



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL LTDA.,  
DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR,  
PROVINCIA DEL CARCHI”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORA: Mora Chulde Amanda Verónica**

**DIRECTOR: Ing.: Edgar Monteros**

**IBARRA - JULIO 2013**

## **RESUMEN EJECUTIVO**


La presente investigación nace de la necesidad de mejorar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda. ,ya que al ser una entidad del sector financiero, es necesario que cuente con herramientas técnico-administrativas, las cuales ayuden a mejorar la gestión institucional, lo que permitirá tener más claro los objetivos de la entidad, permitiendo así que se convierta en una institución competitiva y sólida dentro del sistema financiero. A la vez que los servicios que brinda a la sociedad en general, sean de calidad, ágiles y oportunos, lo que permita tener un adelanto institucional y mayor acogida por parte de la población; por lo que se hace una descripción procesos de los pasos a seguir en las diferentes actividades, además constan las funciones de cada uno de los servidores, autoridades en la cual se pueden diferencia la autoridad que tiene cada uno, por esto se convierte en una guía de consulta dentro y fuera de la entidad, ya que abarca aspectos importantes dos cuales ayudan a mejorará la gestión administrativa de la entidad, y así contar con personal más capacitado y competitivo, ayunado a elevar el nivel de conocimiento de cada uno de los servidores que laboran en la entidad, permitiendo la optimización de recursos humanos , materiales, económicos. Este trabajo se basa en aspectos relacionados a funciones, procesos, reglamentos que ayuden a mejorar la gestión de la cooperativa, permitiendo que se cubra las necesidades de la institución, siendo así más oportunos en la entrega de resultados, aclarando una serie de interrogantes que se presenta al momento de la realización de las actividades, ya que es una herramienta clave para el desarrollo y progreso de la entidad por lo que está orientada a mejorar la gestión de la entidad.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research stems from necessity to improve administrative and financial management of the Cooperative Savings and Credit "San Gabriel" Ltd., since being an entity of the financial sector is necessary to have technical and administrative tools, which help improve corporate governance, which will be more clear about the objectives of the entity, allowing it to become a competitive and solid institution in the financial system. While the services provided to society in general, are quality, flexible and timely, which provide for an institutional advancement and more welcomed by the population, so it is a description of the steps to process continue in the various activities, besides the functions consist of individual servers, in which authorities can differ authority of each one, this becomes a reference guide inside and outside the organization, covering two important aspects which help to improve the administrative management of the entity, and thus have more knowledgeable staff and competitive fasted to raise the knowledge level of each of the servers who work in the state, allowing the optimization of human resources, material and economic. This work is based on aspects related to functions, processes, regulations to help improve the management of the cooperative, allowing them to meet the needs of the institution, making it more timely delivery of results, clarifying a number of questions that presented at the time of implementation of activities as a key tool for development and progress of the entity for which is aimed at improving the management of the entity.

## AUTORÍA

Yo, **AMANDA VERÓNICA MORA CHULDE**, portadora de la C.I. No. 040167891-7, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Amanda Verónica Mora Chulde'.

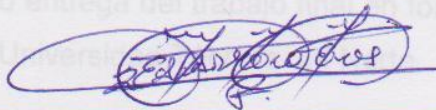
**FIRMA**

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Amanda Verónica Mora Chulde para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. cuyo tema es **“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL LTDA., DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**

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

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de Julio del 2013.



**DIRECTOR**

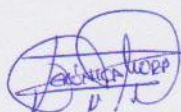
## CESIÓN DE DERECHOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE**

**LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, AMANDA VERONICA MORA CHULDE con cédula de identidad Nro. 040167891-7, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL LTDA., DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI”** que ha sido desarrollado para optar por el título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



**AMANDA VERÓNICA MORA CHULDE**

040167891-7

Ibarra, a los 24 días del mes de Julio del 2013

## **AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

## **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 dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CEDULA DE IDENTIDAD</b>	040167891-7		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	MORA CHULDE AMANDA VERÓNICA		
<b>DIRECCIÓN</b>	SAN GABRIEL, CALLE BOLÍVAR Y MEJÍA		
<b>EMAIL</b>	Veronicamora34@yahoo.com		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	06290999	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0994857847

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO</b>	“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL LTDA., DE LA CIUDAD DE SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI”
<b>AUTOR (ES)</b>	MORA CHULDE AMANDA VERÓNICA
<b>FECHA:</b>	JULIO 2013
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	Ing. Edgar Monteros

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, MORA CHULDE AMANDA VERONICA con cédula de identidad Nro. 040167891-7, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago 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**

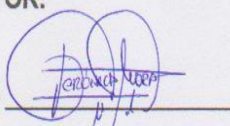
El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el



contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de Julio del 2013

**EL AUTOR:**

(Firma)  \_\_\_\_\_

**ACEPTACIÓN:**

(Firma) \_\_\_\_\_

**Nombre:** Amanda Verónica Mora Chulde    **Nombre:** Ing. Betty Chávez

**C.C:** 040167891-7

**Cargo:** JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario:

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo cariño y amor a mis padres: Luis y Ligia, a mis hermanos (as), especialmente a mi hija; quienes han sabido brindarme su apoyo incondicional para culminar una etapa más en mi vida personal y profesional, a ellos mi eterno y profundo agradecimiento por guiarme en todos los momentos importantes de mi vida, con el único afán de alcanzar las metas que me he propuesto.

Verónica Mora

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo mi constancia de agradecimiento a quienes me apoyaron y colaboraron de forma incondicional en la realización de este trabajo.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, por los conocimientos brindados en sus aulas, los mismos que se han utilizado para la realización de este trabajo.

A las autoridades y servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda. Por haberme brindado las facilidades necesarias para tener acceso a la información requerida acerca de los procedimientos y actividades que se realiza dentro de la institución para la elaboración de esta tesis.

Además agradezco de manera muy especial al Ing. Edgar Monteros, Director de tesis, por una asesoría y apoyo profesional permanentes para la culminación de este trabajo.

Verónica Mora

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación procura brindar tanto a autoridades como a servidores instrumentos técnicos, los cuales contienen de forma clara las actividades a realizar por los funcionarios de la Cooperativa, por lo cual es una fuente de consulta dentro y fuera de la institución; permitiendo alcanzar el éxito y a la excelencia de la entidad.

Para dar cumplimiento a los objetivos de este trabajo investigativo se han desarrollado los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Es el diagnóstico, en el cual se analizan las siguientes variables: Estructura Administrativa y Organizacional, Análisis interno, Procedimientos Administrativos, Talento Humano, Atención y Servicio; las mismas que cuentan con sus respectivos indicadores, que permitieron analizar la situación actual de la entidad, finalizando con la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Capítulo II:** Está compuesto por el Marco Teórico, el mismo que permitió la orientación sobre como habrá de llevarse a cabo la investigación, para lo cual se acudió a las fuentes bibliográficas en temas relacionados a la administración, estructura organizacional y procedimientos de operaciones dentro del campo financiero.

**Capítulo III:** Se encuentra diseñada la propuesta de investigación, la cual está estructurada en primera instancia por la misión, visión que la cooperativa persigue, así como también encontramos un Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y un Plan estratégico.

**Capítulo IV:** Se presenta cada uno de los análisis de los principales impactos en los ámbitos: económicos, social, ético y ambiental.

También se presentan las conclusiones y recomendaciones, resultado de la investigación, las cuales están orientadas a mejorar la administración dentro de la entidad, permitiendo así la superación de la misma.

Por último se presentan las referencias bibliográficas y anexos relacionados con el presente trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA .....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS .....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	vii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA .....	vii
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD .....	viii
3. CONSTANCIAS .....	viii
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
PRESENTACIÓN .....	xii
TABLA DE CONTENIDO.....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS .....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxiv
INTRODUCCIÓN .....	xxvii
OBJETIVOS .....	xxviii
OBJETIVO GENERAL .....	xxviii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	xxviii
JUSTIFICACIÓN .....	xxviii
CAPÍTULO I .....	30
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	30
ANTECEDENTES .....	30
OBJETIVOS .....	31

OBJETIVO GENERAL .....	31
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
VARIABLES E INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO.....	31
VARIABLES DIAGNÓSTICAS .....	31
INDICADORES .....	32
MATRIZ DE RELACIÓN .....	34
DESARROLLO OPERATIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	35
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	35
CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	38
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	38
INFORMACIÓN PRIMARIA .....	38
INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	39
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. ....	40
ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA.....	40
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA. ....	49
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	60
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	63
CAPÍTULO II.....	64
MARCO TEÓRICO .....	64
MANUALES .....	64
IMPORTANCIA DE LOS MANUALES .....	64
CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES .....	65
VENTAJAS DE SU USO.....	65

DESVENTAJAS DE LOS MANUALES.....	66
TIPOS DE MANUALES .....	66
ADMINISTRACIÓN .....	68
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	68
NIVELES ADMINISTRATIVOS .....	70
MANUAL ADMINISTRATIVO .....	72
OBJETIVOS .....	72
IMPORTANCIA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO. ....	73
CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL ADMINISTRATIVO. ....	74
CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO.....	74
ORGANIGRAMAS.....	76
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	80
OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	80
CONTENIDO DEL MANUAL.....	81
BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	81
MANUAL FINANCIERO. ....	82
IMPORTANCIA DEL MANUAL FINANCIERO.....	82
DIAGRAMAS DE FLUJO .....	83
IMPORTANCIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	83
TÉCNICAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO .....	84
LEGISLACIÓN DE LAS COOPERATIVAS .....	85
CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS .....	86
ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS .....	87
BASE LEGAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. ....	89



REQUISITOS PARA SU CONSTITUCIÓN.....	89
ACTIVIDADES FINANCIERAS.....	89
CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO.....	90
SOLVENCIA Y PRUDENCIA FINANCIERA .....	91
INVERSIONES.....	91
AUDITORÍA.....	92
CAPÍTULO III.....	93
MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.....	93
NOMBRE DE LA EMPRESA .....	93
ORIENTACIÓN ESTRATEGICA.....	93
VISIÓN.....	93
MISIÓN.....	93
FINALIDAD .....	94
ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	94
NORMATIVIDAD .....	94
MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL LTDA.....	94
INTRODUCCIÓN.....	94
CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA .....	95
OBJETIVO .....	96
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	96
PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	99
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	103
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES DE LACOOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA. ...	127

INTRODUCCIÓN .....	127
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	127
CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES.....	127
IMPORTANCIA .....	128
SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	129
MAPA DE PROCESOS.....	130
MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES.....	131
PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.....	159
ANTECEDENTES .....	159
PRODUCTOS FINANCIEROS .....	162
VISIÓN .....	164
MISIÓN .....	164
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	165
ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO Y EXTERNO .....	165
NECESIDADES O PROBLEMAS QUE RESUELVE EL PLAN ESTRATÉGICO.....	171
ESTRATEGIAS .....	172
MATRIZ DE ACTIVIDADES PLANES PROYECTOS Y PROGRAMAS .....	173
CRONOGRAMA.....	176
PRESUPUESTO .....	178
CAPÍTULO IV .....	174
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	179
IMPACTO ECONÓMICO.....	180
IMPACTO SOCIAL.....	181
IMPACTO ÉTICO.....	182

IMPACTO AMBIENTAL .....	183
IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	184
CONCLUSIONES .....	185
RECOMENDACIONES.....	186
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	187
BIBLIOGRAFÍA.....	187
LINCOGRAFÍA.....	188
ANEXOS.....	189

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 MATRIZ DE RELACIÓN .....	34
Cuadro 2 PERSONAL DE LA COAC SAN GABRIEL LTDA. ....	35
Cuadro 3 PERSONAL DE LAS SUCURSALES COAC SAN GABRIEL LTDA	36
Cuadro 4 SOCIOS DE LA COOPERATIVA SAN GABRIEL.....	37
Cuadro 5 PORCENTAJE DE SOCIOS QUE RECIBEN BUENA ATENCIÓN ...	40
Cuadro 6 PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN AL SOCIO .....	41
Cuadro 7 PORCENTAJE DE PROFESIONALISMO DEL SERVICIO QUE PRESTA LA COOPERATIVA.....	42
Cuadro 8 PORCENTAJE DE SOCIOS QUE OPINAN QUE LA COOPERATIVA NECESITA CAMBIOS PARA MEJORAR SU ATENCIÓN.....	43
Cuadro 9 PORCENTAJE DE AGILIDAD EN LOS TRÁMITES.....	44
Cuadro 10 PORCENTAJE DE MAYOR AGILIDAD EN LOS TRÁMITES SEGUN EL ÁREA .....	45
Cuadro 11 PORCENTAJE SOBRE EL TRATO DE LOS FUNCIONARIOS HACIA LOS SOCIOS .....	46
Cuadro 12 PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN SUFICIENTEMENTE CAPACITADOS.....	47
Cuadro 13 PORCENTAJE SOBRE PROCESOS Y TRÁMITES QUE REALIZAN LOS SOCIOS.....	48
Cuadro 14 PORCENTAJE REFERENTE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	49
Cuadro 15 PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA.....	50
Cuadro 16 PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN DE ACUERDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	51

