente	Comunica el resultado al interesado. En caso de ser aprobada, legaliza la solicitud, la firma y dispone que el Tesorero realice las actividades correspondientes.
5	Tesorero	Realiza el ingreso de los datos del socio al sistema, para la caja Dios es Amor el ahorro obligatorio es \$35.00 y para la caja “Grupos Vulnerables” \$20.00. Se asigna al socio el número que le corresponde de acuerdo al archivo y se entrega la libreta al nuevo socio, registrando los valores cancelados.

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”**ELABORACIÓN:** Las Autoras

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
DIAGRAMA DE PROCESO	
Solicitud de ingreso a las CACs de “Dios es Amor” y Grupos Vulnerables”	
INTERESADO	PRESIDENTE

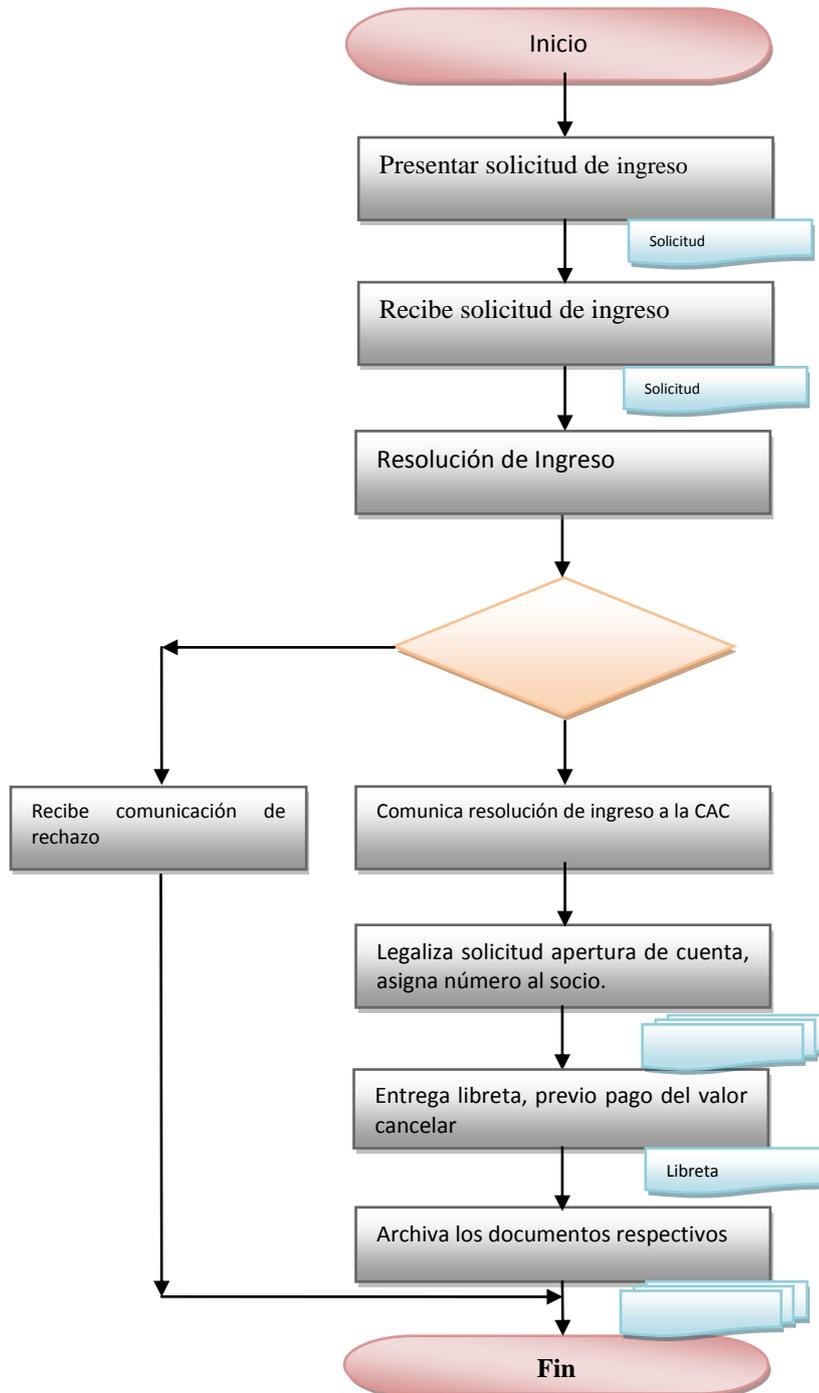


GRÁFICO N° 5. Solicitud de ingreso a las CACs
Elaborado por: Autoras

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
DIAGRAMA DE PROCESO	
Solicitud de ingreso a las CACs	
SOCIO AHORRISTA	CAJERO

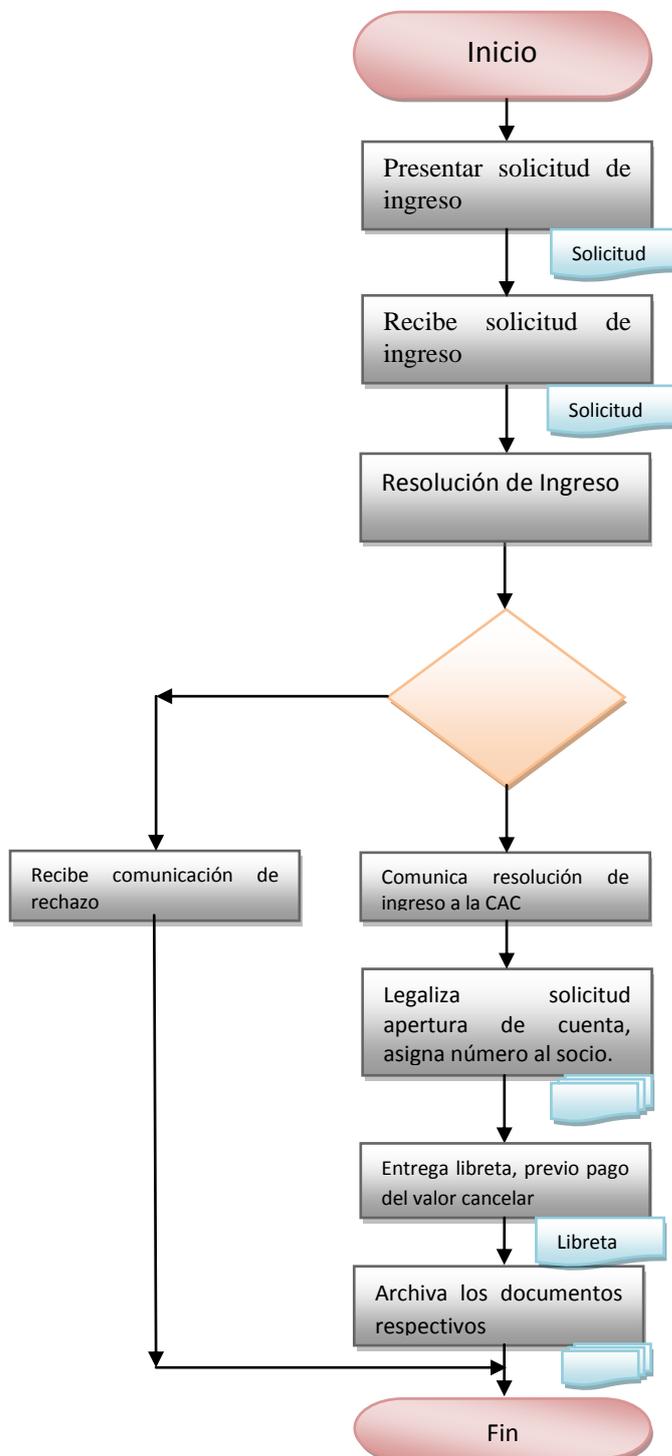


GRÁFICO N° 6. Solicitud de ingreso a las CACs
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 45

ÍNDICE Y GLOSARIO DE TÉRMINOS DE SOLICITUD DE INGRESO

<p>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”</p>
<p>PROCEDIMIENTO:</p>
<p>Solicitud de ingreso a la CAC de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”</p>
<p>ÍNDICE</p> <p>INTRODUCCIÓN</p> <p>ALCANCE</p> <p>OBJETIVO</p> <p>NORMAS O LINEAMIENTOS</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>DIAGRAMA DE FLUJO</p> <p>GLOSARIO DE TÉRMINOS:</p> <p>CAC: Caja de Ahorro y Crédito</p> <p>AA: Ahorro Acumulativo</p> <p>USD: Dólares</p>

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 46

PROCEDIMIENTO DE CAPTACIONES AHORRO A LA VISTA

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
CAPTACIONES “Ahorro a la Vista”	RESPONSABLE: Consejo de Administración
<p>INTRODUCCIÓN:</p> <p>El manual de procedimientos ha sido elaborado con la finalidad de detallar el sistema para los depósitos y retiros de ahorro, así como los documentos que se requieren para la efectivización de estas transacciones y a disposición de los socios o directivos interesados en conocer el procedimiento que se debe realizar para efectuar las transacciones de depósitos o retiros.</p> <p>NORMAS O LINEAMIENTOS:</p> <p>Quienes participan en este proceso deben dar cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General y demás Organismos Directivos, a lo correspondiente al ingreso o egreso de fondos.</p> <p>Tanto el Tesorero como el socio ahorrista, deben verificar que la transacción realizada concuerde con los documentos y archivos correspondientes, con el fin de evitar reclamos o perjuicios posteriores.</p>	

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 47
PROCEDIMIENTO DE AHORRO A LA VISTA, RESPONSABLE Y
ACTIVIDAD

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
“Ahorro a la vista”		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Socio Ahorrista	El socio ahorrista hará el depósito directamente en las instalaciones de las CACs, a través de la papeleta de depósito o pedirá el incremento de su ahorro por medio de descuento a nómina
2	Cajero	Verifica el comprobante de depósito, que la cantidad depositada sean correctos.
3	Cajero	Si la información del comprobante es correcta registra la actualización de saldos en la libreta, en la tarjeta interna de ahorros del socio y en los registros contables. Posteriormente entrega los documentos del socio y el comprobante de ingreso a caja.
4	Socio Ahorrista	Recibe de parte del Cajero el comprobante de depósito.

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
DIAGRAMA DE PROCESO	
“Ahorro a la Vista”	
SOCIO AHORRISTA	CAJERO

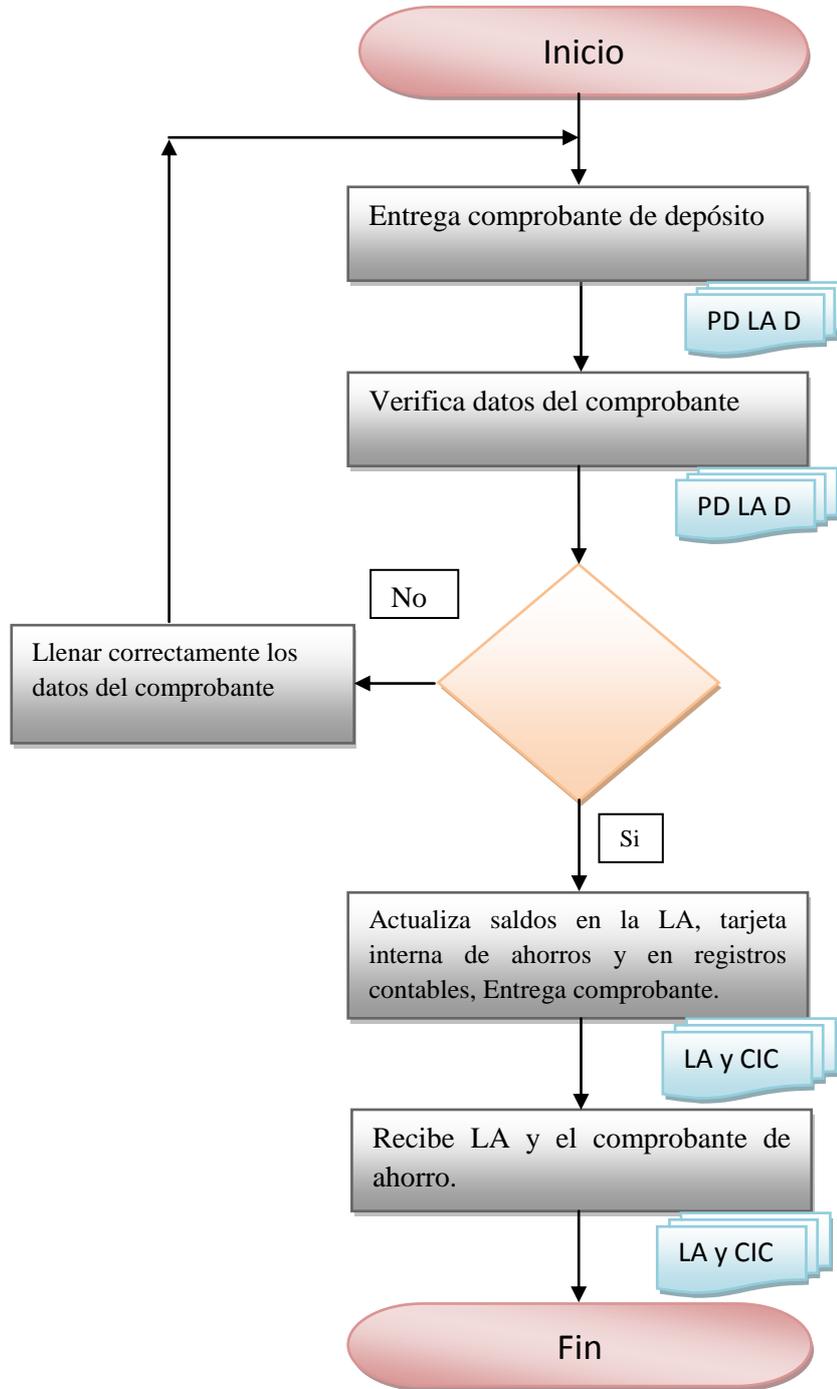


GRÁFICO N° 7. Ahorro a la vista
ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 48
PROCEDIMIENTO DE RETIRO DE AHORROS, RESPONSABLE Y
ACTIVIDAD

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
“Retiros de Ahorros”		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Socio Ahorrista	Para retirar fondos depositados en sus cuentas, el socio deberá realizar una petición al Tesorero Administrador y presentar al encargado indicando sus datos, la cantidad a retirar y el número de libreta o registro o sus datos completos.
2	Cajero	Verifica que los documentos entregados sean válidos y si el socio posee los fondos suficientes procede a realizar el comprobante de egreso y la orden de pago de la cuenta de las CACs “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, indicando la cantidad solicitada por el socio la transacción.
3	Cajero	Registra actualización de saldos en la libreta, en la tarjeta interna de retiros y adjunta un comprobante de retiro de caja. Entrega copia del comprobante de retiro al socio, libreta, cédula de identidad y la orden de pago de la Cuenta de las CACs.
4	Socio Ahorrista	Recibe por parte del cajero los documentos entregados y la orden de pago perteneciente a la cuenta de ahorros de la CAC De “Dios Es Amor” y “Grupos Vulnerables”

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
DIAGRAMA DE PROCESO	
“Retiro de Ahorros “	
SOCIO AHORRISTA	CAJERO

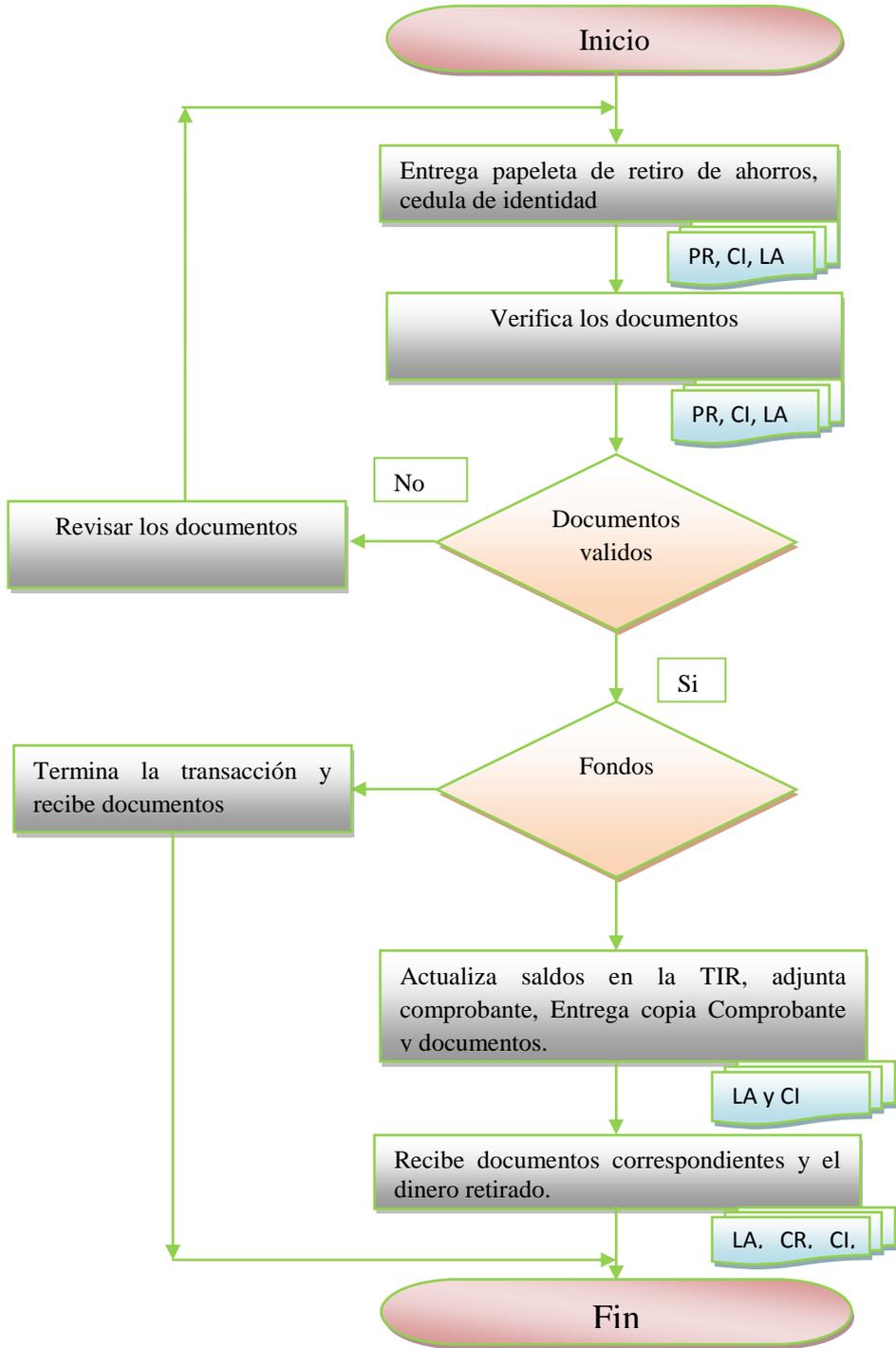


GRÁFICO N° 8. Retiros de Ahorros
ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 49
ÍNDICE Y GLOSARIO DE TÉRMINOS DE DEPÓSITOS Y RETIROS DE
AHORROS

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”
PROCEDIMIENTO:
Depósitos y Retiros de Ahorros
ÍNDICE INTRODUCCIÓN ALCANCE OBJETIVO NORMAS O LINEAMIENTOS DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DIAGRAMA DE FLUJO GLOSARIO DE TÉRMINOS: CAC: Caja de Ahorro y Crédito PD: Papeleta de Depósito LA: Libreta de Ahorros D: Dinero a depositar o retirar CIC: Comprobante de ingreso a caja RC: Registros contables PR: Papeleta de retiro de ahorros CI: Cédula de identidad CR: Comprobante de retiro

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 50

DESCRIPCIÓN SOLICITUD Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”	
PROCEDIMIENTO: Solicitud y Aprobación de Créditos	RESPONSABLE: Comité Crédito:
INTRODUCCIÓN <p>El manual de procedimientos ha sido elaborado con la finalidad de regular las actividades crediticias de la institución y mantener un adecuado control de los recursos.</p> <p>El presente manual se encuentra a disposición de los socios o directivos interesados en conocer el procedimiento a seguir para obtener un crédito, el mismo constituye una guía para el socio, Tesorero Administrador y el Comité responsable, alcanzando un buen desempeño en sus actividades.</p> POLÍTICA: <p>Está orientado a financiar diversas actividades productivas. Con ello se construye experiencia crediticia del docente-socio, un historial de pago y se brinda interés preferencial.</p> ALCANCE: <p>Detalla los procesos que deben llevar a cabo para que el socio pueda acceder a un crédito, sujetándose a las disposiciones que consten en el Estatuto y los Reglamentos de las CACs de “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”</p> OBJETIVO: <p>Brinda a los organismos directivos encargados los límites y restricciones</p>	

que se deben tener en cuenta para la concesión de créditos, que le permitan mantener un adecuado control sobre los recursos de la institución.

NORMAS O LINEAMIENTOS:

Quienes participen en este proceso tienen la obligación de actuar en base a lo que determine el Estatutos, y demás Reglamentos de la Caja de Ahorro y Crédito.

El Comité de Crédito debe ejecutar sus actividades de una manera ética y responsable, dando cumplimiento a lo establecido en el Código Moral.

Los encargados de este proceso deben realizar un adecuado análisis de las solicitudes de crédito, pedir las garantías necesarias que preserven los intereses de los socios y de la entidad, de lo contrario podrá rechazarla.

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 51

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO SOLICITUD Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
Solicitud y Aprobación de Créditos		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Socio Ahorrista	Llena la solicitud de crédito y la entrega al Tesorero Administrador, para que sea analizada por el Comité de Crédito.
2	Tesorero	Recibe la solicitud, verifica los datos del socio ahorrista, y la envía al Comité De Crédito para su análisis.
3	Comité de Crédito	Estudia la solicitud y emite su resultado. Legalizan con su firma el acta del Comité de Crédito dando a conocer las resoluciones y la

		envían al Tesorero.
4	Tesorero	Informa la aprobación o rechazo de la solicitud.
5	Socio Ahorrista	En caso de aprobación, firma el pagaré-letra de cambio conjuntamente con sus garantes a orden de la CAC, y se acoge a las políticas de crédito establecidas por la institución.
6	Tesorero	Registra el crédito en la libreta y en la tarjeta interna de créditos del Socio Ahorrista.

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 52
PROCEDIMIENTOS APROBACIÓN DE CRÉDITOS, SOCIO
AHORRISTA-TESORERO

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”		
PROCEDIMIENTO: Solicitud y Aprobación de Créditos		
SOCIO AHORRISTA		TESORERO
7	Tesorero	Transfiere el 1% por gastos administrativos y se emite un comprobante de retiro por el valor a retirar
8	Socio Ahorrista	Retira el dinero de la Cuenta de ahorros que se mantiene en la Caja de Ahorro y Crédito.

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”

ELABORACIÓN: Las Autoras

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”
DIAGRAMA DE PROCESO:
“Solicitud y Aprobación de Créditos”

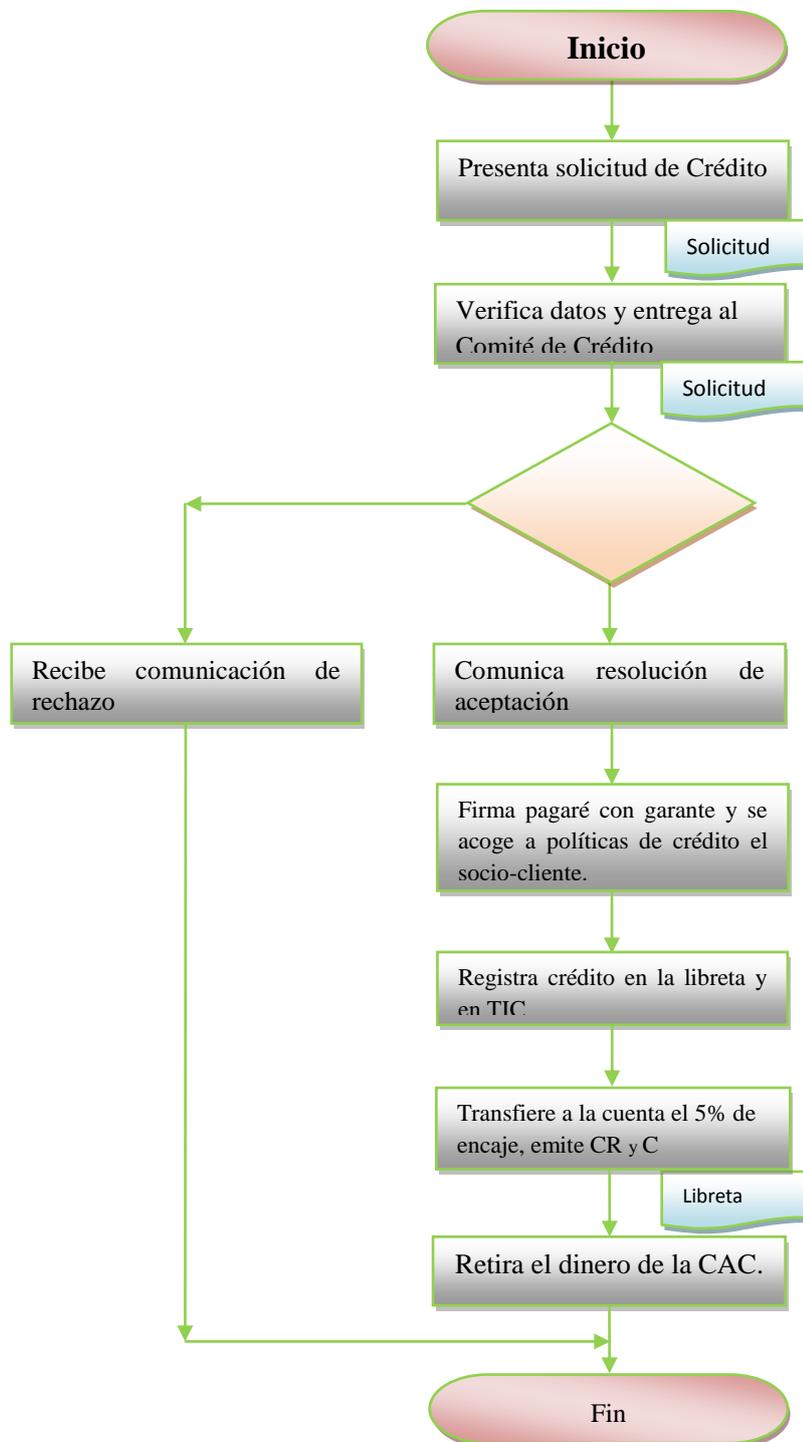


GRÁFICO N° 9. Solicitud y Aprobación de Créditos
ELABORACIÓN: Las Autoras

CUADRO N° 53
ÍNDICE Y GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA SOLICITUD Y
APROBACIÓN DE CRÉDITOS

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE “DIOS ES AMOR” Y “GRUPOS VULNERABLES”
PROCEDIMIENTO:
Solicitud y Aprobación de Créditos
ÍNDICE INTRODUCCIÓN ALCANCE OBJETIVO NORMAS O LINEAMIENTOS DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DIAGRAMA DE FLUJO GLOSARIO DE TÉRMINOS: CAC: Caja de Ahorro y Crédito TIC: Tarjeta interna de Créditos CR: Comprobante de Retiro D: Dinero

FUENTE: Cooperativa “CAMU LTDA”
ELABORACIÓN: Las Autoras

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

En el presente proyecto se analizarán los posibles impactos que se generará a través de la aplicación de la propuesta. Para lo cual se utilizará una matriz de nivel impactos en la cual en el eje horizontal se encuentran los niveles de impactos sobre la base de la siguiente escala:

CUADRO N° 54
NIVEL DE IMPACTO

NIVEL	IMPACTO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

FUENTE: Biblioteca UTN

ELABORACIÓN: Las Autoras

Mientras que en el eje vertical se determina una serie de indicadores trascendentes y relevantes, los cuales permitirán realizar un análisis, utilizando la siguiente fórmula.

$$\text{Nivel de Impactos} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

4.1 Impacto Institucional

CUADRO N° 55

NIVEL DE IMPACTO INSTITUCIONAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Contar con Políticas para fortalecer su desarrollo							X	3
2. Mejores relaciones laborales						X		2
3. Liderazgo							X	3
4. Emprendimiento						X		2
Total						4	6	10
NI Institucional = $\frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{10}{4} = 2.5$								2.5
IMPACTO INSTITUCIONAL MEDIO POSITIVO								

FUENTE: Manual de Procedimientos Administrativos

ELABORACIÓN: Las Autoras

Luego del análisis de la calificación de los indicadores en la matriz del Impacto Institucional se identifica un impacto medio Positivo, ya que la institución contará con políticas que le permitirá fortalecerse y desarrollar sus actividades administrativas contables y financieras con mayor facilidad, apoyando a las decisiones estratégicas adoptadas, es decir, lograr la cohesión y armonía de todo el proceso, así como desarrollo integral del personal ya que estarán conformadas por un talento humano idóneo a través del cual se podrá alcanzar un nivel mayor de rentabilidad considerable optimizando sus recursos económicos. Las Cajas deben aplicar el Manual Procedimientos Administrativos, debido a que el mismo constituye una herramienta de trabajo en cuanto al adiestramiento del personal

existente y mejor desempeño del personal que labora en ella; a través de un buen liderazgo que permita contar con iniciativas para, el ejercicio de las actividades de la institución las cuales se podrán realizar de forma eficaz y eficiente.

4.1 Impacto Socio-económico

CUADRO N° 56

NIVEL DE IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1.Actitud positiva en los beneficiarios							X	3
2.Mejoramiento del servicio							X	3
3.Confianza							X	3
4.Mejores condiciones de vida							X	3
Total							12	12
NI Socio-Económico = $\frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{12}{4} = 3$								3
IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO ALTO POSITIVO								

FUENTE: Manual de Procedimientos Administrativos

ELABORACIÓN: Las Autoras

La matriz genera un impacto alto positivo, es decir las cajas de ahorro y crédito atraerán más recursos económicos promoviendo los créditos con socios-clientes comprometidos con las mismas generando así mayor confianza por los servicios brindan y a su vez inyectando capital a los pequeños empresarios y emprendedores de nuevos negocios, fortaleciendo la economía y mejorando el nivel de vida de los beneficiarios de la provincia de Imbabura. La Caja podrá

orientar recursos de sus socios al financiamiento de inversiones colectivas u otras que la Asamblea considere convenientes.