Cuadro 17 PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS .....	52
Cuadro 18 PORCENTAJE REFERENTE A LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.....	53
Cuadro 19 PORCENTAJE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD DEFINIDAS .....	54
Cuadro 20 PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE CUMPLE CON SU PERFIL DE ACUERDO A LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA .....	55
Cuadro 21 PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE LES ENTREGARON LAS FUNCIONES Y LOS PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO .....	56
Cuadro 22 PORCENTAJE SOBRE PROCEDIMIENTOS A SEGUIR .....	57
Cuadro 23 PORCENTAJE DE TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD .....	58
Cuadro 24 PORCENTAJE SOBRE SI EL SISTEMA OPERATIVO DE LA COOPARTIVA ES APROPIADO .....	59
Cuadro 25 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA. ....	60
Cuadro 26 CRUCES ESTRATÉGICOS DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	61
Cuadro 27 ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	84
Cuadro 28 MANUAL DE FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL.....	103
Cuadro 29 MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ..	105
Cuadro 30 MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE VIGILANCIA .....	107
Cuadro 31 MANUAL DE FUNCIONES PRESIDENCIA .....	109
Cuadro 32 MANUAL DE FUNCIONES GERENCIA.....	109
Cuadro 33 MANUAL DE FUNCIONES AUDITORÍA INTERNA .....	112
Cuadro 34 MANUAL DE FUNCIONES AUDITORÍA EXTERNA.....	113
Cuadro 35 MANUAL DE FUNCIONES COMISIÓN DE EDUCACIÓN...	114
Cuadro 36 MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ DE CRÉDITO .....	115

Cuadro 37 MANUAL DE FUNCIONES ASESORÍA JURÍDICA.....	116
Cuadro 38 MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA(O).....	117
Cuadro 39 MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR(A) .....	118
Cuadro 40 MANUAL DE FUNCIONES CAJERO(A) .....	120
Cuadro 41 MANUAL DE FUNCIONES ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS ...	122
Cuadro 42 MANUAL DE FUNCIONES SERVICIOS VARIOS.....	124
Cuadro 43 MANUAL DE FUNCIONES JEFE (A) DE OFICINA OPERATIVA.	125
Cuadro 44 SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	129
Cuadro 45 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA...	131
Cuadro 46 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ELECCIÓN DE REPRESENTANTES .....	133
Cuadro 47 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	135
Cuadro 48 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INGRESO DE SOCIOS.	137
Cuadro 49 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FLUJO DE DEPÓSITO DE AHORROS .....	139
Cuadro 50 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RETIRO DE LA CUENTA DE AHORROS.....	141
Cuadro 51 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CANCELACIÓN DE CRÉDITO	143
Cuadro 52 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUADRE DE CAJA	145
Cuadro 53 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO HIPOTECARIO .....	147
Cuadro 54 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS ATRASADOS .....	149
Cuadro 56 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INGRESO DE FACTURAS .....	153
Cuadro 57 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONCILIACIÓN BANCARIA ...	155

Cuadro 58 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INGRESO DE COMPROBANTES CONTABLES DE DEVOLUCIÓN DE PLANILLAS ELÉCTRICAS DE EMELNORTE .....	157
Cuadro 59 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	165
Cuadro 60 CRUCES ESTRATÉGICOS MATRIZ FODA.....	169
Cuadro 61 NECESIDADES O PROBLEMAS QUE RESUELVE EL PLAN ESTRATÉGICO .....	171
Cuadro 62 ESTRATÉGIAS .....	172
Cuadro 63 MATRIZ DE ACTIVIDADES PLANES PROYECTOS Y PROGRAMAS.....	173
Cuadro 64 PRESUPESTO.....	178

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 PORCENTAJE DE SOCIOS QUE RECIBEN BUENA ATENCIÓN ...	40
Gráfico 2 PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN AL SOCIO.....	41
Gráfico 3 PORCENTAJE DE PROFESIONALISMO DEL SERVICIO QUE PRESTA LA COOPERATIVA.....	42
Gráfico 4 PORCENTAJE DE SOCIOS QUE OPINAN QUE LA COOPERATIVA NECESITA CAMBIOS PARA MEJORAR SU ATENCIÓN.....	43
Gráfico 5 PORCENTAJE DE AGILIDAD EN LOS TRÁMITES.....	44
Gráfico 6 PORCENTAJE DE MAYOR AGILIDAD EN LOS TRÁMITES SEGUN EL ÁREA .....	45
Gráfico 7 PORCENTAJE SOBRE EL TRATO DE LOS FUNCIONARIOS HACIA LOS SOCIOS .....	46
Gráfico 8 PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN SUFICIENTEMENTE CAPACITADOS.....	47
Gráfico 9 PORCENTAJE SOBRE PROCESOS Y TRÁMITES QUE REALIZAN LOS SOCIOS.....	48
Gráfico 10 PORCENTAJE REFERENTE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	49
Gráfico 11 PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA.....	50
Gráfico 12 PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN DE ACUERDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	51
Gráfico 13 PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS .....	52
Gráfico 14 PORCENTAJE REFERENTE A LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS .....	53



Gráfico 15 PORCENTAJE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD DEFINIDAS .....	54
Gráfico 16 PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE CUMPLE CON SU PERFIL DE ACUERDO A LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA .....	55
Gráfico 17 PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE LES ENTREGARON LAS FUNCIONES Y LOS PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO .....	56
Gráfico 18 PORCENTAJE SOBRE PROCEDIMIENTOS A SEGUIR .....	57
Gráfico 19 PORCENTAJE DE TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD .....	58
Gráfico 20 PORCENTAJE SOBRE SI EL SISTEMA OPERATIVO DE LA COOPARTIVA ES APROPIADO .....	59
Gráfico 21 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL.....	98
Gráfico 22 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPEATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA .....	102
Gráfico 23 DIAGRAMA DE FLUJO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA....	132
Gráfico 24 DIAGRAMA DE FLUJO DE ELECCIÓN DE REPRESENTANTES .....	134
Gráfico 25 DIAGRAMA DE FLUJO DE RECLUTAMIENTO –SELECCIÓN- CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	136
Gráfico 26 DIAGRAMA DE FLUJO DE INGRESOS DE SOCIOS .....	138
Gráfico 27 DIAGRAMA DE FLUJO DE DEPÓSITO DE AHORROS.....	140
Gráfico 28 DIAGRAMA DE FLUJO DE RETIRO DE LA CUENTA DE AHORROS.....	142
Gráfico 29 DIAGRAMA DE FLUJO DE CANCELACIÓN DE CRÉDITO	144
Gráfico 30 DIAGRAMA DE FLUJO DE CUADRE DE CAJA .....	146
Gráfico 31 DIAGRAMA DE FLUJO DE CRÉDITO HIPOTECARIO .....	148

Gráfico 32 DIAGRAMA DE FLUJO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS ATRASADOS .....	150
Gráfico 33 DIAGRAMA DE FLUJO DE CERTIFICACIÓN DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO .....	152
Gráfico 34 DIAGRAMA DE FLUJO DE INGRESO DE FACTURAS .....	154
Gráfico 35 DIAGRAMA DE FLUJO DE CONCILIACIÓN BANCARIA ....	156
Gráfico 36 DIAGRAMA DE FLUJO DE INGRESO DE COMPROBANTES CONTABLES DE DEVOLUCIÓN DE PLANILLAS ELÉCTRICAS DE EMELNORTE .....	158

## INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del Manual de Gestión Administrativo Financiero se realizó una investigación bibliográfica y documental en diferentes textos como: libros de cooperativas, de entidades financieras, de contabilidad de cooperativas, , textos de administración, textos de finanzas, y en general de proyectos y tesis de grado, que nos sirvió para definir y armar la estructura del presente trabajo de investigación, teniendo de base leyes y reglamentos que nos ayudaron a su culminación, utilizando para ello un lenguaje claro y sencillo.

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta varias técnicas de investigación como: entrevistas y encuestas, censo, las cuales se dirigieron a directivos, funcionarios, socios, con el fin de establecer un análisis interno y externo de la Cooperativa, que nos condujo a la formulación del tema del presente trabajo.

El principal problema a ser corregido, lo consideramos específicamente como la adopción de un manual en el que se involucre todas las áreas. Así que enfocamos nuestra prioridad en la formulación de un manual de gestión administrativo financiero; ya que había varios problemas que ameritaban una rápida solución, entre ellos; duplicidad de funciones, la estructura orgánica no está bien definida, desconocimiento de funciones y responsabilidades, inexperiencia de procedimientos de trabajo que necesitaban ser solucionados.

La estructura del presente manual, está diseñada en una forma más técnica diferente a los trabajos ya realizados, tratando de proporcionar a la cooperativa y a los estudiantes, no solo de un documento si no de una herramienta de trabajo útil, que va a servir de mucho en su aplicación y además como fuente de consulta para futuros trabajos de investigación.

La formulación de una matriz de impactos, nos permitió analizar y conocer de una manera más técnica como afecto y/o contribuyo el diseño del manual de gestión a la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., y a su entorno.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un Manual de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda. de La Ciudad de San Gabriel, Cantón Montúfar, Provincia del Carchi.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un Diagnostico Situacional que permita determinar la necesidad de implementar un Manual de Gestión.
- Fundamentar Científica y Teóricamente el Manual de Gestión para la Cooperativa.
- Desarrollar una propuesta Administrativa Financiera que se pueda aplicar en la entidad.
- Establecer los principales impactos en los ámbitos: económicos, social, ético, ambiental.

### **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto es importante ya que este facilitará la realización de tareas y actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa, las mismas que ayudarán a mejorar la capacidad competitiva institucional, proporcionando así el logro de objetivos y metas.

Por cuanto es factible para ser desarrollado, ya que existe la predisposición de todos los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito “San Gabriel” Ltda. Además se cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos para poder aplicar este Manual, el mismo que tendrá un beneficio de mucho valor.

El beneficiario directo con la creación de este Manual de Gestión Administrativo y Financiero es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., el mismo que contribuirá al constante cumplimiento de las fases básicas del proceso administrativo, logrando así eficiencia y calidad en la prestación de servicios y de esta manera difundirse como una institución crediticia. Y los beneficiarios indirectos serán los empleados y socios en general, ya que permitirán mejorar la imagen institucional y podrán obtener captación en los servicios que presta.

La ejecución de este proyecto es muy interesante porque ayudará a la optimización de recursos y servirá como herramienta clave para el desarrollo y progreso de la entidad; permitiendo así atender eficaz y eficientemente a los clientes que necesiten de los servicios que ofrece la Cooperativa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Las Cooperativas de ahorro y crédito se han convertido en una alternativa que brinda ayuda a los pequeños y grandes artesanos, comerciantes, agricultores, microempresarios, etc., tomando en cuenta que la mayoría de los ecuatorianos son de clase baja-baja y buscan tener acceso a micro créditos para el fortalecimiento y crecimiento de sus pequeños negocios.

La mayor parte de cooperativas de Ahorro y Crédito carecen de aspectos que son fundamentales para su operación y que no han sido elaboradas por falta de interés de sus directivos o porque no existe el presupuesto suficiente para implementarlos, estas falencias que no han sido todavía cubiertas, las va detectando el personal que trabaja en su interior y necesita de alguna manera de ellas.

Con el objeto de definir las causas que producen uno o varios problemas se recurre a la realización de un diagnóstico que permitirá poner de manifiesto las debilidades y fortalezas del ente, siendo sus principales actores los asociados al asumir y tomar a su cargo la administración de la institución, participando de las ventajas y riesgos correspondientes. Ya describiendo el contexto particular, podemos decir que la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” es fundamental.

Nuestro estudio se enfocara directamente a la matriz de la cooperativa, ya que a ella se ligan sus sucursales y el resultado que se obtenga de este proyecto será transmitido a cada una de sus agencias.

Para el desarrollo de nuestra investigación, y a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se tomará en cuenta al personal que trabaja en la misma, y a sus socios.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico técnico situacional que nos permita conocer e identificar en base a variables e indicadores las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer la estructura administrativa y organizacional con la que trabaja esta entidad.
2. Definir el manejo de las funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo.
3. Analizar si existe precisión y simplicidad en los procesos.
4. Establecer las condiciones y requisitos del Talento Humano que labora en la cooperativa.
5. Determinar la calidad de atención y servicio que brinda la cooperativa.