4.2 Impacto Educativo

CUADRO N° 57

NIVEL DE IMPACTO EDUCATIVO

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1.Mejorar la atención al cliente (mecanismos)							X	3
2.Mejores relaciones laborales						X		2
3.Cultura organizacional							X	3
4.Generación de conocimientos						X		2
5.Fuentes de información							X	3
Total						4	9	13
NI Educativo= $\frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{13}{4} = 2.6$								2.6
IMPACTO EDUCATIVO MEDIO POSITIVO								

FUENTE: Manual de Procedimientos Administrativos

ELABORACIÓN: Las Autoras

La educación y la teoría del conocimiento promueven el desarrollo humano e inteligencia emocional en las personas, es así que esta matriz de impacto Educativo es fundamental en el Manual y tiene un porcentaje medio Positivo, lo cual corrobora el ser, conocer y actuar de las personas, a través de aplicar el conocimiento en la práctica, por ello se ejecutará un proceso de capacitación mediante talleres del talento humano para el buen desempeño en sus actividades diarias con las Cajas, permitiendo cambiar o mejorar la acción y el proceder de cada persona de la institución hacia sus socios y clientes creando así una cultura

organizacional con metas claras y efectivas. Además servirá de texto de consulta que requiera la información que se encuentra inmersa en el mismo y las personas que se dedican a la actividad empresarial y que opten por ponerlo en práctica.

4.3 Impacto Ambiental

CUADRO N° 58

NIVEL DE IMPACTO AMBIENTAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1.Reutilización del papel							X	3
2.Reciclaje							X	3
3. Buen uso de la energía eléctrica						X		2
4.Control de ruidos	X							-3
Total	-3					2	6	5
NI Ambiental = $\frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{5}{4} = 1.25$								1.25
IMPACTO AMBIENTAL BAJO POSITIVO								

FUENTE: Manual de Procedimientos Administrativos

ELABORACIÓN: Las Autoras

La elaboración del Manual de procedimientos administrativos genera un impacto bajo positivo es decir tiene una incidencia que no afecta al entorno y más bien tiene mecanismos de cuidado para no afectar al medio ambiente ya que se aplicarían practicas de reciclaje en especial de el papel, el buen uso de la energía eléctrica consistiendo este en apagar los artefactos eléctricos cuando no se ocupen, incluyendo las luces de las oficinas, uso de computadores, entre otros de las cajas de ahorro y crédito.

4.4 Impacto General

CUADRO N° 59
NIVEL DE IMPACTO GENERAL

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Institucional							X	3
2. Socio-Económico							X	3
3. Educativo						X		2
4. Ambiental						X		2
Total positivos						4	6	10
4.5 NI General = $\frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{10}{4} = 2.5$								2.5
IMPACTO GENERAL MEDIO POSITIVO								

FUENTE: Manual de Procedimientos Administrativos

ELABORACIÓN: Las Autoras

Se ha concluido que existe un impacto medio positivo, en el desarrollo de las actividades que realizan las cajas de ahorro y crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, el manual de procedimientos administrativos servirá de guía para el buen desempeño de sus integrantes; ya que instruye y desarrolla la organización institucional, a través de procedimientos que determinan un comportamiento y cumplimiento adecuado del talento humano, brindando así un servicio financiero de calidad a la colectividad ayudando a generar mayor rentabilidad para la entidad y a la sociedad en general, también es un documento de consulta para realizar manuales eficientes que mejoren los procedimientos empresariales dentro de las mismas tanto para estudiantes como profesionales que lo requieran para promover nuevas iniciativas que impulsen y fortalezcan el desarrollo de toda la sociedad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- De acuerdo al diagnóstico situacional realizado, para el diseño y elaboración del manual para las CACs “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, se aplicó entrevistas, encuestas y la observación directa de la realidad de las CACs, posteriormente se construyó la matriz FODA y cruces estratégicos para determinar que el manual es una opción muy importante y viable, puesto que son instituciones que no cuentan con una estructura administrativa, funciones, procedimientos y estrategias bien definidas; y por ende cada uno de sus socios y clientes tiende a vigilar su capital y a procurar el engrandecimiento individual generando desconfianza de socios y clientes.
- Se recabó información bibliográfica, estudió y analizo aspectos conceptuales que competen al proyecto, dentro de los procedimientos administrativos, tipos de manuales, políticas, estrategias para el diseño y elaboración del manual y de las Cajas de Ahorro y Crédito conocer aspectos generales, historia, importancia, beneficios y características y así destacar el valor que tienen estas entidades, así como la trayectoria financiera en el Ecuador. y el papel que desempeñan en la economía informal.
- El manual presenta un conjunto de propuestas para las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”; que ayuden a determinar la relación que existe entre cada uno de los Órganos Administrativos de esta institución y que permitan programar, dirigir, controlar y evaluar la gestión dentro de las cajas de ahorro y crédito. Mediante diagramas se presenta una guía precisa que permite comprender de forma rápida los procesos que se realizaran en las Cajas.
- El análisis técnico de los impactos que generará el desarrollo o aplicación de la propuesta en los ámbitos; institucional, socio – económico y educativo van de

medio positivo a alto, el impacto general es medio positivo; a través de procedimientos que determinan un comportamiento y cumplimiento adecuado del talento humano, brindando así un servicio financiero de calidad a la colectividad ayudando a generar mayor rentabilidad para la entidad. Casi no existen efectos negativos con la ejecución de la propuesta.

RECOMENDACIONES:

- Realizar una amplia difusión de mecanismos como el propuesto en el presente trabajo, entre las cajas de ahorro existentes y las que podrán establecerse en el futuro, para reestructurar y corregir los defectos organizacionales y de toda índole que pueden existir, y evitar los que podrían introducirse en nuevas organizaciones.
- Las CACs deben fomentar y profundizar los conocimientos de los socios y talento humano, acerca de la organización y funcionamiento de este tipo de entidades capacitándose continuamente, para así operar y administrar eficientemente los recursos financieros, alentando la cooperación entre sus miembros.
- En la implementación y aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos, en las cajas de de ahorro y crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, se requiere de la participación organizada de los beneficiados, ya que el éxito de las propuestas productivas que presenten dependerá en gran parte de la constancia que demuestren en el desempeño de sus funciones de los socios cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos para el eficaz funcionamiento de las Cajas, para así reestructurar y corregir los defectos organizacionales y de toda índole que pueden existir, que se vayan presentado por los cambios que su naturaleza y evolución demanden; debido a que el mismo constituye una herramienta de trabajo en cuanto al adiestramiento del nuevo personal y mejorar el desempeño del personal que laboran en las entidades del presente proyecto.
- Las Cajas de Ahorro y Crédito “Dios es Amor” y “Grupos Vulnerables”, deberán aplicar indicadores o razones financieras que indiquen la situación real de

la institución de tal manera, que puedan tomar medidas correctivas a tiempo si fuere el caso y así lograr el mejor desempeño administrativo de las entidades estudiadas, que contribuyan al mejoramiento social y económico del país; aplicando y promoviendo buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

BATERMAN, Thomas; Administración una Ventaja Competitiva, Editorial McGraw – Hill, Cuarta Edición, México 2007.

BELCH, George; BELCH, Michael; Publicidad y Promoción, Editorial McGraw-Hill, sexta edición, México, 2005.

COBRA, Marcos; Marketing de Servicios, Editorial Nomos S.A, segunda edición, Colombia, 2006.

CERTO, Samuel; Administración Moderna, Editorial McGraw – Hill, Segunda Edición, México 2005.

CORTEZ, José; Gestión de Procesos Productivos Empresariales, Editorial Bruños, Perú 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Edición Popular 2004.

DAFT, Richard; Administración, Editorial Thomson, sexta edición, España 2005.

ENRÍQUEZ, Benjamín; Organización de empresas, Editorial McGraw – Hill, Segunda Edición, México 2007

GÓMEZ, Guillermo; Planeación y organización de empresas, Editorial McGraw – Hill, Octava edición, México 2005.

JÍMENEZ, Alfonso. La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2007.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; Administración una Perspectiva Global, Editorial McGraw – Hill, Decima Segunda Edición, México 2005.

SIPPER, Daniel, Planeación y Control, Primera edición 2007.

SAMPIERI Roberto, BAPTISTA, Pilar, Metodología de Investigación; Primera Edición. 2006.

Psico Consult; “Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial”, 2006

REINOSO, Víctor; El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas, Editorial Freire, Cuarta Edición, Ecuador 2004.

RIGO Antonia; GENESCA Gabriel, Como presentar una tesis y trabajo de investigación. 2007

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Como elaborar y Usar los Manuales Administrativos; Ed. 3era.

TAMAYO, Mario; El proceso de la investigación científica, Cuarta edición, México 2004.

VÁSQUEZ, Víctor; El proceso Administrativo y su Aplicación, Editorial Freire, Tercera edición, Ecuador 2006.

VALLEJO, Raúl; Manual de Escritura Académica; Corporación Editora Nacional 2005.

VILLASENOR Emilio, Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, tercera edición. 2006

ZORRILLA, Santiago y Otros, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill/Interamericana, México, 2005, Segunda Edición.

Artículo: Msc. Guillermo A. Ronda Pupo; Estrategia y dirección estratégica, 2006, de la Revista SOCIOS.

Océano centrum, Diccionario de Administración y Finanzas, 2000.

Revista de la Red Financiera Rural (microfinanzas).

QUIROLA, Dania; Asesora del Régimen de Desarrollo Financiero 2008.

Revista de la Red Financiera Rural (artículo de *FINANCOOP*)

Lincografía

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

www.monografiasadministración.com

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

ElPrisma.com

FINANCOOP.com

haroldo.herreraarrob@gmail.com

fernandodolandearrob@hotmail.com

ANEXOS

Anexo Nº 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista a presidentes de las CACs

Nombre:

Lugar:

Fecha:

1. ¿Cómo se creó la caja y cuál es su estructura?
2. ¿La caja de ahorro y crédito tiene una misión-visión, cuáles son?
3. ¿La caja cuenta con planes de trabajo?
4. ¿Cuentan con mecanismos (medios/comunicación) de publicidad y promoción?
5. ¿El funcionamiento de la caja está a cargo de quienes?
6. ¿Cuentan con funciones y responsabilidades los socios de la caja?
7. ¿Cómo se maneja la información financiera dentro de la caja?
8. ¿Utilizan algún tipo de documentos para registrar sus operaciones diarias?
9. ¿Con que capital cuenta la caja y como está conformado?
10. ¿Qué servicios brinda?
11. ¿Qué tasas de interés se aplica en las operaciones de ahorro y crédito?
12. ¿La caja toma medidas estratégicas para la cartera de crédito vencida?
13. ¿Cree usted que estas organizaciones puedan lograr reconocimiento y ampliarse a futuro como cooperativas?
14. ¿La estructura organizativa de una cooperativa quedaría bien aplicada a esta caja?
15. ¿Con que equipos y materiales cuenta para realizar sus actividades?
16. ¿Estaría usted de acuerdo de que la entidad cuente con un Manual de procedimientos Administrativos e implementación de estrategias para el mejoramiento de los servicios?

Anexo Nº 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta Aplicada a los Directivos de las CACs

CUESTIONARIO

- 1 Cargo.....
- 2 ¿Usted cuenta con estudios de nivel?
Primaria () Secundaria () Superior () Ninguno ()
- 3 ¿Existe en la Caja un Manual de Procedimientos Administrativos e Implementación de Nuevas Estrategias para el Mejoramiento de los Servicios?
Si () No ()
- 4 ¿La caja que usted maneja cuenta con una estructura administrativa adecuada?
Si () No ()
Porque
- 5 ¿Para el funcionamiento de la caja se toma en cuenta las políticas y reglamento interno?
Si () No ()
- 6 ¿Las políticas generales del funcionamiento de la caja son dictadas por?
Directorio () Asamblea general () Otros ()
Si su respuesta es otro, señale cuál.....
- 7 ¿El personal de la caja cumplen a cabalidad con sus funciones y puestos?
Siempre () A veces () Nada ()
- 8 ¿El personal que elabora en la caja, está debidamente capacitado para ejercer sus funciones?
Si () No () Regular ()
- 9 ¿La Caja cuenta con registros contables y documentos de respaldo?
Si () No ()
- 10 ¿Según su criterio la caja cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento?
Si () No ()
- 11 ¿La caja a la que pertenece presenta estados financieros?
Mensual () Trimestral () Semestral () Anual ()

Anexo Nº 3

Encuesta aplicada a los socios y clientes de las CACs

CUESTIONARIO

1. ¿La atención que brinda la caja es?
Muy Buena () Buena () Regular () Pésima ()
2. ¿Piensa usted que la caja debe regirse a un Manual de procedimientos administrativos?
Si () No ()
3. ¿Qué servicios, equipos se deberían mejorar o implementar en la caja?
Local ()
Equipos ()
Capacitación ()
Otros ()
Cuáles.....
4. ¿Considera usted que el personal con el que opera la caja está debidamente capacitado para ejercer sus funciones?
SI () NO () Regular ()
5. ¿El sistema de crédito con el que brinda la caja es?
Ágil () Seguro () Lento ()
6. ¿Qué conocimientos debería tener el talento humano que labora en la caja para el buen desempeño de sus actividades?
Gestión Administrativa ()
Auditoria ()
Gerencia ()
Publicidad ()
Economía y Finanzas ()
Tributación ()
7. ¿Considera que la amabilidad y el trato personalizado es importante en esta caja?
Si () No ()
8. ¿Por qué escogió esta entidad financiera?
Por su rapidez ()
Por su seguridad ()
Por Necesidad ()
Por su eficiencia ()
Otros.....
9. ¿Está de acuerdo en desarrollar un Manual de procedimientos Administrativos en implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de los servicios de la caja?

Anexo Nº 4

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO:

SOLICITUD DE INGRESO

Fecha:.....

Señor(a).....

Presidente (a) Caja de Ahorro y Crédito “ ”

Presente.-

Yome dirijo a usted para presentar mi solicitud de ingreso como socio (a) del Grupo, a la vez autorizo se debiten de mi cuenta los valores pertinentes en caso de mora para el pago parcial o total de mis obligaciones con el grupo.

Una vez aceptado/a en calidad de socio/a, me comprometo desde ya a dar stricto cumplimiento a los estatutos y reglamento interno del Grupo.

Además declaro bajo juramento que la información entregada es verídica y está sujeta de verificación.

DATOS REFERENCIALES:

Lugar y fecha de nacimiento.....CI.....

Provincia.....Cantón.....Ciudad.....Parroquia.....

Dirección:.....Teléfono:.....celular.....

ActividadEconómica.....

REFERENCIAS PERSONALES DEL SOLICITANTE:

Nombre:.....Teléfono.....

Nombre:.....Teléfono.....

En caso de fallecimiento autorizo a retirar los valores de mi cuenta únicamente a.....de igual manera los beneficios que otorga el Grupo.

Anexo Nº 5

SOLICITUD DE CRÉDITO DE LA CAJA:

SOLICITUD No. CREDITO PERSONAL No. FECHA:

1. DATOS DEL SOLICITANTE : SOCIO/A:

NOMBRE:.....CI.....

EDAD.....ESTADO CIVIL.....NUMERO DE HIJOS:.....

ACTIVIDAD (EN QUE TRABAJA):

NOMBRE DEL ESPOSO (A):

ACTIVIDAD DEL ESPOSO (A) (EN QUE TRABAJA):

2. DATOS DEL CREDITO :

CANTIDAD SOLICITADA: US \$.....PLAZO:FORMA DE PAGO:

PARA QUE SOLICITA EL CREDITO:

DETALLE DE LA INVERSION DEL CREDITO:

Cantidad	Descripción	Valor
Total		

3. DATOS DEL GARANTE

NOMBRE:

EDAD:ESTADO CIVIL:NUMERO DE HIJOS:.....

ACTIVIDAD (EN QUE TRABAJA):

NOMBRE DEL ESPOSO (A).....

ACTIVIDAD DEL ESPOSO (A) (EN QUE TRABAJA):

.....
FIRMA DEL SOLICITANTE

.....
FIRMA DEL GARANTE

4. INFORME DE VERIFICACION

.....
.....

FIRMA DEL VERIFICADOR

5. RESOLUCION DEL COMITÉ DE CREDITO

FECHA DE CALIFICACION:..... APROBADO:..... NEGADO:

SUSPENSO:

MONTO US \$.PLAZO: FORMA DE PAGO:

OBSERVACIONES:

MIEMBRO COMITÉ DE CREDITO MIEMBRO COMITÉ DE CREDITO MIEMBRO COMITÉ DE CREDITO

Adjuntar:

- *Copias de Cédula de identidad, certificado de votación, garantes y respectivos conyugues*
- *Copias de las cartas de servicios básicos, Croquis de Domicilio*

Anexo N° 6

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.....

TARJETA DE REGISTRO DE SALDO DE AHORRO DE LOS SOCIOS/AS

Al 31 de diciembre 2011

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	APORTE INICIAL	SALDO DISPONIBLE	SALDO AL 31/12/11
1	Alejandra Espinoza Pozo	20,00	56,06	76,06
2	Alexandra Anangonó	20,00	25,86	45,86
3	Alexandra del Rocío Toro Oñate	20,00	76,56	96,56
4	Alexandra Margarita Ramos Pozo	20,00	63,71	83,71
5	Alexis García	20,00	99,89	119,89
6	Alva Rocío Chafuel Terán	20,00	97,15	117,15
7	Amado Oswaldo Terán Aguirre	20,00	46,89	66,89
8	América Mena	20,00	153,71	173,71
9	Amparo Toapanta	20,00	19,63	39,63
10	Ana Adela Espinoza Anangonó	20,00	180,76	200,76
	SUMAN	200,00	820,22	1020,22

Anexo N° 7

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.....
TARJETA REGISTRO DE CRÉDITOS DE LOS SOCIOS/AS

Al 31 de diciembre 2011

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE ENTREGA	FECHA ULTIMO PAGO	CAPITAL POR PAGAR	INTERES Y MORA	SALDO ADEUDADO
1	Andrea Espinoza Espinosa	29/06/2011	27/07/2011	256,58	0,00	256,58
2	Angelica López	06/12/2011	vence05/12/2012	1000,00	0,00	1000,00
3	Angelita Toapanta Ramos	07/09/2011	06/12/2011	368,03	0,00	368,03
4	Anahi Imbaquingo Ramos	24/09/2011	23/12/2011	368,03	0,00	368,03
5	Beatriz Lastra	26/06/2011	23/12/2011	517,13	0,00	517,13
6	Bertha Ecilia Folleco	30/12/2011	vence29/12/2012	500,00	0,00	500,00
7	Blanca Isolina Guncha Téran	24/12/2011	24/12/2011	461,00	0,00	461,00
	SUMAN			3470,77	0,00	3470,77

Anexo N° 8

REGISTRO DE CRÉDITOS DADOS DE BAJA

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE ENTREGA	FECHA ULTIMO PAGO	CAPITAL POR PAGAR
1	Elvia Susana Ramos Rivadeneira	01/09/2007	vencido30/03/2008	18,34
2	Erlinda Alvarez	05//07/2006	vencido05/12/2007	39,00
3	Esperanza Mena	07/09/2005	vencido 10/04/2008	47,68
	SUMAN			105.02

Anexo N° 9

LIBRO DE CAJA 2012

FECHA	N/R	NOMBRES Y APELLIDOS	INGRESO	EGRESO	SALDO
01/01/2012	S/N	Saldo al 31 de diciembre 2011			\$ 270,64
05/01/2012	823	Mery Alexandra Anangonó cuota de crédito	\$ 90,50		\$ 361,14
05/01/2012	824	Mirian Elizabeth Ferigra cuota de crédito	\$ 45,25		\$ 406,39
15/01/2012	825	Nancy Margoth Anangonó depósito de ahorros	\$ 35,00		\$ 441,39
22/01/2012	276	Nelly Narcisa Placencia crédito a 6 meses al 15%		\$ 250,00	\$ 191,39
23/01/2012	826	Nelly Ramos cuota de crédito	\$ 45,25		\$ 236,64
23/01/2012	827	Nelly Rosario Anangonó cuota de crédito	\$ 90,50		\$ 327,14
23/01/2012	277	Nora Anangonó crédito a 6 meses al 15%		\$ 250,00	\$ 77,14
23/01/2012	828	Norma María Elvia Morales cuota de crédito	\$ 45,25		\$ 122,39
29/01/2012	829	Nuvia Anangonó depósito de ahorros	\$ 50,00		\$ 172,39
29/01/2012	830	Oliva Morales depósito de ahorros	\$ 30,00		\$ 202,39
29/01/2012	831	Ondina Pozo cuota de crédito	\$ 45,25		\$ 247,64
04/02/2012	832	Paola Esmeralda Oñate Ferigra cuota de crédito	\$ 90,50		\$ 338,14
05/02/2012	278	Paulo Roberto Ramos crédito a 6 meses al 15%		\$ 250,00	\$ 88,14
05/02/2012	833	Priscila Isabel Pabón Ramos cuota de crédito	\$ 45,25		\$ 133,39
		Saldo al 05 de febrero 2012	612,75	\$ 750,00	\$ 133,39

Anexo N° 10

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.....

LIBRETA DE AHORROS N°.....

NOMBRE DEL SOCIO/A: _____ C.I _____

INTERES ANUAL: _____ TELEFONO _____

FECHA	N° DE RECIBO	CONCEPTO	INGRESOS		EGRESO	SALDO
			Aportes	Interés		

Anexo N° 11

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.....

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Valor: \$ 200.00
Plazo: 6 meses
Interés: 0.8% MENSUAL

Cuota Fija

MES	CAPITAL	INTERES	CUOTA MENSUAL	SALDO
	0,00	0,00	0,00	200,00
1	32,71	1,50	34,21	167,29
2	32,96	1,25	34,21	134,33
3	33,21	1,01	34,21	101,12
4	33,46	0,76	34,21	67,67
5	33,71	0,51	34,21	33,96
6	33,96	0,25	34,21	0,00

Cuota Variable

MES	CAPITAL	INTERES	CUOTA MENSUAL	SALDO
	0,00	0,00	0,00	200,00
1	33,33	1,50	34,83	166,67
2	33,33	1,25	34,59	133,33
3	33,33	1,01	34,34	100,00
4	33,33	0,76	34,09	66,67
5	33,33	0,51	33,84	33,33
6	33,33	0,25	33,59	0,00

Anexo N° 12

TARJETA DE CONTROL DE PAGOS N°.....

NOMBRE DEL SOCIO/A:

FECHA DE ENTREGA DEL CRÉDITO:

FECHA DE VENCIMIENTO:

CAPITAL

INTERES

MORA

MODALIDAD PAGO

PLAZO

N° De Recibo	Fecha de pago	Pago	Pago Acum.	Días Transcurridos	Interés	Días mora	Mora	Cuota capital	Capital adeudado

Anexo N° 13

BALANCE GENERAL
CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.....
AL 15 DE SEPTIEMBRE 2011

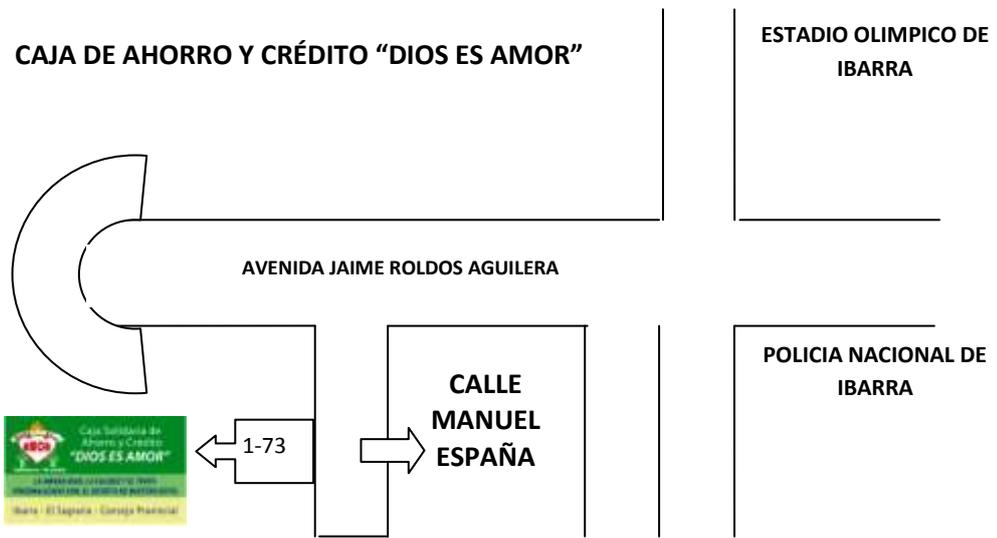
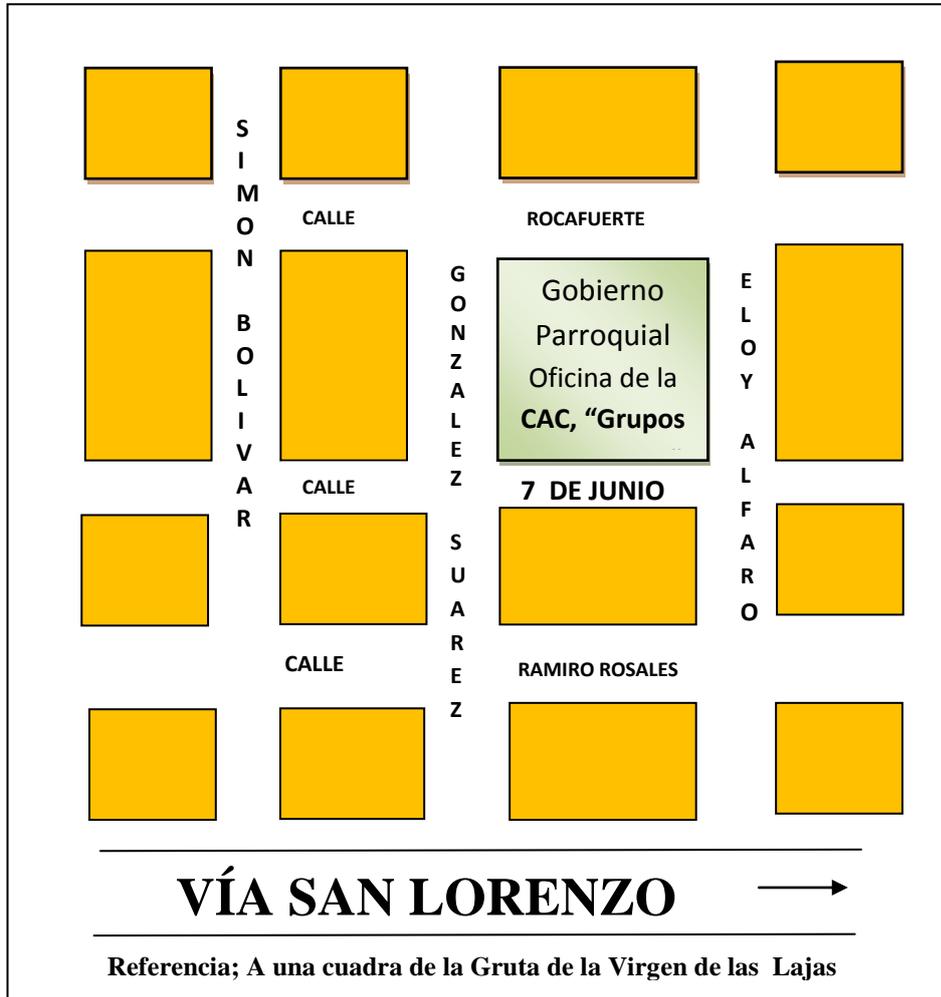
ACTIVOS		PASIVOS	
Caja	\$ 636,00	AHORROS O DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 1.035,00
Bancos	\$ 500,00	INTERESES ACUMULADOS POR PAGAR	\$ 100,00
Cartera de créditos	\$ 1.412,50	TOTAL PASIVOS	<u>\$ 1.135,00</u>
Edificios	\$ 2.000,00	PATRIMONIO	
Vehículo	\$ 500,00	Capital social	\$ 4.900,00
Terreno	\$ 1.000,00	Utilidad del ejercicio	\$ 13,50
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 6.048,50</u>	TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.913,50
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>\$ 6.048,50</u>

GERENTE

CONTADOR

Anexo N° 14

CROQUIS



Anexo N° 15

FOTOGRAFÍAS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “GRUPOS VULNERABLES”



Casa Parroquial- Oficina CAC “Grupos Vulnerables



Reunión de Socios y Clientes de la CAC “Grupos Vulnerables”

Anexo N° 16

FOTOGRAFÍAS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “DIOS ES AMOR”



Directiva



Ventanillas de la Caja

Anexo N° 17
CAJA AHORRO Y CRÉDITO
“DIOS ES AMOR”

REGLAMENTO OPERATIVO (REFORMATORIO)

TITULO I

CONSTITUCION, DOMICILIO Y FINALIDAD

Art. 1: Se constituye, con el nombre de **CAJA URBANA DE APOORTE Y CRÉDITO "DIOS ES AMOR"**, cuya denominación abreviada será **"CUAC DIOS ES AMOR"**, la misma que es una asociación de hecho, de duración indefinida, de tipo empresarial, de carácter popular constituida por Aportes de Capital individuales.

Art. 2: El domicilio principal de la **CUAC**, será en el sector Consejo Provincial I, calle Manuel España 1-73 y Av. Jaime Roldas, ubicada en la parroquia El sagrario del cantón Ibarra de la provincia de Imbabura.