## **1.3. VARIABLES E INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO**

Una vez establecidos los objetivos del diagnóstico, se han identificado las siguientes variables.

### **1.3.1. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

1. Estructura Administrativa y Organizacional.

2. Análisis interno.
3. Procedimientos Administrativos.
4. Talento Humano.
5. Atención y Servicio.

### **1.3.2. INDICADORES**

#### **1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL**

- a) Canales de comunicación.
- b) Gestión Administrativa.
- c) Desarrollo Organizacional.
- d) Toma de decisiones
- e) Políticas Institucionales.
- f) Plan Estratégico.

#### **2. ANÁLISIS INTERNO**

- a) Funciones y Procesos.
- b) Reglamentos y Manuales.
- c) Especificidad de las funciones.
- d) Perfil Profesional.

#### **3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

- a) Agilidad o demora en las gestiones.
- b) Cumplimiento del trámite del rigor.
- c) Manual de procedimientos.
- d) Procedimientos de archivos y registros.

#### **4. TALENTO HUMANO**

- a) Experiencia de trabajo.



- b) Nivel educativo.
- c) Profesionalismo.
- d) Capacitación.
- e) Cualificación.
- f) Estabilidad.

## **5. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

- a) Satisfacción del servicio.
- b) Trato y manejo al socio y/o cliente.
- c) Estabilidad del servicio.
- d) Comunicación Efectiva.
- e) Excelencia.
- f) Capacitación, Rapidez, Agilidad.

## 1.4. MATRIZ DE RELACIÓN

**Cuadro 1** MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	FUENTE	TÉCNICA	PÚBLICO META
1. Conocer la estructura administrativa y organizacional con la que trabaja esta entidad	Estructura Administrativa y Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Canales de comunicación.</li> <li>↳ Gestión Administrativa.</li> <li>↳ Desarrollo Organizacional.</li> <li>↳ Toma de decisiones</li> <li>↳ Políticas Institucionales</li> <li>↳ Plan Estratégico.</li> </ul>	Primaria	Censo Encuesta	Personal Gerente
2. Definir el manejo de las funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto de trabajo.	Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Funciones y Procesos.</li> <li>↳ Reglamentos, Planes y Manuales.</li> <li>↳ Especificidad de las funciones.</li> <li>↳ Perfil Profesional</li> </ul>	Primaria	Censo Encuesta	Personal Gerente
3. Analizar si existe precisión y simplicidad en los procesos	Procedimientos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Agilidad o demora en las gestiones.</li> <li>↳ Cumplimiento del trámite del rigor.</li> <li>↳ Manual de procedimientos</li> </ul>	Primaria	Censo Encuesta	Personal Gerente
4. Establecer las condiciones y requisitos del Talento Humano que labora en la cooperativa.	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Experiencia de trabajo.</li> <li>↳ Nivel educativo.</li> <li>↳ Profesionalismo.</li> <li>↳ Capacitación.</li> <li>↳ Cualificación.</li> <li>↳ Estabilidad</li> </ul>	Primaria	Censo Encuesta	Socios
5. Determinar la calidad de atención y servicio que brinda la cooperativa.	Atención y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Satisfacción del servicio.</li> <li>↳ Trato y manejo al cliente.</li> <li>↳ Estabilidad del servicio.</li> <li>↳ Comunicación Efectiva.</li> <li>↳ Excelencia.</li> <li>↳ Capacitación, Rapidez, Agilidad.</li> </ul>	Primaria	Encuesta	Socios

**Fuente:** Diagnóstico, Diciembre del 2012.

**Elaboración:** Autora

## 1.5. DESARROLLO OPERATIVO DEL DIAGNÓSTICO

Para la realización del presente diagnóstico situacional sobre el Manual de Gestión Administrativo Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., se aplicó el siguiente procedimiento que se detalla a continuación.

### 1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la presente investigación de campo, la población o universo a estudiarse está compuesta por; el personal que trabaja en la cooperativa y los socios que integran la matriz de la cooperativa, ubicada en la ciudad de San Gabriel.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

**Cuadro 2** PERSONAL DE LA COAC SAN GABRIEL LTDA.

AGENCIA	ÁREA	N° / CANTIDAD
MATRIZ SAN GABRIEL	GERENCIA	1
	SECRETARÍA	1
	LEGAL	1
	CONTABILIDAD	4
	CRÉDITO	3
	SISTEMAS	1
	CAJA	2
	RECAUDACIÓN	1
	GUARDIANÍA	Y 1
	MENSAJERÍA	
ASEO	1	
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>

**Cuadro 3 PERSONAL DE LAS SUCURSALES COAC SAN GABRIEL LTDA.**

TULCÁN	JEFE DE AGENCIA	1
	CRÉDITO	2
	CAJA	1
	GUARDIANÍA Y MENSAJERÍA	1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>
JULIO ANDRADE		
	CRÉDITO	1
	CAJA	2
	GUARDIANÍA Y MENSAJERÍA	1
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
HUACA		
	JEFE DE AGENCIA	1
	CRÉDITO	1
	CAJA	1
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
BOLÍVAR		
	JEFE DE AGENCIA	1
	CRÉDITO	2
	CAJA	1
	GUARDIANÍA Y MENSAJERÍA	1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>
PIMAMPIRO		
	CRÉDITO	2
	CAJA	1
		3
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

Fuente: Diagnóstico, Diciembre del 2012.  
Elaboración: Autora

Como se puede observar que la población es reducida, no hay que determinar una muestra, por lo tanto en este caso es técnico y necesario desarrollar un **CENSO**, es decir, se trabajara con la totalidad de la población conformada actualmente por 36 funcionarios.

#### Cuadro 4 SOCIOS DE LA COOPERATIVA SAN GABRIEL

OFICINA	Nº SOCIOS
BOLÍVAR	2556
HUACA	763
JULIO ANDRADE	2657
PIMAMPIRO	990
SAN GABRIEL	6900
TULCÁN	895
<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>14761</b>

Fuente: Diagnóstico, Diciembre del 2012.  
Elaboración: Autora

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

De entre las formulas estadísticas para determinar la muestra representativa sobre la base de la población indicada anteriormente, se ha escogido la siguiente fórmula, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5:

$$n = \frac{Nd^2z^2}{(N-1)E^2 + d^2z^2}$$

**Donde los valores y significados son los siguientes:**

**N:** Población o Universo.

**n:** Muestra o número de elementos a investigar.

**d<sup>2</sup>:** Varianza, = 0.25; tomando en cuenta como referencia una desviación estándar de 0.5 (d=0.5)

**z:** Nivel de confianza equivalente a 1.96

E: Error muestral entre el 1% y 9%, en este caso tomamos el 5%.

### 1.5.2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Nd^2z^2}{(N-1)E^2 + d^2z^2}$$

$$n = \frac{6900(0.25)(1.96)^2}{(6900-1)(0.05)^2 + 0.25(1.96)^2}$$

$$n = \frac{1725(3.8416)}{(6899)(0.0025) + 0.25(3.8416)}$$

$$n = \frac{6626.76}{(17.2475) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{6626.76}{18.2079}$$

$$n = 363.95$$

La muestra es de 364 encuestas.

## 1.6. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

### 1.6.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

Para recabar mejor los datos y con el propósito de obtener un diagnóstico definido que nos permita avanzar en nuestra investigación, se utilizará una encuesta diseñada en base a las variables a investigarse, misma que será aplicada a los socios y empleados de la cooperativa, obteniendo de esta manera información que contribuirá para el correcto desarrollo del proyecto.

## **1.6.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA**

La información secundaria a utilizar es la siguiente:

- a)** Textos.
- b)** Manuales.
- c)** Tesis.
- d)** Leyes.
- e)** Códigos.
- f)** Internet.

## 1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

### 1.7.1. ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA.

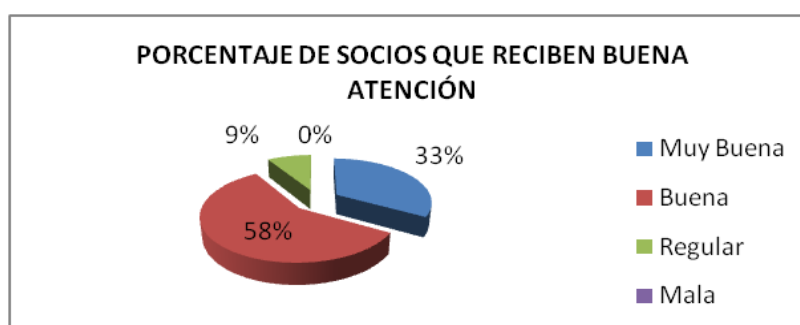
#### 1. ¿La atención que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” es?

**Cuadro 5** PORCENTAJE DE SOCIOS QUE RECIBEN BUENA ATENCIÓN

	f	%
<b>Muy Buena</b>	121	33%
<b>Buena</b>	211	58%
<b>Regular</b>	32	9%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 1** PORCENTAJE DE SOCIOS QUE RECIBEN BUENA ATENCIÓN



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los socios de la cooperativa reciben buena atención por parte de los empleados, se podría decir que están complacidos con el servicio, sin embargo existen personas que no se muestran del todo satisfechas; por lo que hay que tomar en cuenta que la imagen de una cooperativa depende del buen trato que se dé a los socios, sin distinción alguna, y es deber de sus directivos y empleados el de seguir incentivando.



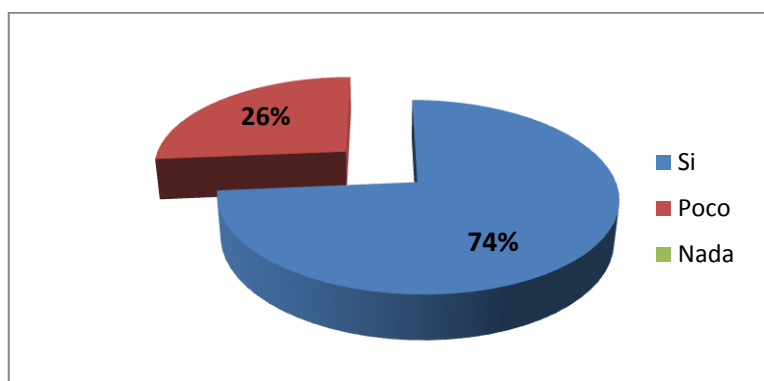
## 2. ¿Los servicios que brinda la Cooperativa satisface su necesidad?

**Cuadro 6** PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN AL SOCIO

	f	%
<b>Si</b>	268	74%
<b>Poco</b>	96	26%
<b>Nada</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 2** PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN AL SOCIO



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Gran parte de los socios están satisfechos con los servicios que da la cooperativa, pero no en todos los casos ya que algunos de ellos aún no están del todo conformes; debido a que en la institución existe una eminente demanda de créditos tomando en cuenta que de ellos no todos los solicitantes lo obtienen con la misma rapidez que otros, muchos socios se muestran insatisfechos con el monto al que asciende el crédito, y por ende no se satisface totalmente la necesidad del socio.

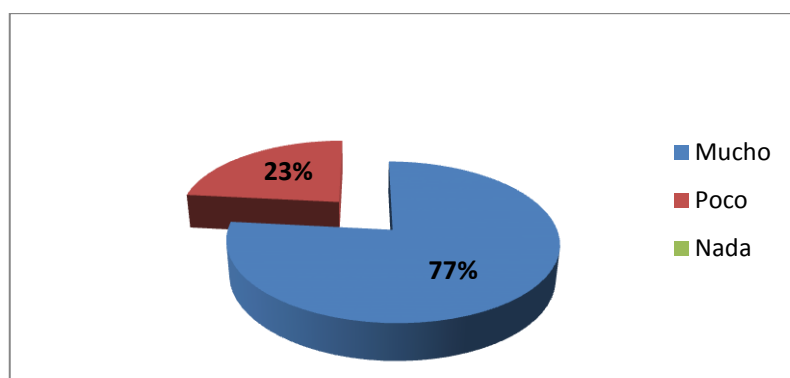
### 3. ¿Existe profesionalismo en el servicio que presta la Cooperativa?

**Cuadro 7** PORCENTAJE DE PROFESIONALISMO DEL SERVICIO QUE PRESTA LA COOPERATIVA

	f	%
<b>Mucho</b>	279	77%
<b>Poco</b>	85	23%
<b>Nada</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 3** PORCENTAJE DE PROFESIONALISMO DEL SERVICIO QUE PRESTA LA COOPERATIVA



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, los socios de la cooperativa califican a sus funcionarios como personal profesional y capaz de desempeñar sus tareas con responsabilidad, procurando solucionar inquietudes de sus socios y clientes; sin embargo hay que mencionar que ciertos socios opinan que aún falta priorizar el entrenamiento permanente de los trabajadores como parte de estrategia de crecimiento.

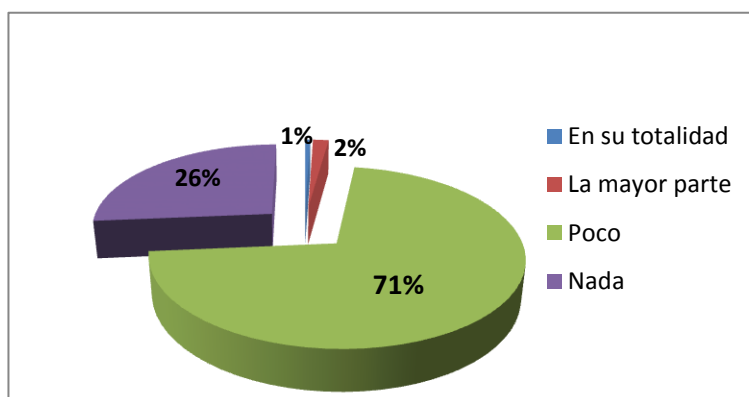
**4. ¿Cree Ud., que la cooperativa necesita cambios para mejorar su atención?**

**Cuadro 8** PORCENTAJE DE SOCIOS QUE OPINAN QUE LA COOPERATIVA NECESITA CAMBIOS PARA MEJORAR SU ATENCIÓN

	f	%
<b>En su totalidad</b>	2	1%
<b>La mayor parte</b>	6	2%
<b>Poco</b>	260	71%
<b>Nada</b>	96	26%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 4** PORCENTAJE DE SOCIOS QUE OPINAN QUE LA COOPERATIVA NECESITA CAMBIOS PARA MEJORAR SU ATENCIÓN



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los socios encuestados se pudo conocer que la cooperativa necesita cambios para mejorar su atención, ya que una entidad siempre debe estar en constante evolución ya que día a día se presentan varias alternativas de cambio e innovación; mientras que el resto de socio se siente conforme con el servicio que reciben.

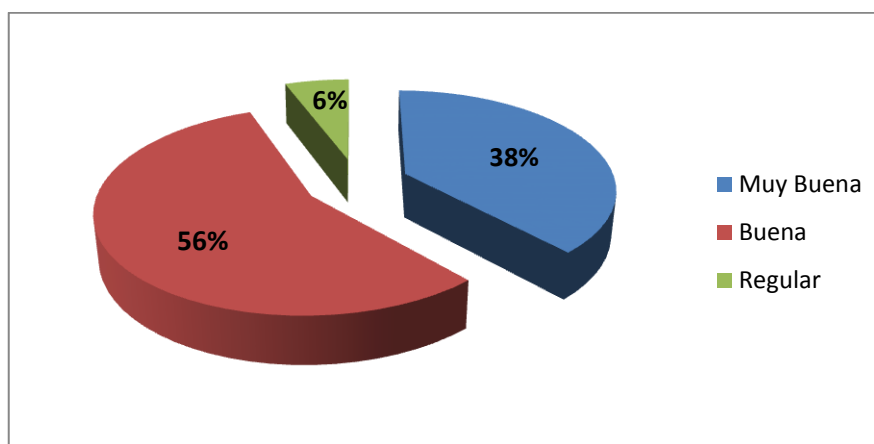
## 5. ¿La agilidad en los trámites que usted ejecuta en la entidad es?

**Cuadro 9** PORCENTAJE DE AGILIDAD EN LOS TRÁMITES

	f	%
<b>Muy Buena</b>	139	38%
<b>Buena</b>	204	56%
<b>Regular</b>	21	6%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 5** PORCENTAJE DE AGILIDAD EN LOS TRÁMITES



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de los socios opinan que si existe agilidad en cuanto a los trámites que realizan pero no en todas las áreas, en cambio hay socios que no están conformes con la prontitud de los trámites; estos resultados muestran la inconformidad de los socios para gestionar algunas actividades. Todas estas falencias deben cubrirse con el objetivo de agilizar y conseguir excelencia en cualquier gestión.

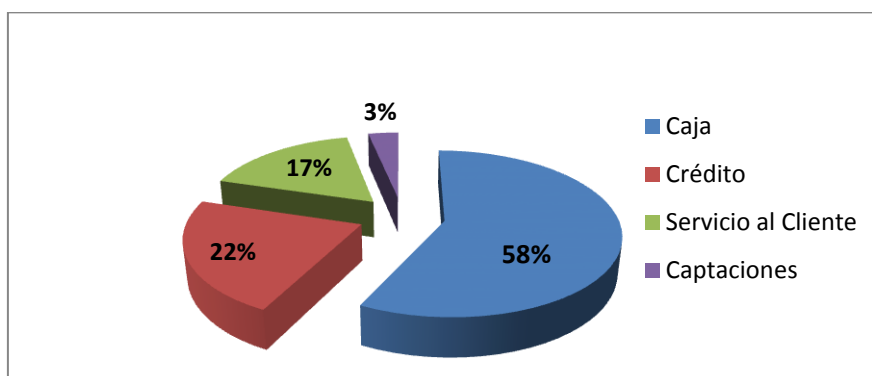
6. ¿En qué áreas existe mayor agilidad en los trámites que usted realiza en la cooperativa?

**Cuadro 10** PORCENTAJE DE MAYOR AGILIDAD EN LOS TRÁMITES SEGUN EL ÁREA

	F	%
<b>Caja</b>	209	57%
<b>Crédito</b>	81	22%
<b>Servicio al Cliente</b>	62	17%
<b>Captaciones</b>	12	3%
<b>TOTAL</b>	364	100%

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 6** PORCENTAJE DE MAYOR AGILIDAD EN LOS TRÁMITES SEGUN EL ÁREA



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El presente gráfico nos muestra que la mayoría de los socios de la cooperativa consideran que en el área que hay mayor rapidez y los ayudan con mayor prontitud en sus trámites es en el área de caja, dándonos cuenta que este porcentaje representa la mayoría de los socios y parte de ellos están distribuidos en las áreas restantes como son crédito, servicio al cliente y captaciones respectivamente, por lo que hay que dar mayor énfasis a este segmento.

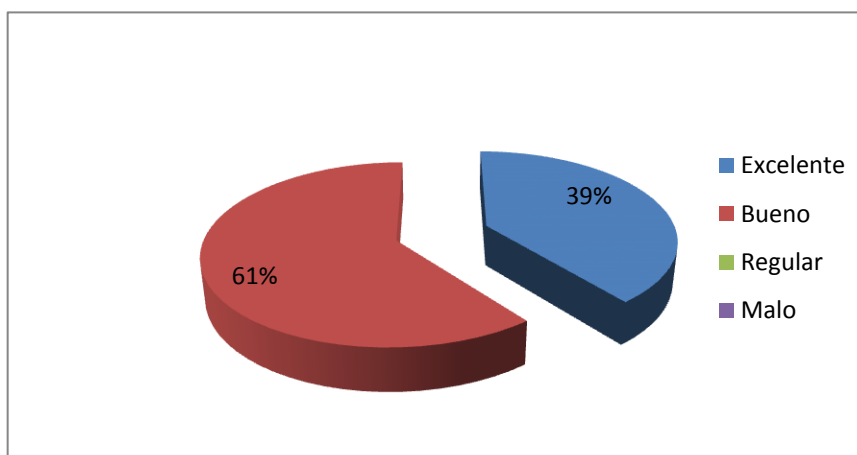
## 7. ¿Cómo es el trato a su persona por parte de los funcionarios de la cooperativa?

### Cuadro 11 PORCENTAJE SOBRE EL TRATO DE LOS FUNCIONARIOS HACIA LOS SOCIOS

	f	%
<b>Excelente</b>	143	39%
<b>Bueno</b>	221	61%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

### Gráfico 7 PORCENTAJE SOBRE EL TRATO DE LOS FUNCIONARIOS HACIA LOS SOCIOS



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos y como se puede observar los socios que representan la mayoría, manifestaron que están conformes con el trato que reciben en la institución, ya que hay que tener presente que son los socios y/o clientes son la única razón por la que se abren las puertas cada día.

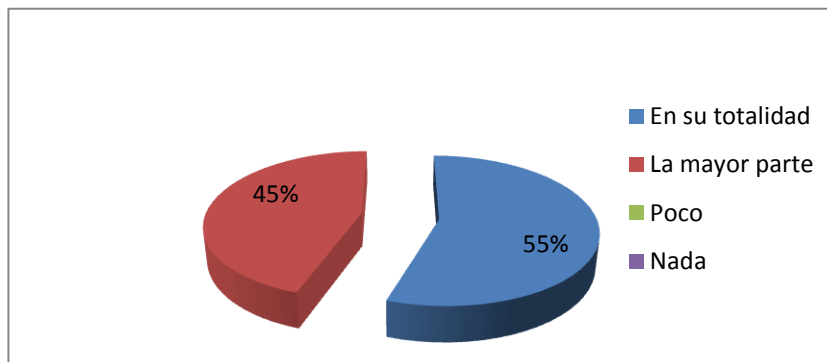
**8. ¿Considera usted que los funcionarios de la entidad están suficientemente capacitados?**

**Cuadro 12** PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN SUFICIENTEMENTE CAPACITADOS

	<b>f</b>	<b>%</b>
En su totalidad	201	55%
La mayor parte	163	45%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 8** PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN SUFICIENTEMENTE CAPACITADOS



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los socios de la cooperativa opinan que los funcionarios que laboran en la institución deben y están adecuadamente capacitados para ejercer sus funciones y atender al público, por lo que hay que tomar en cuenta que la capacitación es una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos organizacionales; por ende un empleado capacitado desempeña su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

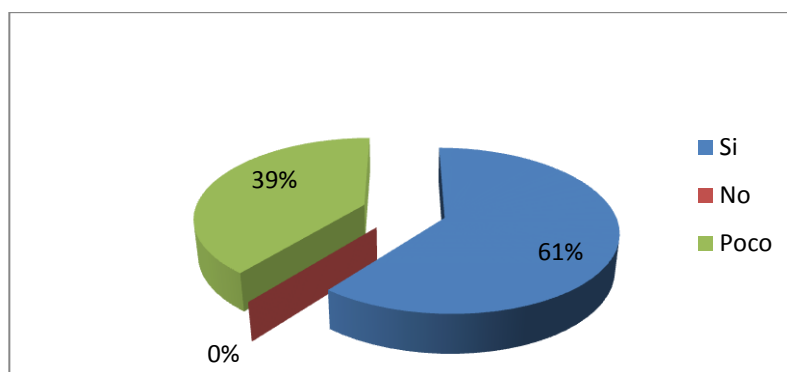
## 9. ¿Los procesos y trámites que realiza son sencillos y claros?

**Cuadro 13** PORCENTAJE SOBRE PROCESOS Y TRÁMITES QUE REALIZAN LOS SOCIOS

	f	%
Si	221	61%
No	0	0%
Poco	143	39%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 9** PORCENTAJE SOBRE PROCESOS Y TRÁMITES QUE REALIZAN LOS SOCIOS



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de socios expresan que los trámites que realizan no son complicados y son entendibles, pero hay socios que opinan que se debe cambiar un poco los procesos ya que al menos en el área de crédito algunos procesos son muy largos y complicados, por lo que hay que mejorar y automatizar estos procesos para que sean más entendibles por los socios y a la vez lograr que la cooperativa se enfoque en la simplicidad de estos para alcanzar mayores niveles de crecimiento.



### 1.7.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.

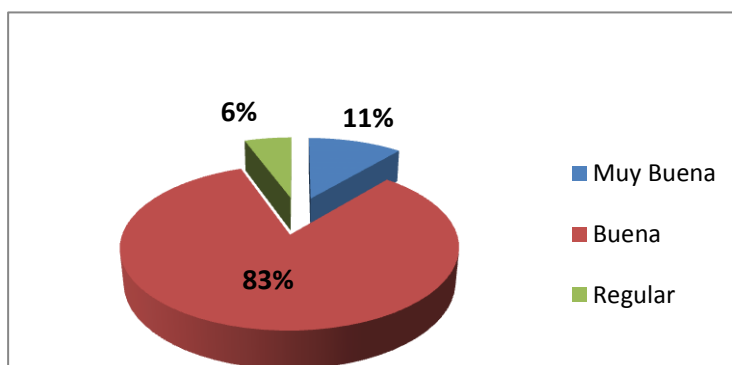
#### 1. ¿Qué piensa acerca de la Gestión Administrativa y Organizacional de la entidad?