Art. 3: La **CUAC** tendrá los siguientes objetivos básicos:

- a) Propender el mejoramiento económico, social y humano de sus soci@s y sus familias
- b) Facilitar el acceso de servicios financieros y no financieros a sus socios y clientes.
- c) Promover como base principal del crecimiento de la **CUAC**, el fomento de la inversión local, el ahorro de los socios y pobladores de la comunidad en general.
- d) Otorgar créditos a sus socios y clientes, siempre que hayan cumplido con los requerimientos y calificación para ser sujeto de crédito.
- e) Promover la cooperación económica y social entre sus socios, para cuyo cumplimiento se establecerá y procederá a efectuar aportes, pagos, cobros de cuotas, ahorros y créditos.
- f) Promover el empoderamiento de socios con la **CUAC**, para lo cual establecerán procesos de capacitación en diferentes ámbitos tales como: Aspectos Económicos, Administrativos, Sociales, Derechos humanos y de la Mujer, Ahorro, Crédito y de Cooperación a todos los socios.
- g) Buscar y canalizar fondos para mejorar los servicios que presta a sus socios y clientes.

Art. 4: Para el cumplimiento de sus Objetivos, la **CUAC**, podrá realizar, las siguientes actividades:

- a) Celebrar convenios con Instituciones Financieras u otros, con el fin de conseguir fondeo y apoyo en la consecución de sus objetivos.
- b) Gestionar y concretar asistencia técnica y/o financiera, así como capacitación, de instituciones nacionales y/o extranjeras.

- c) Afiliarse a instituciones de integración y de servicios financieros especializados.
- d) Brindar a sus socios y clientes servicios financieros de calidad, movilizando los recursos de la comunidad para el desarrollo de un tejido institucional local.

TITULO II

DE LOS SOCI@S DE LA CUAC

Art. 5: Pueden ser socios de la CUAC, las personas mayores de edad cuyo domicilio sea la ciudad de Ibarra y sus parroquias aledañas. No podrán ser socios las menores de edad, y personas que vivan fuera de la ciudad.

Art. 6: Son socios, las personas que, iniciaron la formación de la caja, las personas que se adhirieron posteriormente siempre y cuando dispongan de los Certificados de Aportes de Capital mínimo que estipule el presente reglamento.

Art. 7: Para que un nuevo socio sea considerada y aceptado dentro de la **CUAC**, se requiere:

- a) Presentar una solicitud de afiliación, formulario de ingreso y ser presentado por un/a socio antigua;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación;
- d) Haber aceptado el reglamento que rige a la CUAC, y por lo tanto sus obligaciones;
- e) Aceptación por mayoría de parte de la Asamblea.
- f) Realizar el Aporte de Capital así como las cuotas y contribuciones que determine la Asamblea General de la CUAC que sean necesarias para el ingreso;

Art. 8: Para que un socio pueda retirarse de la **CUAC**, se requiere:

- a) Un socio, podrá retirarse voluntariamente en cualquier momento, para lo cual deberá presentar por escrito una solicitud a la Asamblea de Socios, siendo esta instancia la única que podrá autorizar su salida voluntaria, una vez que se hayan realizado las cancelaciones correspondientes de sus obligaciones con la **CUAC**. No se puede autorizar la desafiliación de un socio que mantengan valores pendientes, en cuyo caso, antes de que sea desafilada deberá cancelar todos los haberes que adeude a la **CUAC**.
- b) La Asamblea de socios por mayoría tiene la facultad de resolver la salida de un/a socio por expulsión;

- c) En cualquiera de los casos, el tratamiento de los Certificados de Aportes de Capital y las cuentas que la CUAC deba al socio se sujetarán a las normas establecidas en el presente reglamento.

DE LOS DERECHOS DE LOS SOCI@S:

Art. 9: Los socios, tendrán los siguientes derechos:

- a) Asistir con derecho a voz y voto, a las asambleas para las que fueren convocadas;
- b) Asistir a las sesiones para las que fueran invitados.
- c) Elegir y ser elegido, para las dignidades de la **CUAC**.
- d) Participar en las demás actividades y/o comisiones que les fueran encomendados por la asamblea general o por la directiva de la **CUAC**.
- e) Exigir a los miembros de la Junta Directiva la rendición de cuentas de la buena marcha de la **CUAC**.
- f) Hacer uso de los servicios de ahorro, crédito y otros que brinde la **CUAC**, siempre que cumpla con los requisitos que para tal efecto están determinados en los reglamentos que rigen a la **CUAC**.
- g) Participar de las utilidades que haya generado la **CUAC**, en el caso que existieren y en la manera que la Asamblea defina repartirlos.

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS SOCI@S:

Art. 10: Las principales obligaciones de los socios de la **CUAC**, son las siguientes:

- a) Cumplir con las obligaciones establecidas y que surgen del: Presente estatuto, reglamentos internos que rigen a la **CUAC**, resoluciones de la asamblea general y sus estamentos directivos;
- b) Cumplir con las delegaciones y/o comisiones encomendadas.
- c) Cumplir con los Certificados de Aportes de Capital y pagos que la Asamblea general haya definido, sean estas de carácter reembolsable, de ahorros o cuotas para gastos y contribuciones solidarias.
- d) Cumplir con las cuotas establecidas en el plan de pagos de crédito, de manera oportuna y puntual.
- e) Asistir de forma puntual a todas las asambleas, cursos de capacitación y otras actividades que sea convocado por la CUAC sean estas de carácter regular o extraordinarias.
- f) Contribuir económicamente para cubrir los gastos de los Directivos y funcionarios de la **CUAC** en cuanto a movilización, alimentación y otros gastos que son necesarios incurrir para el buen desarrollo y gestión de la **CUAC**.
- g) Mantener como mínimo en ahorros y Certificados de Aportes de Capital la cantidad de dinero que la Asamblea General defina deban tener cada uno de sus socios.

SANCIONES PARA L@S SOCI@S:

Art. 11: Los socios de la **CUAC** serán multados bajo las siguientes causales:

- a) Será sujeto de multa por atraso a las Asambleas convocadas por la Junta Directiva, cuando se exceda de quince minutos de la hora de inicio fijada; el monto será de US \$ 1,00 (Un dólar).
- b) Por falta injustificada será multado con US \$ 5,00 (Cinco dólares americanos). La falta justificada a una Asamblea tendrá que ser verificada y aceptada por la misma; en caso de ser aceptada, no se contabilizará para las sanciones establecidas.

Art. 12: Las causales por las que un socio puede ser separado de la **CUAC** son las siguientes:

- a) Los socios que infringieren en forma reiterada, las disposiciones constantes en las normas y reglamentos que rigen a la CUAC;
- b) Los socios que fueren disociadores o desleales a la CUAC podrán ser excluidos de ella;
- c) Los socios que de forma reiterada sea moroso o que se encuentren retrasados por el lapso de un mes para los compromisos de crédito y dos meses para cancelaciones de aportes de capital y otras cuotas.
- d) La no asistencia injustificada a 3 reuniones de asamblea en el año (consecutiva).
- e) Será separado/a de la CUAC cualquier directivo/a a quien se compruebe uso indebido o mal manejo de fondos.
- f) Por extinción o disolución de la **CUAC**, automáticamente se perderá la condición de socio.

TITULO III

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Art. 13. Los entes de Gobierno y Administración de la CUAC son los siguientes:

- a) La Asamblea General de Socios;
- b) La Junta Directiva de la CUAC;
- c) El Comité de Crédito;
- d) Las Comisiones Especiales que se designen.

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCI@S:

Art. 14: La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la CUAC, y sus decisiones son obligatorias para los demás órganos directivos como para todos los socios; siempre que las mismas no impliquen violación a este reglamento.

Art. 15: Las Asambleas generales podrán ser de dos clases: Ordinarias y Extraordinarias. Las ordinarias se realizarán por lo menos una vez al mes. Y las extraordinarias cada vez que sean convocadas por la Junta

Directiva o por convocatoria escrita y firmada por la mitad mas uno del total de socios de la CUAC.

- Art. 16: Las convocatorias para las asambleas ordinarias y extraordinarias serán suscritas por el Presidente de la CUAC. Estas convocatorias son de carácter obligatorio para sus socios.
- Art. 17: Son miembros de la Asamblea general, todas aquellas personas que han cumplido con los requisitos para tener la calidad de socios y que estén al momento de la asamblea habilitados como tales.
- Art. 18: Los socios en caso de no asistencias no podrán nombrar un delegado.
- Art. 19: En cada asamblea se debe verificar la existencia del quórum respectivo, para la instalación de la Asamblea se requerirá la presencia de *la mitad más uno del total de socios/as (un número de socios que represente el 51% de los Aportes de Capital)*.
- Art. 20: En las votaciones dentro de la CUAC, cada socio es un voto independientemente de sus Certificados de Aportes de Capital. (En las votaciones de la CUAC los votos por cada socio valdrán el porcentaje de Aportes de Capital que cada uno/a tenga en la CUAC al momento de la Asamblea. Ningún/a socio puede tener más del 15 % de los Aportes de Capital de la CUAC.
- Art. 21: Para la toma de decisiones de parte de la Asamblea se requiere de la mayoría simple, esto es, la mitad más uno de los asistentes.
- Art. 22: Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:
- a) Aprobar los planes de trabajo y el presupuesto anual de la **CUAC**.
 - b) Aprobar las resoluciones que sean necesarias para el cumplimiento de los fines de la **CUAC**.
 - c) Conocer y sancionar los informes y balances de la gestión de la **CUAC** de forma mensual.
 - d) Elegir y remover con causa justa a los miembros de la Directiva de la **CUAC**, así como sus representantes para comisiones.
 - e) Aprobar la adquisición de bienes inmuebles, enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
 - f) Definir los Certificados de Aportes de Capital, contribuciones, capitalizaciones que a favor de la **CUAC** las realicen para su fortalecimiento.
 - g) Aprobar el relacionamiento de la **CUAC** con otras instancias de apoyo, técnico o financiero, así como también, la adquisición de créditos a entidades financieras.
 - h) Conocer, reformar y aprobar en asamblea general los reglamentos y normas que sean necesarios para garantizar la buena administración de la **CUAC**.

- i) Conocer en asamblea general las solicitudes de crédito que se han tenido durante el mes.
- j) Definir las acciones de cobranza (presión social), en el caso de que existiera socios con morosidad.
- k) Resolver cualquier conflicto que se haya generado a causa de los socios, sea por retraso de sus cuotas, morosidad, incumplimiento de las obligaciones con la **CUAC**;
- l) Resolver sobre la manera de repartir las utilidades que genere la **CUAC**, siempre que los hubiere.
- m) Resolver sobre cualquier discrepancia o aspecto que no haya sido normado en los reglamentos de la **CUAC**.
- n) Acordar la disolución o, fusión de la **CUAC**, con otra u otras instituciones.

DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA CUAC

Art. 23: La Junta Directiva de la CUAC, estará constituido por 4 miembros titulares, quienes durarán 2 años en sus funciones; pudiendo ser reelegidos por una ocasión más.

Art. 24: Estos 4 miembros serán elegidos por la Asamblea de Socios mediante votación universal con mayoría simple de votos. Las dignidades que elige la asamblea son: Presidente, Tesorero, Secretario y un vocal.

Art. 25: La Junta Directiva, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Resolver, en primera instancia, las reclamaciones que presenten los socios sobre asuntos de la **CUAC**,
- b. Representar a la CUAC.
- c. Elaborar, actualizar y presentar a la Asamblea de socios para su aprobación la normatividad interna, para el mejor cumplimiento de sus actividades.
- d. Informar de la marcha económica y administrativa de la CUAC, disponiendo las medidas adecuadas, en el marco del propósito institucional.
- e. Ejecutar y hacer cumplir las resoluciones que adopte la Asamblea General de socios, para el mejor cumplimiento de la finalidad de la CUAC.
- f. Autorizar la adquisición de bienes y servicios, que sean necesarios para la buena marcha de la CUAC, en los niveles que determine la Asamblea de Socios.
- g. Proponer a la Asamblea General, la adquisición de bienes inmuebles, enajenación y/o gravamen de éstos, que correspondan a la necesidad de la CUAC.
- h. Cumplir con las atribuciones y/o resoluciones que emanen de la Asamblea General;
- i. Cumplir y hacer cumplir los Aportes de Capital y contribuciones que la Asamblea haya definido
- j. Apoyar la realización y ejecución de las acciones de cobranza que haya definido la Asamblea General.

- k. Conocer y resolver las razones en los retrasos de los Certificados de Aportes de Capital y contribuciones de los socios, siempre que se dé cuenta a la asamblea de lo actuado.
- l. Responsable de la ejecución de otras actividades generadoras de ingresos en la CUAC, la misma que puede ser delegada a una comisión que la Junta Directiva nombre.

Art. 26: La Asamblea General estará presidida por el/la Presidente de la Junta Directiva, y en caso de falta o impedimento de éste, por uno de sus vocales en orden de su elección. La asamblea nombrará un secretario el mismo que asumirá las funciones como secretario de la Asamblea y de la Junta Directiva; a falta de éste, se nombrará un secretario ad-hoc, designado por la Asamblea, y que actuará como tal sólo para dicha reunión.

Art. 27: La Junta Directiva, sesionará ordinariamente al menos una vez al mes, y, extraordinariamente, las veces que sean necesarias para el mejor desarrollo institucional.

Art. 28: Los acuerdos de la Junta Directiva, se tomarán por mayoría simple. El quórum, se establece con la asistencia de la mitad más uno del total de miembros de este organismo.

Art. 29: El cargo de directivo, es personal e indelegable. A la vacancia de un cargo titular, La Asamblea de socios deberá reunirse para elegir su reemplazo.

Art. 30: Para ser electo directivo se requiere:

- a) Ser candidateado por un socio;
- b) Tener el respaldo de por lo menos una socio de los asistentes;
- c) Estar presente en la asamblea;
- d) En caso de ser elegido, manifestar públicamente su compromiso de servir y colaborar con la CUAC desinteresadamente;
- e) No haber sido excluido como directivo en periodos anteriores;
- f) No podrá ejercer el cargo de Directivo, ningún socio que mantenga deudas morosas, retrasos en sus cuotas o contribuciones por más del tiempo que estipula el artículo 12 de este reglamento. Esta será causal de destitución.

Art. 31: En la Junta Directiva deberá haber una representación al menos proporcional al número de (género) socias al momento de la elección o sustitución.

Art. 32: Los cargos Directivos definidos en este Reglamento son de carácter voluntario, por lo cual, no recibirán remuneración alguna de parte de la CUAC. La Asamblea General de socios definirá los montos a reconocerse

por movilización y alimentación cuando los directivos se encuentren en comisión oficial. Sin embargo, la Asamblea General de socios, tiene la potestad de asignar a los Directivos el reconocimiento de una bonificación si lo creyere conveniente.

Art. 33: Cualquier miembro de la Junta Directiva, pueden ser destituido de sus funciones por las siguientes razones:

- a) Por incumplir las actividades o comisiones a ellos encomendadas, así como también por su falta de honestidad, por disociadores o por desleales;
- b) Por faltar a una sesión sin previa justificación.
- c) Por malversación de fondos comprobada.
- d) Por encontrarse en morosidad en Aportes de Capital, pagos de créditos, aportes, ahorros y más obligaciones, como lo indica el artículo 12 de este reglamento.