**Cuadro 14** PORCENTAJE REFERENTE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

	f	%
<b>Muy Buena</b>	4	11%
<b>Buena</b>	30	83%
<b>Regular</b>	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 10** PORCENTAJE REFERENTE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los empleados encuestados se pudo conocer que la mayoría piensan que la Gestión que realiza la Administración es buena, debido a que falta mejorar una gran parte del trabajo por parte de los encargados o directivos, pero un porcentaje de ellos opinan que esta administración si ha promovido el desarrollo de la institución, pero que sin duda alguna hay que seguir mejorando para lograr la excelencia y seguir cumpliendo los propósitos.

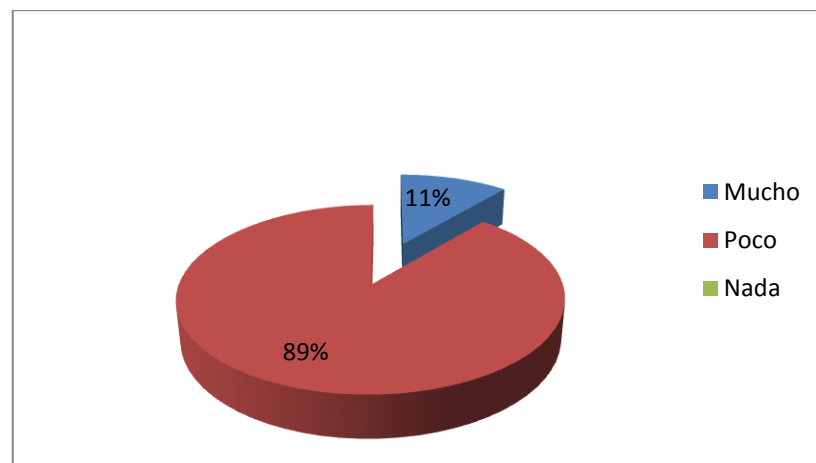
## 2. ¿Cuánto conoce usted acerca de las políticas de la cooperativa?

**Cuadro 15** PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA

	f	%
<b>Mucho</b>	4	11%
<b>Poco</b>	32	89%
<b>Nada</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 11** PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un porcentaje mínimo de los empleados tienen el suficiente conocimiento sobre las políticas que tiene la institución; sin embargo no de la manera correcta. Y el resto de empleados que en este caso es la mayoría aseguran conocer poco o nada de las políticas y demás estatutos que posee la cooperativa en la cual están laborando.

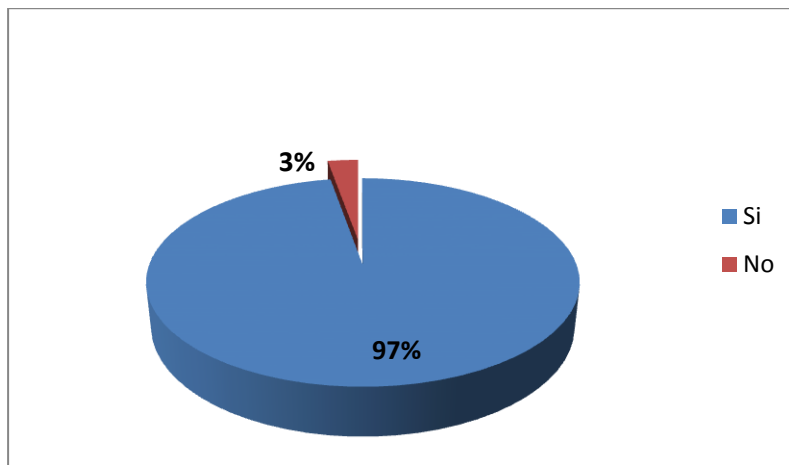
**3. ¿Considera necesario estructurar un Plan Estratégico para evaluar y mejorar la atención al socio de la cooperativa?**

**Cuadro 16** PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN DE ACUERDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

	f	%
<b>Si</b>	35	97%
<b>No</b>	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	100%

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 12** PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS QUE ESTÁN DE ACUERDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los empleados de la cooperativa dijeron que es de gran importancia poseer un Plan Estratégico para desarrollar el trabajo de forma eficaz y eficientemente, ya que este puede influir en la estructuración de la organización, en la planificación de las actividades, en el servicio y guía de cada uno de los funcionarios y en el control de los resultados para la cooperativa.

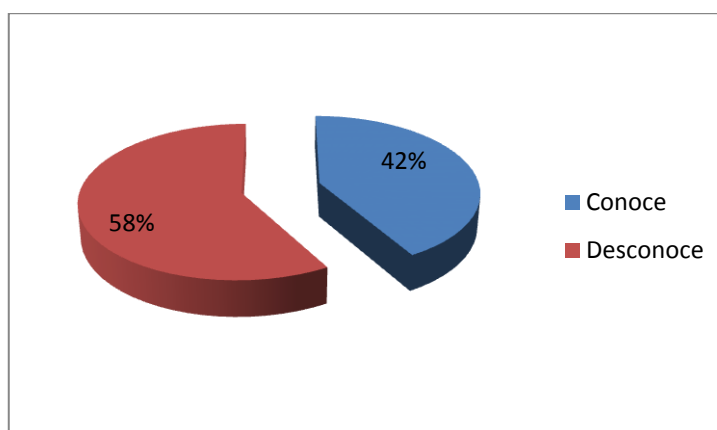
#### 4. ¿Existe en la Cooperativa un Manual de Funciones y de Procedimientos?

**Cuadro 17** PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

	f	%
<b>Conoce</b>	15	42%
<b>Desconoce</b>	21	58%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	100%

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: LA Autora.

**Gráfico 13** PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: LA Autora.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un porcentaje de funcionarios encuestados expusieron que solamente conocen de la existencia del Manual de Funciones, sin embargo, este está desactualizado por completo; y los demás empleados manifestaron que desconocían sobre la existencia de estos manuales; por lo que la entidad debería enfocarse en este punto ya estos son instrumentos de gran importancia para el desarrollo organizacional y para el mejoramiento del desempeño laboral.

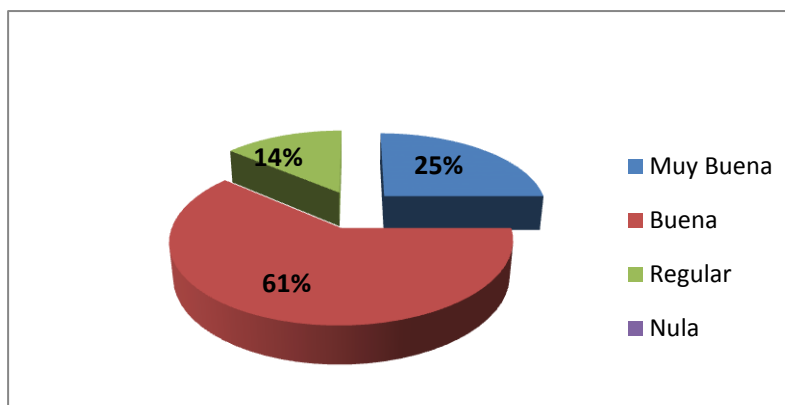
**5. ¿Cómo es la comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la institución?**

**Cuadro 18** PORCENTAJE REFERENTE A LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Muy Buena</b>	9	25%
<b>Buena</b>	22	61%
<b>Regular</b>	5	14%
<b>Nula</b>		0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 14** PORCENTAJE REFERENTE A LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los funcionarios de la cooperativa dijeron que existe buena comunicación entre los diferentes departamentos, pero si hace falta resaltar la importancia de cómo se deben conectar los distintos departamentos y que se espera de ellos para alcanzar los objetivos de cooperativa; sin embargo hay empleados que manifestaron que si se debe trabajar en cuanto a las relaciones y comunicación entre trabajadores y los distintos departamentos, ya que la comunicación es necesaria para coordinar todas y cada una de las funciones.

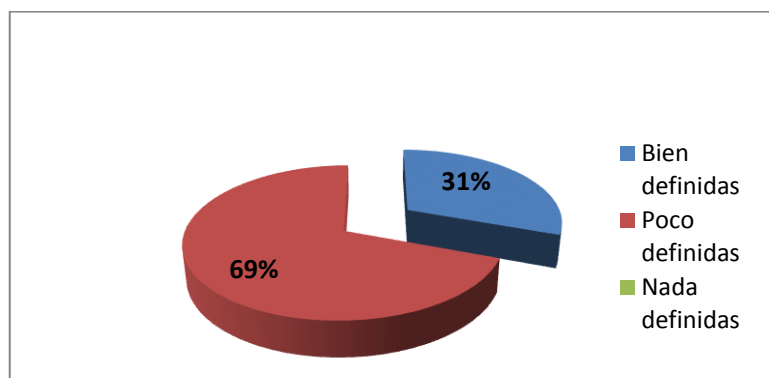
6. ¿Considera usted que están claramente definidas las funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo?

**Cuadro 19** PORCENTAJE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD DEFINIDAS

	f	%
<b>Bien definidas</b>	11	31%
<b>Poco definidas</b>	25	69%
<b>Nada definidas</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 15** PORCENTAJE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDAD DEFINIDAS



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Algunos empleados que laboran en la cooperativa opinan que si están claramente definidas las funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo, ya que ellos conocen muy bien sus actividades y funciones a realizar, en cambio otros trabajadores indican lo contrario, por lo que la entidad debe preocuparse de esta pequeña debilidad para poder así realizar las operaciones de la mejor manera.

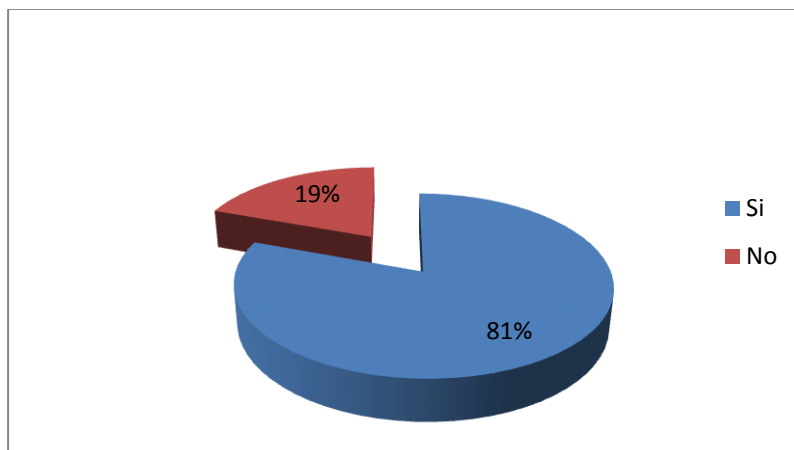
**7. ¿Su perfil profesional está acorde a la función que desempeña en la institución?**

**Cuadro 20** PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE CUMPLE CON SU PERFIL DE ACUERDO A LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	29	81%
<b>No</b>	7	19%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 16** PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE CUMPLE CON SU PERFIL DE ACUERDO A LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría del personal manifiesta que su perfil profesional está acorde a su puesto de trabajo y un pequeño porcentaje expresa que su perfil no está de acuerdo con la labor que desempeña, pero sin embargo está a gusto desarrollando el trabajo encomendado y esperando que este punto se tome en cuenta próximamente.

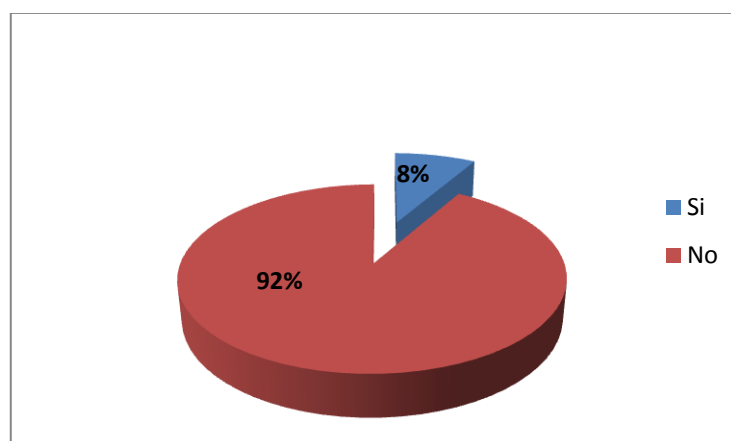
**8. ¿Le entregaron por escrito las funciones y los procedimientos que debe seguir?**

**Cuadro 21** PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE LES ENTREGARON LAS FUNCIONES Y LOS PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	3	8%
<b>No</b>	33	92%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 17** PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE LES ENTREGARON LAS FUNCIONES Y LOS PROCEDIMIENTOS POR ESCRITO



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Casi la totalidad de los empleados supieron manifestar que no se les ha entregado ningún documento en el cual consten sus funciones de trabajo, ni mucho menos se les ha hecho llegar por escrito los procedimientos a seguir para las operaciones que realizan; por lo cual la cooperativa debe incentivar y capacitar a sus empleados ya que esto es un factor muy importante que influye en los trabajadores para el desarrollo operacional y funcional.



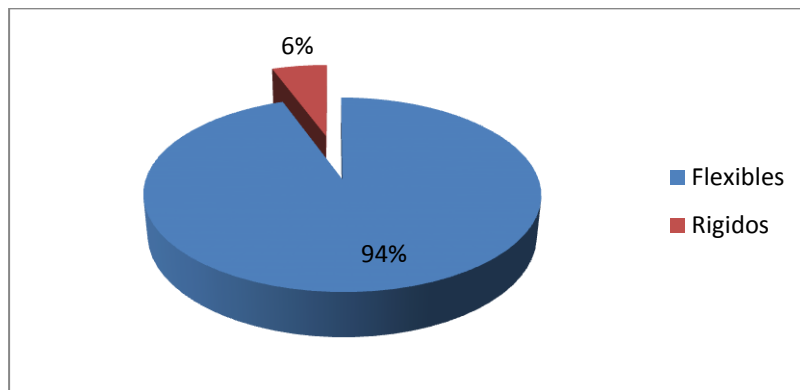
## 9. ¿Los proceso a seguir en cada una de las operaciones son?

**Cuadro 22** PORCENTAJE SOBRE PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

	f	%
<b>Flexibles</b>	34	94%
<b>Rígidos</b>	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 18** PORCENTAJE SOBRE PROCEDIMIENTOS A SEGUIR



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los empleados de la cooperativa supieron decir que procesos a seguir en cada una de las operaciones a ellos encomendadas si son flexibles dependiendo el motivo por el cual se puede cambiar o saltar un proceso, pero hay que tomar en cuenta que no en todos los procesos se puede realizar cambios, en estos casos se aplica la rigidez de los mismos, para evitar confusiones o problemas.

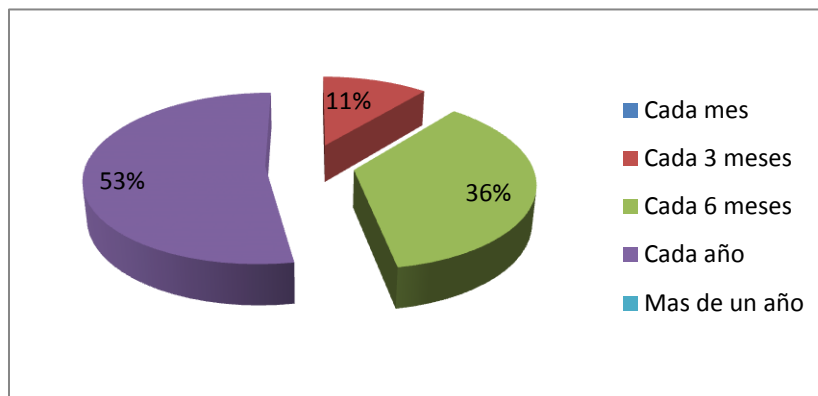
## 10. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

**Cuadro 23** PORCENTAJE DE TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

	f	%
<b>Cada mes</b>	0	0%
<b>Cada 3 meses</b>	4	11%
<b>Cada 6 meses</b>	13	36%
<b>Cada año</b>	19	53%
<b>Más de un año</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

**Gráfico 19** PORCENTAJE DE TIEMPO DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD



FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACIÓN: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un gran porcentaje de funcionarios de la institución expresaron que las capacitaciones no son frecuentes, por lo que se debería dar solución lo más pronto posible y hacer que estas sean más seguidas tomando en cuenta temas relacionados a la función que cada uno desempeña, ya que un empleado bien capacitado realiza su trabajo de mejor manera.

## 11. ¿El sistema operativo que posee la cooperativa es?

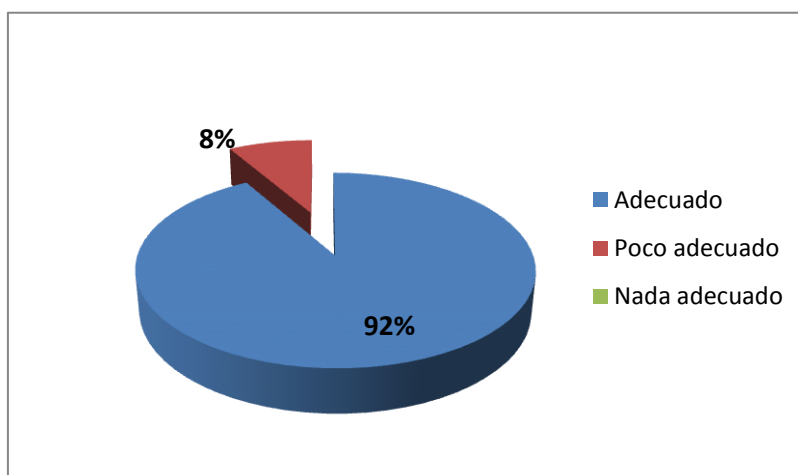
**Cuadro 24** PORCENTAJE SOBRE SI EL SISTEMA OPERATIVO DE LA COOPARTIVA ES APROPIADO

	f	%
<b>Adecuado</b>	33	92%
<b>Poco adecuado</b>	3	8%
<b>Nada adecuado</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta 2012  
ELABORACION: La Autora.

**Gráfico 20** PORCENTAJE SOBRE SI EL SISTEMA OPERATIVO DE LA COOPARTIVA ES APROPIADO

FUENTE: Encuesta 2012



ELABORACION: La Autora.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la totalidad de los funcionarios de la cooperativa, la mayoría de ellos manifestaron que el sistema operativo que utilizan para la realización de su trabajo es el adecuado; por ser confiable y no complejo. Siendo una herramienta fundamental para ejercer las actividades diarias y para que la institución pueda abrir sus puertas a sus socios y/o clientes para brindarles el mejor servicio.

### 1.7.3. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### A. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

**Cuadro 25** CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente atención a los socios y/o clientes.</li> <li>2. Servicio ágil, rápido y oportuno.</li> <li>3. Satisfacción de las necesidades de los socios.</li> <li>4. Personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado.</li> <li>5. Personal profesional, ético y con ganas de mejorar sus conocimientos.</li> <li>6. Procesos sencillos, claros y flexibles.</li> <li>7. Sistema operativo ágil y confiable</li> <li>8. Integración de equipo de trabajo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Gestión Administrativa</li> <li>2. Poco conocimiento de las políticas institucionales.</li> <li>3. No existe un Manual de Procedimientos y un Plan Estratégico</li> <li>4. Poca comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa.</li> <li>5. Poca capacitación al personal.</li> <li>6. Posee organigramas desactualizados.</li> <li>7. Duplicidad de funciones</li> <li>8. Montos de créditos bajos.</li> <li>9. Poca agilidad en los trámites.</li> <li>10. Poca realización de negociaciones.</li> <li>11. Falta de atención personalizada a los socios.</li> <li>12. No existe estrategias de cobranza para recuperación de cartera.</li> <li>13. No poder recuperar la cartera de crédito que esta esté vencida.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar planes de capacitación integral.</li> <li>2. Dirigirse al cambio y evolución.</li> <li>3. Expansión y crecimiento a nivel local, regional.</li> <li>4. Acceder a diversos paquetes informáticos en el área financiera.</li> <li>5. Iniciar campañas de información de todos los servicios que presta la cooperativa.</li> <li>6. Diseñar nuevos productos financieros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Montos de créditos más altos en otras instituciones Financieras.</li> <li>2. Otras instituciones brindan a los clientes más bajas tasas de interés de crédito.</li> <li>3. Cambios constantes de ideas y apreciaciones de los socios.</li> <li>4. Competencia de otros sectores.</li> <li>5. Demasiadas cooperativas en la misma localidad.</li> <li>6. Base legal en constante cambio.</li> <li>7. Poco conocimiento financiero por parte de los socios.</li> <li>8. No contar con la información necesaria en forma oportuna.</li> <li>9. Sobreendeudamiento de los socios.</li> </ol>

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: La Autora

## B. CRUCES ESTRATÉGICOS DE LA MATRIZ F.O.D.A.

**Cuadro 26** CRUCES ESTRATÉGICOS DE LA MATRIZ F.O.D.A.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar planes de capacitación integral.</li> <li>2. Dirigirse al cambio y evolución.</li> <li>3. Expansión y crecimiento a nivel local, regional.</li> <li>4. Acceder a diversos paquetes informáticos en el área financiera.</li> <li>5. Iniciar campañas de información de todos los servicios que presta la cooperativa para crecimiento de las captaciones.</li> <li>6. Diseñar nuevos productos financieros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Montos de créditos más altos en otras instituciones Financieras.</li> <li>2. Otras instituciones brindan a los clientes más bajas tasas de interés de crédito.</li> <li>3. Cambios constantes de ideas y apreciaciones de los socios.</li> <li>4. Competencia de otros sectores.</li> <li>5. Demasiadas cooperativas en la misma localidad.</li> <li>6. Base legal en constante cambio.</li> <li>7. Poco conocimiento financiero por parte de los socios.</li> <li>8. No contar con la información necesaria en forma oportuna.</li> <li>9. Sobreendeudamiento de los socios.</li> <li>10. No poder recuperar la cartera de crédito que esta esté vencida.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b> <b>(Con las fortalezas aprovechamos las oportunidades)</b>	<b>FA</b> <b>(Con las fortalezas eliminamos las amenazas)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente atención a los socios y/o clientes.</li> <li>2. Servicio ágil, rápido y oportuno.</li> <li>3. Satisfacción de las necesidades de los socios.</li> <li>4. Personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado.</li> <li>5. Personal profesional, ético y con ganas de mejorar sus conocimientos.</li> <li>6. Procesos sencillos, claros y flexibles.</li> <li>7. Sistema operativo ágil y confiable</li> <li>8. Integración de equipo de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El brindar excelente atención a los socios permite realizar planes integrales de capacitación <b>(F1, O1)</b>.</li> <li>2. El servicio ágil, rápido y oportuno permite iniciar campañas de información de los productos de la cooperativa para crecimiento de las captaciones. <b>(F2, O5)</b>.</li> <li>3. Con la satisfacción de las necesidades de los socios se puede lograr la expansión y crecimiento a nivel local y regional. <b>(F3, O3)</b>.</li> <li>4. El contar con personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado, profesional y ético ayuda a dirigirse al cambio y evolución. <b>(F4, O2)</b>.</li> <li>5. El poseer un Sistema Operativo ágil y confiable permite acceder a diversos paquetes informáticos. <b>(F9, O5)</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La excelente atención a los socios y/o clientes ayuda a que las ideas y apreciaciones de estos sea mejor. <b>(F1, A3)</b>.</li> <li>2. El brindar un servicio ágil, rápido y oportuno permite competir con instituciones del mismo sector. <b>(F2, A4)</b>.</li> <li>3. Mediante la satisfacción de las necesidades de los socios se podrá buscar alternativas para bajar la tasa de interés, ser más competitiva, y dar montos más altos de créditos. <b>(F3, A2, A1)</b>.</li> <li>4. Mediante los procesos sencillos, claros y flexibles se lograra competir al mismo ritmo con las demás cooperativas de la localidad para mejorar el servicio al socio. <b>(F6, A4)</b>.</li> </ol>

DEBILIDADES	DO (Con las oportunidades eliminamos las debilidades)	DA (Unas de las dos se hace más y elimina a la otra)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Gestión Administrativa</li> <li>2. Poco conocimiento de las políticas institucionales.</li> <li>3. Manual de funciones desactualizado.</li> <li>4. No existe un Manual de Procedimientos y un Plan Estratégico</li> <li>5. Falta de difusión de manuales y reglamentos de la entidad.</li> <li>6. Poca comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa.</li> <li>7. Poca capacitación al personal.</li> <li>8. Posee organigramas desactualizados.</li> <li>9. Duplicidad de funciones</li> <li>10. Montos de créditos bajos.</li> <li>11. Poca agilidad en los trámites.</li> <li>12. Poca realización de negociaciones.</li> <li>13. Falta de atención personalizada a los socios.</li> <li>14. No existe estrategias de cobranza para recuperación de cartera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por medio de un plan de captación integral se logra mejorar la capacitación al personal. <b>(O1, D7).</b></li> <li>2. Mediante planes de capacitación integral se lograra eje curar la elaboración del Manual de Procedimientos y Plan estratégico así como también poderlos difundir a todos los funcionarios. <b>(O1,D4,D5)</b></li> <li>7. Con el logro de la expansión y crecimiento a nivel local, regional, se mejorara la gestión administrativa y la ejecución de negociaciones. <b>(O3, D1, D13).</b></li> <li>3. Por medio de los planes de capacitación integral se puede mejorar la comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa. <b>(O1,D6)</b></li> <li>4. Con las campañas de difusión y creación de nuevos productos financieros se lograra mejorar la atención personalizada a los socios. <b>(O5, O6, D14).</b></li> <li>5. Mediante la accesibilidad a diversos paquetes informáticos en el área financiera se lograr agilizar los procesos. <b>(O8,D12)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero que permita estar siempre acorde a la base legal de las cooperativas. <b>(D1, A6).</b></li> <li>2. Establecer capacitaciones permanentes para el personal para ayudar a concientizar a los socios sobre temas financieros de interés. <b>(D7, A7).</b></li> <li>3. Establecer estrategias para realizar negociaciones con otras financieras para ejecutar créditos de montos más altos y estar a la par con la competencia. <b>(D12, A1; A4).</b></li> <li>4. Aplicar políticas para la recuperación de cartera y evitar el riesgo de tener una cartera alta y vencida. <b>(D14, A10).</b></li> </ol>

Fuente: Diagnóstico  
Elaborado por: La Autora

#### **1.7.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Después de haber realizado el análisis de la matriz FODA aplicada en la presente investigación tomando como base la opinión de los socios y empleados de la cooperativa, a través de las técnicas de investigación se pudo determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., atraviesa por el problema que es el de no tener un manual de gestión administrativa financiero, que básicamente es causado por la falta de políticas en el área administrativa y financiera, como también porque no se encuentran escritos los procedimientos de trabajo de cada uno de los puestos.