DEL PRESIDENTE, TESORERO/A, SECRETARIO/A Y VOCAL:

Art. 34: Son atribuciones del Presidente de la CUAC, las siguientes:

- a) Convocar y Presidir las Asambleas Generales de socios y las sesiones de la Junta Directiva;
- b) Coordinar las actividades de la CUAC y de sus comisiones especiales;
- c) Mantener estrecha vinculación con los socios de la CUAC, sobre las actividades y responsabilidades que cada uno de los socios tiene para con la CUAC;
- d) Dirimir con su voto, los resultados de empate en las votaciones de la Asamblea General que se produjeran;
- e) Apertura conjuntamente con el tesorero, cuentas bancarias, girar, suscribir, endosar y, cancelar cheques, a nombre de la CUAC; así como firmar documentos y/o pagarés en representación de la CUAC;
- f) Elaborar y presentar informes de actividades a la Asamblea General de Socios;
- g) Es el representante legal de la CUAC.

Art. 35: Son funciones del Tesorero de la CUAC:

- a) Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de la CUAC;
- b) Preparar y poner a consideración de la Junta Directiva y de la Asamblea General los balances e informes y demás documentos de la CUAC de forma mensual;
- c) Recepcionar y registrar los movimientos económicos de los socios, efectuar los registros contables y registros en las libretas de ahorro;
- d) Depositar en la cuenta bancaria de la CUAC los valores recibidos, en un plazo máximo de 48 horas; siempre que el saldo en efectivo sobre pase el monto de US \$ 100,00 (Cien dólares).
- e) Llevar los libros de contabilidad y demás registros con exactitud, claridad y se conserven actualizados;

- f) Mantener al día las estadísticas oficiales de la CUAC;
- g) Informar por escrito mensualmente a la Junta Directiva y Asamblea General sobre el estado económico de la Caja.
- h) Llevar un control e informar mensualmente sobre el retraso de Aportes de Capital, cuotas vencidas, y contribuciones que la Asamblea General haya definido.
- i) Administrar el dinero de la CUAC, retirar y depositar dinero de la cuenta bancaria de la CUAC.
- j) Desembolsar los créditos que estén debidamente aprobados por el Comité de Crédito conforme a lo establecido por el Reglamento.

Art. 36: Son funciones del Secretario de la CUAC:

- a) Llevar las actas de la Asamblea General y de la Directiva;
- b) Guardar y tener la correspondencia al día;
- c) Certificar con su firma los documentos de la CUAC; conceder certificados de socios y clientes;
- d) Conservar ordenadamente el archivo;
- e) Desempeñar otros deberes que le asigne la Directiva, en concordancia al marco legal y estatutario; y,
- f) Coordinar y ayudar a organizar la preparación de las Asambleas Generales.

Art. 37: Son funciones del Vocal de la CUAC:

- a) Remplazar al Presidente en caso de ausencia.
- b) Apoyar al Presidente.
- c) Asumir todas las responsabilidades emanadas por la Junta Directiva.

DEL COMITE DE CREDITO

Art. 38: El Comité de Crédito estará conformado por un/a representante de la Junta Directiva que será el/la tesorero y tres socios de base: dos titulares y un/a vocal alterno/a, que actuará como titular ante la ausencia de uno de ellas.

Art. 39: Serán elegidos por la Asamblea General y durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos/as. En el Comité de Crédito deberá haber una representación al menos proporcional al número de mujeres socias al momento de la elección o sustitución.

Art. 40: Son Funciones y Atribuciones del Comité de Crédito

- a) Analizar y calificar las solicitudes de Crédito.
- b) Realizar el seguimiento y recuperación de créditos vigentes y en mora.
- c) Presentar informes de labores a la Asamblea de Socios.

Art. 41: Para evitar el caso de Créditos Vinculados ningún/a miembro del Comité de Crédito podrá calificar créditos suyos o de familiares directos tales como cónyuges, padres, hijos o hermanas; para calificar estos créditos actuará como titular el/la vocal alterna.

DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Art. 42: Para el mejor cumplimiento de los fines de la CUAC la Asamblea General y/o la Junta Directiva por delegación expresa y escrita de la Asamblea General, podrá nombrar Comisiones para tareas específicas, las mismas, que no tendrán poder de decisión, sino, de coordinación y/o de recopilación de información y/o de propuestas y/o lo que le sea designada por la Asamblea.

TITULO IV

DEL REGIMEN ECONOMICO

Art. 43: La Asamblea general tiene la potestad de definir los diferentes Certificados de Aportes de Capital inicial o los que se requieran para el crecimiento de la CUAC. Los Certificados de Aportes de Capital pueden dividirse de la siguiente manera:

CUENTAS DE PATRIMONIO

a. Capital Social:

Es el patrimonio de la CUAC. El cual estará conformado por el valor que representen los Certificados de Aportes de Capital que realicen los socios de la CUAC, de acuerdo con lo estipulado por el presente Reglamento.

Todo Aporte de Capital deberá estar respaldado por un documento emitido por la CUAC al/a la soci@ aportante, llamado "**Certificado de Aporte de Capital**", y que constituye el único documento probatorio de los aportes realizados. Cada Certificado representa una parte del Capital Social de la CUAC; el porcentaje de Certificados que posea cada soci@ determina la proporción del capital social de la CUAC que le pertenece.

La asamblea General de Socios define que los Certificados de Aportes de Capital de los socios serán determinados de la siguiente manera:

Certificados de Aportes de Capital Inicial:	\$ 30,00
Certificados de Aportes de Capital Mensuales Mínimo:	\$ 4,00
Certificados de Aportes de Capital en cada Crédito del:	(2%)

Estos valores serán actualizados, al menos una vez por año, en la Asamblea General. Además estos Certificados de Aporte de Capital le confieren los derechos y deberes establecidos para los socios en el presente reglamento.

El monto de dinero que fije la Asamblea que debe aportar cada socio para estos conceptos, se registrará de forma individual, no generarán interés, pero será participes de las utilidades generadas en forma proporcional a los valores que representen los Certificados de Aporte de Capital individual entregado en la CUAC. Tampoco podrá ser retirado por el socio cuando lo desee.

b. Reservas:

Estarán constituidas por la no repartición de parte o del total de los excedentes de un ejercicio económico. Este valor será determinado por la Asamblea de Socios. El valor que se determine como Reservas no son sujetos de distribución individual entre los socios ya que constituye el Patrimonio autónomo de la CUAC.

c. Donaciones y legados:

Estarán constituidas por las donaciones y/o legados que la CUAC, reciba en apoyo de su propósito institucional. El valor que constituyan las Donaciones y/o legados no son sujetos de distribución individual entre los socios ya que constituye el Patrimonio autónomo de la CUAC.

d. Resultados económicos:

Los resultados económicos, que haya obtenido la CUAC, acumulados de ejercicios anteriores y lo que correspondieren al ejercicio corriente, siempre que no hayan sido distribuidos.

PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CERTIFICADOS DE APORTE DE CAPITAL

Art. 44: El Valor que representan los Certificados de Aporte de Capital no pueden ser retirados por el Soci@ cuando lo desee ni por ningún concepto. Además no se permite el descuento de obligaciones con la CUAC a cargo de la cuenta de los Certificados de Aportes de Capital.

Art. 45: L@s socios que deseen retirarse de la CUAC deberán vender sus Certificados inicialmente a las actuales socios; en caso de que no existan comprador@s, se pueden vender a terceras personas, siempre y cuando sean previamente aceptadas como socios por la Asamblea.

Art. 46: Cuando un/a socio sea separad@ por sanción, sus Certificados de Aporte de Capital serán rematados entre las socios restantes con la base del **70%** de su valor nominal, y los recursos recuperados serán entregados

al/a la socio separad@, previo descuento de todas las obligaciones que tenga con la CUAC.

Art. 47: En caso de producirse el fallecimiento de un@ socio, sus Certificados de Aporte de Capital serán traspasados al/a la beneficiari@ que haya registrado el/la socio al ingresar a la CUAC y que constará en el reverso del Certificado de Aporte de Capital. Si el/la beneficiari@ lo desea y la Asamblea General acepta, podrá ingresar como socio a la CUAC; si no desea ingresar a la CUAC, podrá vender los Certificados de acuerdo con lo establecido en el Artículo 45 de este Reglamento. En caso de no existir un/a beneficiari@, o si la Asamblea no aprueba su ingreso como socio, todos los socios tendrán que adquirir obligatoriamente los Certificados de Aporte de Capital a su valor nominal y en partes iguales, y los fondos recaudados serán entregados a los deudos.

Art. 48: En caso de disolverse la CUAC, se procederá a liquidar sus bienes y fondos, así como las deudas pendientes con proveedores y terceros, luego de lo cual se repartirá el saldo en proporción al monto promedio de los Aportes de Capital de cada socio de los últimos 3 meses anteriores a la decisión de liquidar la CUAC.

DE OTRAS APORTACIONES

Art. 49: Es facultad de la Asamblea General el definir cualquier otro tipo de Certificados de Aporte de Capital sea continuo o especial. Los Certificados de Aportes de Capital adicionales pueden ser en períodos mensuales, bimensuales o trimestrales pero siempre en la forma que la Asamblea haya definido. La Asamblea General determinará que estos Certificados de Aportes de Capital son susceptibles de repartir utilidades.

Art. 50: Estos Aportes de Capital adicionales son de carácter obligatorio para sus socios.

Art. 51: Las cuentas de Reservas, Donaciones son irrepartibles entre los socios, éstas cuentas sólo podrán repartirse entre los socios cuando se defina la liquidación de la CUAC, y sólo podrán hacerlo, en la proporción correspondiente a los Certificados que posean, una vez que se hayan liquidado todas las obligaciones económicas que la CUAC haya contraído antes de la decisión de liquidar la misma.

Art. 52: Determinado el excedente neto y, previo a la distribución entre los socios de la CUAC, se procederá a deducir, como mínimo el **25%** de los excedentes, para acumular la reserva y el restante **75%** será repartido según lo que haya determinado la Asamblea General.

Art. 53: Para la distribución de los excedentes del año se procederá de la siguiente manera:

- a. Se calculará el valor de los excedentes a distribuir (excedentes del ejercicio menos el **25%** de la reserva mínimo, o lo que haya definido la asamblea general).
- b. Este valor será distribuido entre todos los socios en función del tiempo y del monto que tenga en las aportaciones registradas como capital social.
- c. El valor correspondiente será entregado a cada uno de los socios, los cuales podrán capitalizar de acuerdo a lo que se haya establecido en la Asamblea General y a sus conveniencias personales.

PROCEDIMIENTO PARA REPARTO DE UTILIDADES

Art. 54: Para el Reparto de Utilidades los Certificados de Aportes de Capital recibirán su parte de utilidades en proporción al monto de aportes realizados.

Art. 55: El cálculo de las utilidades será mensual, en función de la proporcionalidad de los Certificados de Aporte de Capital que cada socio posea en relación al Capital Total de la CUAC. La Junta Directiva deberá presentar la información necesaria para efectuar dicho cálculo a la Asamblea de Soci@s. El Tesorer@ deberá llevar un registro adicional que le permita acumular el cálculo de las Utilidades.

Art. 56: Las utilidades se distribuirán una vez al año en los **primeros 15 días del mes de enero** y será la Asamblea General de soci@s la que decida la manera de distribuir los excedentes mediante la capitalización, determinación de reservas o reparto en efectivo de las utilidades generadas durante el ejercicio contable.

DE LAS ACTIVIDADES PARA GENERAR FONDOS

Art. 57: La Junta Directiva puede organizar con los socios, actividades tendientes a conseguir fondos, siempre que estas no se conviertan en actividades definitivas dentro de la CUAC. Las actividades pueden ser bingos, rifas, comidas, etc.

Art. 58: La Junta Directiva para desarrollar estas actividades definirá una comisión encargada, la misma que deberá informar a la Junta Directiva sobre el desarrollo de esta actividad en un plazo no mayor a los 8 días luego de culminada la actividad. La Junta Directiva en tanto, informará a

las socios de la CUAC sobre la actividad en la Asamblea General del mes siguiente.

Art. 59: El destino de los excedentes de las actividades realizadas debe estar aprobado por la Asamblea general, antes de llevarla a cabo. El uso de los excedentes puede ser utilizado para aumentar: Las reservas de la CUAC, los Certificados de Aportes de capital de las socios que participaron en la ejecución de la actividad, el ahorro de cada socio, y para otorgar una contribución en casos de emergencia y necesidad de una de las socios.

DE LAS CONTRIBUCIONES PARA CUBRIR GASTOS Y OTRAS EMERGENCIAS

Art. 60: Es facultad de la Asamblea General el definir la creación de contribuciones especiales u ordinarias para solventar los siguientes conceptos:

1. Los gastos que incurre la CUAC y los miembros de la Junta Directiva. Estos gastos, pueden ser para movilización, alimentación, bonificación, gastos administrativos, etc.
2. Apoyos solidarios a las socios en casos de calamidades domésticas (enfermedades, muerte, accidentes, etc.).

Art. 61: Estas contribuciones son de carácter obligatorio para sus socios, y no reembolsables, es decir, son apoyo para cubrir gastos, por lo que no serán participes de las utilidades que genere la CUAC. Los movimientos generados por este concepto deberán constar en el informe mensual que la Junta Directiva presente a la Asamblea General de socios.

Art. 62: Las contribuciones Especiales serán consideradas como Excepcionales, es decir, se las puede realizar por una sola vez, y para un propósito definido.

TITULO V

DE LOS SERVICIOS DE LA CUAC

Art. 63: La CUAC tiene como finalidad prestar servicios financieros y no financieros a sus socios principalmente orientados a promover el crédito por medio de préstamos y el ahorro e inversiones locales. Los servicios no financieros que puede facilitar deben estar en función de fortalecer el sistema de ahorro y crédito y no desvirtuar el espíritu por el que fue creada la CUAC.

Art. 64: Todo servicio financiero o no financiero que ofrezca la CUAC debe tener su propia reglamentación la cual deberá estar acorde al presente reglamento y ser aprobada por la Asamblea General de Socios.

DEL SERVICIO DE CREDITO

Art. 65: Tienen Derecho a este servicio todos las socios y clientes, siempre que cumplan con las normas establecidas en el presente reglamento de la CUAC.

Art. 66: Para que un socio y cliente sea apto para obtener un crédito se debe considerar los siguientes requisitos:

- a) Mayor de edad;
- b) Ser socio de la CUAC; Y los no socios ser calificados para el fin.
- c) Con registro de calificación de riesgo en el **buró de crédito hasta máximo B;**
- d) Presentar una Solicitud de Crédito, adjuntando las copias de la cédula en los casos de Primera vez.
- e) Que tenga capacidad y **voluntad** de pago;
- f) Que presente las garantías solicitadas;
- g) Estar al día en Certificados de Aportes de Capital, Multas y demás Obligaciones Económicas con la CUAC para socios
- h) Sea aprobada su solicitud por el Comité de Crédito.

Art. 67: El monto del crédito estará ligado al monto de Certificados de Aporte de Capital acumulado hasta el momento, más los ahorros, en una relación máxima de hasta el **5 de crédito por 1 de Aportes de Capital y ahorros. Si los ahorros se encontraren comprometidos para el monto del crédito, éstos perderán la calidad de libre disponibilidad.**

Art. 68: Bajo ningún concepto el monto máximo de crédito que puede ser otorgado a una sola persona podrá ser mayor al **25%** del total del activo de la CUAC, la Asamblea general tiene la autoridad para cambiar este monto máximo siempre que su decisión considere montos menores.

Art. 69: Cada socio puede tener el número de créditos vigentes que pueda cancelar, siempre que sumado los saldos pendientes no exceda, al monto máximo definido por la asamblea general como máximo según el Art. 68.

Art. 70: En caso de existir cancelación anticipada de un crédito, **sí** se contempla la reliquidación de intereses, (*considerando períodos mensuales, trimestrales y semestrales*) y/o (*monto*).

Art. 71: El Comité de Crédito atenderá la entrega de préstamos de conformidad a las disponibilidades económicas de la CUAC, y dando prioridad al orden de llegada de la solicitud (primero en entrar, primero en salir).

Art. 72: En caso de fallecimiento de un/a deudor/a, los valores que adeude deberán ser cubiertos con los certificados y ahorros que tuviera; si no tiene, o no alcanzan a cubrir toda la deuda, el saldo no cubierto deberá ser cancelado por el/la beneficiario/a de los Certificados de Aporte de Capital (en caso de ser socio/a) o por sus familiares; finalmente si las situaciones anteriores no fueran suficientes, deberá responder el/la garante (y/o prenda) por el saldo de la deuda. En estos casos el Comité de Crédito podrá establecer facilidades para el pago de la deuda. Si se vendieran los Certificados de Aporte de Capital del/de la deudor/a fallecido/a, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 8 del Reglamento de Aportes de Capital, los valores obtenidos se destinarán primeramente a cubrir el saldo de la deuda pendiente; en caso de haber un sobrante, será entregado al/a la beneficiario/a o a los familiares.

TIPOS DE CRÉDITOS

PRÉSTAMOS PRODUCTIVOS

Art. 73: Son aquellos que están orientados para ser usados en actividades productivas sean estas agrícolas, pecuarias, para el comercio y/o servicios. Actividades productivas como crianza de animales menores (cerdos, gallinas, etc.). Actividades y materiales necesarias para las siembras de ciclo corto, y para la etapa de cosecha de cualquier índole.

PRESTAMOS PARA EMERGENCIAS

Art. 74: Son créditos de montos pequeños, cuyo destino está orientado a solventar asuntos no previstos y de emergencia. Se financia cualquier destino pero, principalmente emergencias de salud y calamidad doméstica.

PRESTAMOS DE CONSUMO

Art. 75: Son créditos cuyo destino está orientado a solventar asuntos para el consumo, compra de bienes, enseres del hogar, electrodomésticos, etc.

DE LAS CONDICIONES DE LOS CREDITOS

Art. 76: La siguiente tabla es la estructura de las condiciones que rigen en la CUAC para los diferentes tipos de créditos. Estas solo puede ser modificada por la Asamblea de Socios de la CUAC.

PARA SOCIOS

Tipo de Crédito	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo Máximo	Tasa de Interés mensual	Forma de Pago
Productivo	50,00	1000,00	18 meses	2.5%	Pagos mensuales, trimestrales y semestrales de

					capital e interés
Consumo	20,00	600,00	12 meses	2.5%	Pagos mensuales de capital e interés
Emergente	20,00	50,00	3 meses	2.5%	Pagos mensuales de capital e interés

PARA NO SOCIOS O CLIENTES.

Tipo de Crédito	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo Máximo	Tasa de Interés mensual	Forma de Pago
Productivo	100,00	500,00	10 meses	3%	Pagos mensuales, trimestrales y semestrales de capital e interés
Consumo	50,00	250,00	6 meses	3%	Pagos mensuales de capital e interés
Emergente	20,00	50,00	3 meses	3%	Pagos mensuales de capital e interés

Art. 77: El cálculo de los intereses se los efectuará sobre el monto total del crédito otorgado, (sobre saldo de capital con cuotas decrecientes)

Art. 78: Se establece la siguiente estructura de costos e intereses:

- a. Los costos y tasas en caso de morosidad se establecen como sigue:
- b. Se cobrará por la falta de haber caído en mora un valor de **\$ 2,50** quien pase de 5 días de morosidad; más una tasa **del 0,11%** diaria sobre el capital en mora;

DE LAS GARANTÍAS

Art. 79: Todo crédito deberá tener como respaldo una garantía debidamente constituida a favor de la CUAC; se constituirá un pagaré por cada deuda que tenga el socio. **Las garantías para los clientes no socios deberá constar de: una letra de cambio debidamente firmada por el cliente y el garante, por una garantía prendaria, será el título de propiedad del bien, valor que deberá ser mayor al valor el crédito; y como última instancia de garantía será el socio que lo presentare para ser objeto de crédito.**

Art. 80: La garantía que se establece para poder obtener un crédito en la CUAC, es una garantía individual sobre firmas. **No solamente las socios de la CUAC podrán ser Garantes de un crédito, también lo pueden ser particulares agenos a la CUAC.**

- Art. 81: No pueden existir garantías cruzadas entre socios y clientes, entre cónyuges, convivientes y padres e hijos (y viceversa) siempre que vivan en la misma casa.
- Art. 82: Se establece también como garantía los ahorros que cada socio disponga en la CUAC, en caso de no pago, la CUAC descontará los valores de la cuenta de ahorros del socio que no ha cancelado. Mientras los ahorros que se mantengan en la CUAC sirvan como garantía de los créditos, estos pierden la categorización de libre disponibilidad.
- Art. 83: Es facultad de la Asamblea de Socios de la CUAC estipular garantías adicionales a este reglamento si es que el caso lo amerita.
- Art. 84: Los socios podrán obtener préstamos sin garantías cuando solicitaren una cantidad igual o menor a sus ahorros.
- Art. 85: Se podrán exceptuar las garantías en créditos emergentes cuando el socio haya demostrado un record de pago sin retraso alguno, por lo menos en 3 créditos consecutivos de cualquier tipo.
- Art. 86: Un soci@ de la CUAC que podrá ser garante solamente de un crédito vigente a la vez.
- Art. 87: El soci@ que sea Garante podrá acceder a crédito siempre y cuando el crédito del cual es garante se encuentre al día en sus pagos.

DE LAS CAPTACIONES

- Art. 88: Se recibirán ahorros voluntarios de los socios y clientes bajo la modalidad de depósitos a plazo fijo y a la vista;

AHORROS A LA VISTA

- Art. 89: Sobre los Ahorros a la Vista existentes en la CUAC se establece lo siguiente:
- a. Los Ahorros a la Vista ganarán un interés del **0,25%** mensual el cual se podrá capitalizar anualmente. Será calculado de manera mensual en función de los saldos promedios (considerando el último saldo de la cuenta).
 - b. El socio y clientes puede incrementar sus ahorros con cantidades voluntarias mismas que no pueden ser inferiores a un dólar, depositará en la Caja de la CUAC, y se le registrará la transacción en el registro correspondiente. Este dinero es de libre disponibilidad del socio y el cliente, siempre y cuando el mismo no se encuentre comprometido en garantía de algún crédito.

- c. Todo retiro de depósitos menor a US \$ 30,00 será entregado de forma inmediata por la Tesorería de la CUAC; retiro de montos mayores, serán entregados en un plazo máximo de 48 horas.

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

Art. 90: Los socios y clientes podrán hacer Depósitos a Plazo Fijo desde **US \$ 50,00** en adelante, los mismos que tiene un contrato en el que se indica el tiempo mínimo de 30 días de permanencia, este dinero durante el tiempo del contrato no podrá ser retirado por el socio y cliente.

Art. 91: La tasa de interés será del:

Montos	Tiempo	Tasa de Interés
50,00 a 200,00	Hasta 90 días	0,30% mensual
201,00 a 500,00	Hasta 90 días	0,35% mensual
50,00 a 200,00	Hasta 180 días	0,40% mensual
201,00 a 500,00	Hasta 180 días	0,45% mensual
50,00 a 200,00	Desde 181 días en adelante	0,45% mensual
201,00 a 500,00	Desde 181 días en adelante	0,50% mensual
501,00 en adelante	Desde 181 en adelante	0,55% mensual

Art. 92: La cancelación de intereses para los Depósitos a Plazo fijo se los realizará al vencimiento del plazo.

OTROS SERVICIOS

Art. 93: La CUAC, está facultada a brindar otros servicios adicionales que coadyuven al desarrollo de sus socios, siempre que estos estén dentro de sus fines y objetivos, estos servicios pueden ser fondos mortuorios, seguros, ayudas solidarias, etc.;

Art. 94: Antes de ofrecer el nuevo servicio, la Junta Directiva de la CUAC, deberá presentar y definir un reglamento para el uso, control y manejo del servicio.

Art. 95: La Junta Directiva de la CUAC, deberá poner a consideración de la Asamblea el reglamento para su aprobación, el mismo que para que entre en vigencia requiere de mayoría simple.

Art. 96: El reglamento debe considerar por lo menos los siguientes aspectos:

- a) Alcance de los servicios;

- b) Condiciones para ser considerado beneficiario del servicio;
- c) Costos o cuotas por el servicio;
- d) Limitantes y excepciones de los servicios;
- e) Sistemas de monitoreo y control.

TITULO VI

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CUAC

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS

Art. 97: La Junta Directiva es el organismo responsable de la Administración de la CUAC, tiene la responsabilidad de administrar el efectivo, cuidar de los documentos de respaldo del crédito, son responsables de la documentación contable.

Art. 98: Para garantizar una administración adecuada de la CUAC, esta deberá aperturar una cuenta corriente o de ahorros, en una Institución financiera de la localidad. En esta cuenta se depositarán todos los valores por: Certificados de Aportes de Capital de los socios, Ahorros de los socios y clientes, pago de préstamos de los socios y clientes, contribuciones especiales que realicen los socios y clientes a favor de la CUAC.

Art. 99: En esta cuenta deberán firmar 2 personas: Presidente(a) y Tesorero(a). Las autorizaciones de egreso se lo harán obligatoriamente con las 2 firmas existentes.

Art. 100: Con el fin de poder atender las solicitudes de retiro de ahorros y créditos emergentes y de poco monto, la Asamblea de Socios definirá un fondo de Caja mínimo, el mismo que será mantenido en efectivo en la oficina donde funciona la CUAC, a cargo del Tesorero (a).

Art. 101: Este fondo debe ser calculado de modo que pueda cubrir los retiros de ahorros que los socios efectúan dentro de un período determinado.

Art. 102: Cuando de esta cuenta se vayan a realizar retiros de sumas importantes, el Tesorero (a) debe estar acompañado de otras personas, a fin de minimizar al máximo el riesgo de robo o pérdidas de los recursos de la CUAC.

Art. 103: Semanalmente la Junta Directiva debe efectuar un arqueo del fondo existente en efectivo, y de existir valores en exceso al fondo fijado, el tesorero (a) debe efectuar de inmediato el depósito del valor en exceso. En el caso de que se defina que faltan recursos para cubrir el fondo de

caja establecido, el tesorero (a) deberá retirar de la cuenta bancaria el monto de dinero que le falte para cubrir el monto de caja definido.

Art. 104: Ningún dinero sea cual fuere su origen puede ser administrado en efectivo, ni por el tesorero (a), ni por otro miembro de la Junta Directiva ni por cualquier socio.

Art. 105: El Tesorero (a) es la única persona autorizada para recibir dinero a nombre de la CUAC sea por Aportes de Capital, Ahorros, Pagos de Créditos y de cualquier otro tipo.

Art. 106: El Tesorero (a) deberá de forma obligada proporcionar un documento que certifique la recepción del dinero, estos documentos pueden ser: registro en la libreta de ahorros, comprobante de pago de una cuota, recibo de aportes.

Art. 107: Los socios y clientes están en la obligación de solicitar al Tesorero (a), por sus pagos de cualquier índole el documento respectivo que respalde la recepción del dinero, este será el único documento que garantice que el socio y clientes ha efectuado dicha transacción o que ha realizado su pago.

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BIENES

Art. 108: La CUAC para ofrecer mejores servicios está facultada a efectuar compra de bienes o servicios, para lo cual debe contar con aprobación expresa de la Asamblea General de Socios.

Art. 109: La Junta Directiva es la responsable del manejo y administración de los bienes que adquiera la CUAC, para su control deberá llevar un formato que contenga la siguiente información:

- a) Fecha en que se adquirió el bien;
- b) Breve descripción del bien (tipo, modelo, Número de serie);
- c) Monto que costó el bien;
- d) Estado del bien; y,
- e) Persona a la que está asignada.

Art. 110: Los bienes, son de uso exclusivo de los Directivos de la CUAC y deben ser utilizados para el apoyo a la gestión de la CUAC.

Art. 111: Los bienes adquiridos por la CUAC no pueden ser vendidos, salvo que así la Asamblea de Socios lo defina con una votación de los dos tercios de todos los socios.

DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Art. 112: La Junta Directiva de la CUAC tiene la obligación de informar de forma mensual a la Asamblea de Socios sobre los avances y el estado de la CUAC.

Art. 113: Mensualmente debe presentar a la Asamblea, los balances de situación y de resultados del mes.

Art. 114: Anualmente la Junta Directiva deberá realizar una Asamblea general de socios, con el fin de aprobar los estados financieros y de resultados de la CUAC, así como para definir la repartición de utilidades si es que las hubiere. Esta asamblea se efectuará en el mes de enero y revisará los informes financieros de año que feneció.

Art. 115: La CUAC deberá tener una revisión de sus cuentas de parte de una entidad o técnico externo a la CUAC, por lo menos 1 vez al año.

TITULO VI

DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

Art. 116: La CUAC, no obstante de tener duración indefinida, podrá disolverse o liquidarse, en los siguientes casos:

- a) Por incumplimiento de sus objetivos.
- b) Por resolución de sus socios, acordada en Asamblea General Extraordinaria, en el marco de sus estatutos y normas legales.
- c) Por otras causales legales.

Art. 117: Para que se resuelva la liquidación de la CUAC; deberá la Asamblea General, especialmente convocada para el efecto, aprobar con el voto favorable de por lo menos, las dos terceras partes de sus soci@s.

TITULO VII

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 118: En cuanto a las condiciones del crédito (montos, tasas de interés, comisiones), así como en las condiciones de los productos de ahorro (montos mínimos, costos y tasas), es facultad de la Junta Directiva presentar una propuesta de actualización, a fin de que estén de acuerdo a las condiciones que rijan al momento. Esta propuesta debe ser efectuada mínimo una vez al año, y para que entre en vigencia requiere aprobación de la Asamblea.

Art. 119: La CUAC es una instancia autónoma de las Asociaciones y de otras instancias institucionales, sin embargo, podrá proporcionar información de su estado a las Entidades con las que haya firmado Convenios o Acuerdos de Cooperación.

Art. 120: La Junta Directiva podrá presentar a la Asamblea de Soci@s todo aquello que por falta u omisión sea requerido normar en este Reglamento.

Art. 121: El presente reglamento entrará en vigencia desde su aprobación por la Asamblea General de la CUAC, realizada exclusivamente con este fin.

CERTIFICACION:

La Secretaria que suscribe, Señorita Verónica Daniela Chandi Chandi, certifica que el presente Reglamento, fue dado lectura, analizado y aprobado por los socios de la CUAC en Asambleas de la CUAC realizadas los días 04, 11 y 24 de enero del año 2009.

.....

Srta. Verónica Daniela Chandi Chandi

Secretaria CAC "DIOS ES AMOR"

Anexo N° 18

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIOS ES AMOR"

REGLAMENTO DE PRÉSTAMOS

La Pre-Asociación de los Grupos Vulnerables de la Caja de Ahorro y Crédito "Grupos Vulnerables, en uso de las atribuciones "que le confiere el Art. 51, literal (6) de los estatutos, emite El presente Reglamento de Crédito.

CAPITULO I

OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

- a) Ser socio activo de la Caja por lo menos seis meses, antes de la presentación de la solicitud de préstamo, ecuatoriano de nacimiento o por naturalización, o extranjero con residencia legal en el país.
- b) Estar en pleno goce de sus derechos de ciudadanía y haber suscrito y pagado todos los Certificados de Aportación que anualmente determine el estatuto o resolución.
- c) No tener glosas ni cargos en su cargo por malos manejos de la Caja o de otras Instituciones.

- d) Mantener su cuenta regular de Ahorros y pagar cumplidamente sus préstamos
- e) No estar en mora por Cuotas de Amortización gradual, ni plazo vencido para PRESTAMOS DE EMERGENCIA.
- f) Presentar en horas hábiles la solicitud de Crédito, a la Caja (Matriz o Agencia) en el formulario correspondiente, con todos los datos del solicitante y sus garantes en forma veraz y confidencial.
- g) Tarjeta de Asistencia a un curso o seminario, sobre Cooperativismo organizados por la Institución sin excepción de la persona.
- h) Cuando el socio sea una persona jurídica, a más de los requisitos establecidos, deberá presentar la siguiente documentación.
 - Copia certificada de la Escritura o Constitución del Ente Jurídico o su equivalente.
 - Copia certificada del nombramiento de los representantes legales.
 - Copia certificada de la parte pertinente del Acta de la Sesión en la que se acordó solicitar el préstamo.
 - Copia certificada del último Balance (Caso de ser compañía o sociedad Anónima).
 - Copia certificada del movimiento bancario.
 - Copia certificada de los estatutos en vigencia.
 - Sujetarse a verificación de datos y de otros hechos, por parte de un delegado de la Caja (Analista o Investigador).

CAPITULO II

DE LOS REQUISITO SOBRE AHORROS

Art. 2o. – El mínimo de ahorro mensual será de cincuenta dólares.

Art. 3o. – El máximo de ahorro mensual será el equivalente al 30% del sueldo o salario mensual real del asociado. Se aceptarán depósitos en mayores cantidades, pero esto no se tomará en cuenta para prestaciones, sino después de 90 días de depositados.

La Gerencia no está autorizada a elaborar solicitudes de crédito que se opongan a este artículo.

CAPITULO III

DE LAS NORMAS PARA LOS PRÉSTAMOS

Art. 4o. – Se establecen los siguientes tipos de prestaciones:

- a) PRESTAMOS DE CONSUMO: Estos son los que se necesitan para fines providentes: Alimentación, salud, educación, enseres del hogar, etc., es decir aquellos que no producen utilidad económica por su inversión.
- b) PRESTAMOS DE PRODUCCIÓN: Son aquellos que serán invertidos en fines productivos : comercio, industrias, agricultura, ganadería, etc., es decir aquellos que producen utilidad económica.
- c) PRESTAMOS DE EMERGENCIA: Son aquellos destinados a atender necesidades de fuerza mayor como: enfermedad súbita, accidentes, siniestros y fallecimientos de familiares y personas que estén bajo su amparo. La emergencia deberá ser justificada. Se faculta coherencia y a un Miembro del Comité de Crédito la concesión del préstamo hasta \$ 2000 dólares. En caso de que este préstamo sea superior a esta cantidad, será el trámite normal.
- d) PRESTAMOS DE VIVIENDA: Son aquellos destinados para la compra de terreno, construcción o adquisición de vivienda, ampliación o mejoras de la misma.

Art. 5o. – Los ahorros para la concesión de préstamo serán los siguientes:

- a) Para consumo, el crédito será la cantidad equivalente a las siguientes proporciones:

AHORROS	PORCENTAJE
\$ 1, 000.00 a \$. 20,000.00	2.5 x 1

Estos se pagarán en el plazo máximo de 30 meses.

- b) Los préstamos de producción será pagados en el plazo máximo de 48 meses.

AHORROS	PORCENTAJE
\$. 1,000.00 a \$ 5,000.00	4x1
\$. 5,001.00 a \$. 20,000.00	3x1
\$. 20,001.00 a \$. 80,000.00	2.5x1
\$. 20,001.00 a \$. 100,000.00	3x1 (Garant. Hipotec.)

- c) Los préstamos de vivienda y terreno que pasen de \$. 100,000.00 se pagarán en 72 meses máximo y aplicándose la tabla del literal (b).

Los socios con créditos anteriores que no hayan tenido problema de morosidad y han demostrado capacidad en el manejo de los dineros prestados, podrán obtener mayores cantidades a las estipuladas en las tablas

anteriores, con el plazo no mayor de 60 meses y por un monto de 300, 000 Dólares como Máximo.

Art. 6o. - La Caja concederá préstamos a personas jurídicas y por un monto superior a lo indicado en el Art. Anterior, para lo cual queda facultada la Sesión Conjunta previo el análisis, informe de Gerencia, Contabilidad y Asesoría Jurídica.

Art. 7o.- Para los socios que operan normalmente se establece el transcurso de 30 días, a partir de la fecha del último pago, para que puedan hacer su solicitud para nuevas prestaciones.

Art. 8o.- a) Cuando el socio haya pagado el crédito mediante transferencia de sus ahorros, podrá solicitar un nuevo préstamo, siempre que haya transcurrido 6 meses.

b) En caso de reingreso, el socio puede solicitar un préstamo, pasado por lo menos 6 meses, previo estudio del retiro.

CAPITULO IV

DE LAS RENOVACIONES Y REAMORTIZACIONES

Art. 9o.- Se concederá del plazo al socio que haya pagado por lo menos el 50% del crédito pendiente, para lo cual se exigirán nuevos documentos.

Art. 10.- En casos especiales y comprobados, se concederán re-amortizaciones de crédito disminuyendo la cuota fijada y ampliada en el plazo. Esto se entiende cuando el socio deudor haya desmejorado sus ingresos por fuerza mayor.

Art. 11.- Los servicios que indican en los artículos 9 o 10, serán concedidos a los socios que

ahorren en forma regular y cancelan sus préstamos cumplidamente.

CAPITULO V

DE LOS PLAZOS O INTERESES

Art. 12.- El plazo máximo que se concederá para los préstamos de consumo será de 30 meses, en cuotas mensuales, bimensuales, trimestral o semestral pero en ningún caso el plazo fijo, el plazo máximo para los préstamos de producción será de acuerdo al artículo 5 literal (b) . Las amortizaciones serán mensuales, bimensuales, trimestrales o semestrales. Además se conceden máximo 6 meses de gracia de conformidad al ciclo de producción y agropecuario.

Art. 13.- El interés que se cobrará sobre las prestaciones será el establecido sobre los saldos deudores,; en caso de mora, el socio pagará el recargo del 0.2 mensual más, a partir del vencimiento.

Art. 14.- Es obligación del socio capitalizar Certificados de Aportación en cada préstamo, de acuerdo con la siguiente proporción. El 4% hasta 50,000.00 y el 2% sobre la diferencia.

CAPITULO VI

PRIORIDAD EN LA ENTREGA DE PRÉSTAMOS

Art. 15.- La entrega de préstamos será atendida de conformidad a las disponibilidades económicas de la Caja y de acuerdo al siguiente orden:

- 1) Los de emergencia.
- 2) Los de mayor necesidad.
- 3) Los de mayor cuantía.
- 4) De acuerdo a la fecha de presentación.

Todo privilegio en la concesión de algún préstamo debe ser denunciado a los Concejos de Administración y/o Vigilancia.

Art. 16.- Encargarse de la concesión de préstamos cuya cantidad sea igual al monto de sus ahorros y/o Certificados de Aportación del socio solicitantes, a los Gerentes de la Caja.

CAPITULO VII

DEL COMITÉ DE CREDITO

Art. 17.- El comité de crédito es el organismo encargo de estudiar las solicitudes de crédito de los asociados y aprobar y rechazar con conformidad con el presente reglamento, hasta \$ 100,000.00. Los préstamos de \$. 100,000.00 a 200,000.00 serán considerados por el Comité de Crédito juntamente con un miembro del Consejo de Administración y uno de Vigilancia, designados para el efecto, a ellos se sumarán los señores Gerentes o sus reemplazos, que asistirán con voz informativa; y de \$. 200,000.00 en adelante en Sesión Conjunta.

Art. 18.- Las solicitudes de Crédito de los asociados, deben ser considerados por organismo correspondiente en sesiones ordinarias o extraordinarias convocadas para el efecto, y por mayoría de votos.

Art. 19.- El Comité de Crédito, tiene la obligación de sentar en el libro de actas respectivo, el resumen de cada una de las sesiones llevadas a cabo a más de los datos estadísticos que se requieren.

Art. 20.- Prohibido al Comité de Crédito aprobar préstamos o datos fuera de sesión.

Art.21.- El Comité de Crédito sesionará ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente cuando las circunstancias requieran.

CAPITULO VIII

Art. 22.- Los miembros de los tres Concejos Directivos, el Gerente y los Empleados de la Caja, no pueden ser garantes entre sí, ni de los socios por disposición legal.

Art. 23.- Se establecen los siguientes tipos de garantías:

- a) Todo préstamo igual al monto de los ahorros y/o certificados de aportación del socio, no necesita garantía, solamente el pagaré firmado por el prestatario.
- b) Un préstamo que sobrepase a los ahorros y no supere a la cantidad de \$ 60,000.00 necesita garantía personal de otros socios o persona particular solvente moral y económicamente, (bienes inmuebles, o sueldo) calificada por el Comité de Crédito.
- c) Un préstamo que sobrepase a los \$. 60,000.00, necesita garantía personal de dos socios o personas solventes moral y económicamente, (bienes inmuebles, o sueldo) calificadas en iguales condiciones que en literal anterior.
- d) Los préstamos que operan con el porcentaje 3x1 deberán presentar garantías hipotecarias, (abierta o no) que esté de acuerdo en su valor al monto del préstamo.

Art. 24.- Para el efecto de garantías se tomará en cuenta únicamente la diferencia, entre el préstamo concedido y el encaje del socio, pues esta última cantidad (Ahorros y certificados) garantiza también el préstamo, cantidad antedicha que no podrá ser retirada mientras subsista el préstamo.

Art. 25.- El socio que reciba un préstamo de la Caja, no podrá variar la finalidad de la inversión para lo cual fue solicitada, si esto ocurre, la Caja declarará de plazo vencido y obligará su pago inmediato.

Art. 26.- Un socio que haya cambiado su domicilio y tenga un préstamo de la Caja, deberá comunicar oportunamente este particular, en igual forma lo harán los garantes, en caso de no hacerlo se considerará como malicia y se dará de plazo vencido.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 27.-No se aceptan pagos parciales de un préstamo con los ahorros y/o certificados de aportación del socio, sino únicamente cuando esté en mora y de plazo vencido.

Art. 28.-Tratándose de préstamo para construcción será necesario la presentación de planes debidamente aprobados por el Municipio respectivo, o permisos.

Art. 29.-Los gastos judiciales tanto para la concesión de préstamos como para su cancelación, serán de cargo del interesado, en tanto que los extrajudiciales, serán regulados por la Gerencia.

Art. 30.- La responsabilidad de la concesión de préstamos, corresponde a los organismos pertinentes y su despacho a los Gerentes, sin presión, mandato o recomendación de Directivo o funcionario alguno.

Art. 31.- Para préstamos de maquinaria o materia prima se presentará la proforma o factura de la casa comercial o almacén respectivo, sujeto a comprobación por los Gerentes.

Art. 32.- Socio que no haya pagado tres cuotas de su préstamo, será notificado, primera y segunda vez por Gerencia General y la tercera, incluyendo, a los garantes.

Art. 33.- La Gerencia General queda facultada para declarar de plazo vencido, previo a estudio del caso.

Art. 34.- El socio que haya sido demandado judicialmente por la Caja para la cobranza de un préstamo, será excluido de la Institución, de conformidad con lo que dispone la ley.

Art. 35.- Cualquier duda sobre la aplicación de este reglamento, será resuelto en Sesión Conjunta de la Caja.

Art. 36.- Cuando los cónyuges sean socios y uno de ellos esté en mora, el otro no podrá solicitar préstamo hasta que el deudor se ponga al día en sus obligaciones. (Previo estudio del organismo correspondiente).

Art. 37.- Cuando el garante sea socio y el prestatario este en mora, no podrá retirar sus ahorros, ni utilizar créditos hasta cuando esté libre de su obligación.

Art. 38.- Se permitirá cambio de garantía, previo estudio del organismo pertinente.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

1.- Este reglamento será revisado por lo menos una vez al año, a fin de lograr una mejor efectividad con las operaciones crediticias.

2.- El presente reglamento entrará en vigencia a partir del 1º. de Agosto del 2008.

LA DIRECTIVA

CAJA DE AHORRO Y CREDITO "GRUPOS VULNERABLES."

REGLAMENTO PARA EL SERVICIO MEDICO

La Caja de Ahorro y Crédito “Grupos Vulnerables”, siempre con el propósito de ampliar beneficios para con sus asociados, ha establecido el SERVICIO DE ATENCION MEDICA, por lo cual es necesario contar con un reglamento, que es el que a continuación anotamos:

DEL SERVICIO MEDICO

Art. 1o.- Para utilizar el servicio médico, el socio se sujetará a los siguientes requisitos:

- a) Tener por lo menos tres meses de afiliación a la Institución.
- b) Haber ahorrado normal y sistemáticamente, requisito que se comprobará con la presentación de la libreta de ahorro.
- c) No estar en morosidad de pago de un préstamo por más de tres meses.

Art. 2o.- El socio escogerá el médico de su confianza entre los médicos contratados por la Caja.

Art. 3o.-El socio para ser atendido por el médico retirará la orden de atención en la Secretaría de la Caja.

Art. 4o.- Tienen derecho a este servicio los padres del socio soltero, el o la cónyuge e hijos del socio casado.

Art.5o.- El socio debe tener por lo menos \$. 500.00 en ahorros para poder utilizar este servicio.

Art. 6o.- La Caja abonará mensualmente los honorarios a los médicos de conformidad al convenio establecido entre ellos y la Caja.

Art. 7o.- La Caja pondrá a disposición de los socios el horario de los médicos para su elección, en las carteleras de promoción de la Oficina de la Institución.

DEL FINANCIAMIENTO

Art. 8o.- El servicio médico estará financiado de la siguiente manera:

- a) \$. 30,00 por cada orden de atención para el servicio médico.
- b) Por las reservas de Previsión y Asistencia Social.
- c) Por otros fondos que se crearen por mandato de la Asamblea General.

Art. 9o. El incumplimiento de este reglamento, serán sancionados conforme a la Ley y Estatutos de la Caja.

Art. 10.- Todo cuanto no estuviere previsto en el presente reglamento, será resuelto por el Consejo de Administración.

Dado en la Sala de Sesiones de la Caja de Ahorro y Crédito "Grupos Vulnerables" el día 7 de julio del 2008.

EL PRESIDENTE

EL SECRETARIO