Si el problema antes mencionado no se soluciona puede acarrear consecuencias negativas para la institución y no permitirá el normal funcionamiento y desarrollo de la misma; volviéndose entonces la ejecución del proyecto imprescindible. Por lo que se debe de ponerlo a consideración, para ser resuelto y evaluado en mediano y largo plazo.; ya que la creación de este proyecto es una de las alternativas claves para encontrar una solución efectiva.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. MANUALES

***FRANKLIN, Benjamín (2009), ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS; Graw Hill Interamericana, México, dice: “Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y de coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como a las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas.”***

Los manuales son documentos organizativos y herramientas utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos que permiten conocer o aclarar los objetivos, las políticas, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de la entidad u organización y de esta manera obtener el control deseado de los esfuerzos del personal para lograr un mejor desempeño en cada una de las tareas.

##### 2.1.1. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

***HERNANDEZ, Carlos, (2007), ANALISIS ADMINISTRATIVO: TECNICAS Y METODOS, San José, Costa Rica, expresa: “Los manuales son considerados como libros o folletos, que contienen una serie de normas políticas, procedimientos y funciones, con la finalidad de instruir acerca de todos los procesos a seguir dentro de una organización, ya que sirven como guía de evaluación de la eficiencia operacional”.***

Los manuales son muy importantes ya que son documentos donde se especifican todas y cada una de las operaciones que se realizan dentro de una organización con el fin de informar y orientar la conducta del personal, para cumplir los objetivos trazados.



### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES**

Las características de los manuales son importantes en una organización, ya que ayudan a esta a ejecutar un manual que permita realizar y seguir un proceso esquemático de las actividades para lograr y cuantificar el mejoramiento y desarrollo de la organización. Sus características son:

- Plan esquemático de una organización
- Funciones esencial de cada área.
- Procedimientos de trabajo para cada área expuestos minuciosamente.
- Indicaciones que deslinden responsabilidad.

*FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS.*

### **2.1.3. VENTAJAS DE SU USO**

Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la institución, determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización. Estas son:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y comprensión del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la unión de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

- La información sobre funciones y puestos suelen servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un único fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

*FUENTE: HERNANDEZ, Carlos, (2007), ANALISIS ADMINISTRATIVO: TECNICAS Y METODOS*

#### **2.1.4. DESVENTAJAS DE LOS MANUALES**

***Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas las cuales son fundamentales; pero existen organizaciones que no utilizan manuales, por ende las comunicaciones o instrucciones se transmiten de forma repetitiva y errónea, por lo que generan confusión; pero sí bien es cierto el propósito es transmitir información. Las desventajas de los manuales son:***

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitado y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

*FUENTE: HERNANDEZ, Carlos, (2007), ANALISIS ADMINISTRATIVO: TECNICAS Y METODOS*

#### **2.1.5. TIPOS DE MANUALES**

Existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos

a través de los cuales esas actividades son cumplidas. Podemos clasificar a los manuales en:

### **POR SU ALCANCE**

General o de aplicación universal.

Particulares o de aplicación específica.

De puesto o de aplicación individual.

### **POR SU CONTENIDO**

De historia de la empresa o institución.

De organización.

De políticas.

De procedimientos.

De contenido múltiple.

### **POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD**

De personal.

De Ventas.

De producción o ingeniería.

De finanzas.

Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.

Otras funciones.

## 2.2. ADMINISTRACIÓN

**HITT, Black, Porter, (2006), ADMINISTRACIÓN, Pearson educación, definen: “La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”**

La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz, ya que está diseñada para la realización de actividades, pero con la obtención de resultados, los mismos que pueden haber sido obtenidos por una sola persona o por un grupo de personas ya que permite trabajar de forma libre. Mediante la aplicación de estas fases se pueden detectar las falencias o debilidades que tiene una organización, así se tiene una rápida corrección la cual ayudara a dar éxito y mantenerse muy solvente y competitiva en el ámbito financiero.

### 2.2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**SUAREZ, GALO, (2008), ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION EDUCATIVA, Codeu, expresa:” Los procesos administrativos tienen mucha semejanza con la vida misma, pues nacen, se crece, y se muere; las empresas nacen de una idea, en la que una célula es el inicio de la vida que se desarrolla y duplica, crece y se forma un organismo grande vivo”**

Las fases del proceso administrativo ayudan a cumplir las metas y los propósitos deseados dentro de una organización, por lo que se toma a la administración como el proceso de hacer énfasis que los administradores sin importar sus niveles y funciones, se comprometan continuamente en actividades interrelacionadas, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí nace la denominación Proceso Administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.

## 1. PLANEACIÓN

***IDALBERTO, Chiavenato, (2008), ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Bogotá- Colombia, manifiesta: “La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos”***

La planeación ayuda a definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada, por lo tanto planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona o grupo de personas desea alcanzar en el futuro.

## 2. ORGANIZACIÓN

***ESPINOZA, Simón Andrade, (2005), Diccionario de Economía, Editorial Andrade, menciona: “La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”***

La organización consiste en coordinar y acoplar los recursos de una organización, buscando los medios necesarios para llevar a cabo la planeación, para que de esta manera se pueda reflejar el cumplimiento de los objetivos, y que además ayude a resolver problemas y a obtener resultados mediante la realización de tareas de manera ordenada, de y así tomar las mejores decisiones en beneficio de la entidad.

## 3. DIRECCIÓN

***IDALBERTO, Chiavenato, (2008), ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Bogotá- Colombia, expone: “Dirigir es el proceso de orientar esfuerzos colectivos hacia un propósito en común”***

La función administrativa consiste en influir sobre las personas para contribuir en el logro de objetivos y metas organizacionales que ayuden

a obtener un canal de comunicación más fluido entre los miembros de la organización y un rápido logro de objetivos; la dirección en sí la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado.

#### **4. CONTROL**

***[Http://www.buenastareas.com/ensayos/AdministrativasBásicas/291611.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/AdministrativasBásicas/291611.html), dice: “El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas”.***

El control es el monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de modo correcto para la consecución de objetivos y planes diseñados dentro de la organización, como también permite emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

#### **2.2.2. NIVELES ADMINISTRATIVOS**

Son niveles Administrativos los que 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. Los niveles administrativos enumerados adoptan ciertas modalidades según el tipo de institución o empresa.

#### **NIVEL LEGISLATIVO**

La función básica del Nivel Legislativo, es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc., decidir sobre los aspectos de mayor importancia de la organización.

## **NIVEL DIRECTIVO**

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales, y sobre las actividades básicas dentro de una organización, ejerciendo su autoridad para garantizar su cumplimiento. Además planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas de alto nivel y los tramites de los organismos operativos y auxiliares para su ejecución. Es un nivel responsable de buen funcionamiento de la organización y de todos los niveles que están bajo su mando. Este nivel es unipersonal.

## **NIVEL ASESOR**

Este nivel es considerado como asesor dentro de una organización, su principal función es asesorar sobre materias jurídicas, económicas, financieras, técnica, contable, industrial y más área que tengan que ver con la entidad a la cual están asesorando; esta asesoría la da a los nivel es directivos o ejecutivos los cuales toman decisiones, las mismas que están encaminadas al logro de objetivos, asintiendo el buen funcionamiento de la organización.

El nivel asesor no tiene autoridad de mando sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena, se limita a dar consejos, recomendaciones y más instrumentos administrativos.

## **NIVEL OPERATIVO**

El Nivel Operativo es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la organización, y tiene a cargo la ejecución de tareas u órdenes, emitida por el nivel legislativo y ejecutivo, éste es el responsable y encargado de sacar adelante una organización.

## **NIVEL AUXILIAR**

Es un nivel que tiene a cargo la prestación de servicios ayuda a los demás niveles en forma oportuna y eficiente en el logro de objetivos. 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.

*FUENTE: UNIDAD DIDÁCTICA, Universidad Central del Ecuador, (2010), ADMINISTRACIÓN 2.*

## **2.3. MANUAL ADMINISTRATIVO**

***BENJAMÍN, Enrique. (2009) ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, dice: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.***

Los Manuales Administrativos son indispensables en las organizaciones ya que estos ayudan a ordenar los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección, y evaluación administrativa.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

### **2.3.1. OBJETIVOS**

Los objetivos sobre el Manual Administrativo, son importantes ya que mediante ellos se puede instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas para fijar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, de esta manera ejecutar las labores asignadas al personal de forma correcta. Sus objetivos son:



- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.

*FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS*

### **2.3.2. IMPORTANCIA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

***<http://gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm> expone: “Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados”***

Los manuales administrativos son de gran importancia dentro de las instituciones financieras ya que contienen en forma sistemática todo lo referente a su historia, objetivos, funciones específicas de puestos, procedimientos, etc. Además permite contribuir en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por parte de una organización, permitiendo el agradecimiento de ésta, ya que son documentos diseñados para mejorar el desempeño laboral de la entidad, facilitando el aprendizaje de las actividades a seguir dentro de la entidad, además se los puede modificar de acuerdo a las necesidades de la organización.

### **2.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

Las características de un manual son muy significativas y hay que tomarlas en cuenta, porque permiten que un manual tenga de forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización, y al mismo tiempo ayudan a orientar los esfuerzos de un empleado.

- Presentan una visión conjunta de la organización.
- Permiten la correcta realización y uniformidad de las labores.
- Precisan las funciones de cada una de las unidades administrativas para definir responsabilidades y así evitar duplicidad.
- Ahorran tiempo y esfuerzo en la realización de funciones.
- Facilitan el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Determinan la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto a la organización.

*FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS.*

### **2.3.4. CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

La clasificación de los manuales administrativos son elementos eficaces para la toma de decisiones en la administración de una empresa, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas. Hay que tomar en cuenta que la clasificación depende de la información y de las necesidades de cada institución, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

## **POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN**

Micro administrativo.

Micro administrativo.

Meso administrativos.

## **POR SU CONTENIDO**

De Organización.

De Procedimientos.

De Calidad.

De Historia de la Organización.

De Políticas.

De Contenido Múltiple.

De Puestos.

De Técnicas.

De Ventas.

De Producción.

De Finanzas.

De Personal.

De Operación.

De Sistemas.

## POR SU ÁMBITO

Generales.

Específicos.

*FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS*

### 2.3.5. ORGANIGRAMAS

***http: //www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html, dice: “El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”.***

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura administrativa de una entidad, permitiendo así visualizar la distribución de unidades administrativas, su jerarquía, autoridad, funciones, unidades de comunicación, relaciones existentes entre diferentes puestos, etc. Ayudan al entendimiento y buen desarrollo de las actividades de una institución. Ya que es considerado como una fuente de consulta y de ayuda para todos los que trabajan dentro de una organización.

#### A. IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS

***IDALBERTO, Chiavenato, (2008), “ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Bogotá, Colombia, señala: “Los organigramas son instrumentos de gran importancia dentro de una organización ya que en forma objetiva y gráfica transmiten la composición de la organización, son la imagen en la cual se reflejan la estructura de la organización en general y cada una de sus divisiones y relaciones de trabajo, la dependencia”***

Los organigramas son una guía para hacer planes a corto y largo plazo, ya que son la columna vertebral de una institución, los mismos que ayudan al buen funcionamiento organizacional, porque proporcionan una imagen formal; además se los considera como una herramienta muy importante para la estructura y división de la empresa.

## **B. UTILIDAD DE LOS ORGANIGRAMAS**

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

Proporciona una imagen formal de la organización.

Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.

Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Constituye una fuente de consulta.

*FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS.*

## **C. CARACTERÍSTICAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

Los organigramas deben ser muy claros y sencillos para entendimiento del personal y a que son sistemas de organización que representan la estructura de la organización, además señalan la vinculación que existe entre departamentos, las funciones, los niveles, y sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa.

## **EXACTITUD**

Un organigrama tiene que reflejar la estructura real de la organización, son sus unidades y relaciones de funcionalidad, autoridad y coordinación.

## **ACTUALIDAD**

Es útil cuando representa a la organización vigente, caso contrario da lugar a confusiones y errores. Por esta razón, se aconseja que todo el organigrama lleve la fecha que ha sido elaborado.

## **CALIDAD Y SENCILLEZ**

Todo organigrama debe garantizar una información exacta y asimilable por quienes utilizan dicho instrumento.

## **UNIFORMIDAD**

No es posible sostener un criterio de uniformidad en la estructura de los organigramas, por la falta de normatividad al respecto. Pues hay libertad para usar en su diseño cualquier figura geométrica, lo que si debe cuidar es utilizar en los organigramas las mismas figura geométrico.

## **D. CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS**

Los organigramas son figuras que permiten visualizar las estructuras administrativas de una organización, representan en gran parte las teorías administrativas que son las que determinan las formas de organización. Estos deben ser de fácil comprensión y se deben realizar de acuerdo a la estructura y organización de la entidad. Según varios autores a los organigramas los clasifica de acuerdo a su utilización y entendimiento.

## **VERTICALES**

Los organigramas verticales son los más utilizados en la administración de la organización, el máximo nivel jerárquico está situado arriba, de acuerdo a la jerarquía se van colocando hacia abajo, además se visualiza el grado de autoridad y responsabilidad que tiene cada nivel.

## **HORIZONTALES**

Se caracterizan por que la máxima autoridad está colocada a la izquierda, los demás niveles se van desplegando hacia la derecha en forma de columna de acuerdo a las relaciones de unidades.

## **CIRCULARES**

En este tipo de organigramas la máxima autoridad está situada al centro del círculo, desplegándose hacia a fuera los demás niveles, aquí desaparecen las líneas de conexión, además se puede observar la autoridad y responsabilidad de acuerdo a las posiciones de las diferentes unidades gráficas.

## **MIXTOS**

Son aquellos organigramas obtenidos de una combinación de organigramas verticales y horizontales, la máxima autoridad está ubicada en la parte superior, los demás niveles están ubicados hacia abajo se puede observar el grado de autoridad y responsabilidad, se los utiliza cuando la organización es muy inmensa o tiene muchos departamentos.

*FUENTE: SUAREZ, GALO, (2008), ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION EDUCATIVA.*

## 2.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

***<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtm>  
I,dice:“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.***

El manual de procedimientos señala los procedimientos precisos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de la unidad administrativa o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas dentro de una organización.

### 2.4.1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este manual facilita el desempeño de actividades y optimiza el tiempo, sirve de guía para el entrenamiento del personal especialmente de aquel que se incorpora como nuevo a la institución, permitiendo que las labores se desarrollen con uniformidad y constancia, evitando estancamientos o errores que afecten la funcionalidad interna, permiten descubrir falencias como: pérdidas económicas, de tiempo por duplicidad de funciones o mala segregación de las mismas. Los principales objetivos son:

Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.



- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir una base de análisis posterior al trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

*FUENTE: SUAREZ, GALO, (2008), ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION EDUCATIVA.*

#### **2.4.2. CONTENIDO DEL MANUAL.**

El contenido del manual es muy importante ya que contribuye una sucesión cronológica y el modo de ejecutar el trabajo, encaminado al logro de un fin determinado, además ayuda a simplificar los métodos de trabajo. Un manual debe contener:

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos.

*FUENTE: HERNANDEZ, Carlos, (2007), ANALISIS ADMINISTRATIVO: TECNICAS Y METODOS.*

#### **2.4.3. BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los beneficios de este manual ayudan a que la organización tenga procesos útiles para la consecución de los objetivos planteados. Estos procesos deben ser actualizados permanentemente para mejor desarrollo de las labores. Estos beneficios son:

- Reducción de gastos generales.
- Control de las actividades.
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.

- Sistematización de actividades.
- Información de actividades.
- Adiestramiento.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

*FUENTE: HERNANDEZ, Carlos, (2007), ANALISIS ADMINISTRATIVO: TECNICAS Y METODOS*

## 2.5. MANUAL FINANCIERO

***FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), "ORGANIZACION DE EMPRESAS, Bogotá, manifiesta: "Son manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control"***

Los manuales sirven como medio de comunicación y coordinación, que permitan registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática la información, para de esta manera controlar de manera positiva el trabajo y que además ayuden a la toma de decisiones para dar solución a los problemas de la organización, y que permitan así la captación, distribución y control de recursos.

### 2.5.1. IMPORTANCIA DEL MANUAL FINANCIERO

***FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS, Bogotá, señala: "Los manuales financieros son aquellos que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control".***

Los manuales financieros son de suma importancia dentro de una institución financiera ya que permiten conocer sobre el capital con que cuenta, la distribución, aplicación, utilización, ayudando al buen manejo y

control lo cual permitirá incrementar la captación de socios por la forma de manejo y control del efectivo dentro de la organización.

### 2.5.2. DIAGRAMAS DE FLUJO

***<http://www.definicionabc.com/comunicacion/diagrama-de-flujo.php>, menciona: “Se conoce como diagramas de flujo a aquellos gráficos representativos que se utilizan” n diagrama de flujo es una forma esquemática de representar ideas y conceptos en relación. A menudo, se utiliza para especificar algoritmos de manera gráfica.***

Los diagramas permiten precisar los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente para determinar responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones. También se los utiliza para la formulación y análisis de problemas, para luego darles una debida solución y el completo seguimiento a las operaciones en un orden lógico del proceso a seguir.

### 2.5.3. IMPORTANCIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

***FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Bogotá, expresa: “Es importante diagramar ya que se puede graficar hechos, situaciones, movimientos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ello”.***

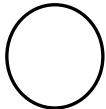
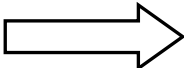

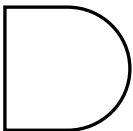
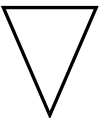
Los diagramas de flujo son de gran importancia ya que ayudan a diseñar cualquier representación gráfica, ya sea de un proceso o parte de éste; el diagrama de flujo representa información de un procedimiento, por lo que son considerados de gran importancia dentro de un departamento u organización en general, ya que éste permite la visualización de las actividades necesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para unos, mientras otros trabajan con mucha comodidad.





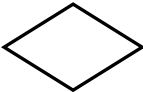

## 2.5.4. TÉCNICAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Las técnicas de diagramación constituyen un elemento esencial, porque les permite a las instituciones dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, ya que esto facilita la comprensión de su dinámica organizacional y la simplificación del trabajo.

Se tienen la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo.

**Cuadro 27** ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Realiza determinada actividad como escribir documentos, hacer Cálculos, firmar, etc.
	Desplazamiento o Transporte	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro. Es realizar operaciones que signifiquen traslado, como llevar, entregar y enviar
	Inspección	Indica que se verifique la calidad y/o cantidad de algo. Revisa documentos, analiza informes, analiza correspondencia, etc.
	Demora	Indica demora en el desarrollo de los hechos. Ejemplo, documento en espera de trámite es decir, que para realizar X actividad hay que esperar X número de día para realizar lo siguiente.
	Archivo	Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

	Datos	Elementos que alimentan y se generan el procedimiento.
	Comienza Ciclo	Inicio de un ciclo que produce un flujo de información.
	Documento	Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más procedimientos.
	Operaciones Manuales	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específica manual.

FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS.

## 2.6. LEGISLACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

***Codificación de la Ley de Cooperativas, (2008), Art.1, manifiesta que: “Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.***

Cooperativa es la asociación de personas en número variable, que se unen de forma voluntaria para satisfacer todas las necesidades y aspiraciones en común, y resolver cada uno de los problemas que se les presente, es administrada por su propia cuenta y riesgo, además, se

designan entre sus miembros a los representantes, ya que es una entidad de propiedad colectiva y de gestión democrática.

### **2.6.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

Las cooperativas se clasifican de acuerdo a la actividad económica a la que se dediquen, y pertenecerá a una sola clase: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, servicios, para de esta manera ejercer sus actividades diarias. Además podrán incluir el ejercicio de actividades complementaria mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

#### ***COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN***

*Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común.*

#### ***COOPERATIVAS DE CONSUMO***

*Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización.*

#### ***COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO***

*Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley de Economía Popular y Solidaria.*

## **COOPERATIVAS DE SERVICIOS**

*Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores.*

**FUENTE:** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011), art. 24, 25, 27,28.

### **2.6.2. ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

*La organización interna y administrativa de una cooperativa es muy importante ya que de ello depende el pleno funcionamiento de esta; por ende debe responder a una estructura que permita atender a todas y cada una de las funciones que ha ellas compete para el mejor cumplimiento de sus fines; ya que es necesario dotar a la cooperativa una estructura ágil y eficiente, que norme y regule el funcionamiento institucional, en la prestación oportuna de servicio. Las cooperativas contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia.*

#### **ASAMBLEA GENERAL**

*La Asamblea general es el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del o al estatuto social de la cooperativa.*

#### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

*Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta,*

*de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria.*

### **CONSEJO DE VIGILANCIA.**

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

### **GERENTE**

*El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.*

### **COMISIONES ESPECIALES**

*El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo.*

**FUENTE:** *La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2011) Art. 33, 38, 40,45.*



## **2.7. BASE LEGAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

### **2.7.1. REQUISITOS PARA SU CONSTITUCIÓN**

***La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2011) en el Art. 82 señala: “Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria”.***

La constitución de una cooperativa implica, que se deben seguir todos los pasos indicados en su Ley y Reglamento, los cuales deben ser seguidos de forma ordenada, ya que dará origen a una nueva entidad; se dará paso al proceso de constitución de la entidad y si no se ha encontrado ningún contra tiempo con los pasos que se debe seguir, se procederá a la aprobación de estatutos, para luego realizar la inscripción.

### **2.7.2. ACTIVIDADES FINANCIERAS**

Las cooperativas realizaran sus actividades financieras mediante la autorización explícita por la Superintendencia.

Ya que dando la importancia que presta como entidad financiera, debe responder a una serie de procesos dentro de la entidad lo que permita atender las necesidades que a ella le compete, el desarrollo de las actividades para mejor cumplimiento de sus objetivos. Estas actividades son:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- Otorgar préstamos a sus socios;
- Conceder sobregiros ocasionales;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;

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

*FUENTE: Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2011) en el Art. 83.*

### **2.7.3. CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO**

El certificado de funcionamiento es un documento y requisito esencial para que las cooperativas puedan desarrollar sus actividades normalmente.

Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

#### **2.7.4. SOLVENCIA Y PRUDENCIA FINANCIERA**

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

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

Solvencia patrimonial;

Prudencia Financiera;

Índices de gestión financiera y administrativa;

Mínimos de Liquidez;

Desempeño Social; y,

Transparencia.

*FUENTE: Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2011), Art. 85.*

#### **2.7.5. INVERSIONES**

Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado

secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

*FUENTE: Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2011), Art.88.*

#### **2.7.6. AUDITORÍA.**

Se establece que las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento. Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

*FUENTE: Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2011), Art. 96.*

## **CAPÍTULO III**

### **3. MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.**

#### **3.1. NOMBRE DE LA EMPRESA**

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda.

#### **3.2. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

A fin de suministrar las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus actividades y para el cumplimiento de los objetivos propuestos la Cooperativa tiene la siguiente visión y misión actual.

#### **3.3. VISIÓN**

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito modelo en el sector norte del país, sólida y solvente, destacada por su imagen y la atención brindada, innovadora en la prestación de productos y servicios, financieros y no financieros que permitan la satisfacción plena de las demandas de sus socios y socias.

#### **3.4. MISIÓN**

Mejorar la calidad de vida de nuestros/as socios y socias, impulsando el desarrollo local y regional, otorgando servicios financieros y sociales ágiles y oportunos, a través del trabajo en equipo, con directivos y funcionarios calificados y comprometidos con los valores de la institución; optimizando el sistema de gestión de la organización, respaldada por tecnología e infraestructura moderna; y, consolidando alianzas estratégicas con instituciones afines.

### **3.5. FINALIDAD**

La propuesta Diseño de un Manual de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa “San Gabriel” Ltda., tiene como finalidad; mejorar la estructura organizativa de la cooperativa a través de la emisión de Normas Técnicas de Control Interno, procedimientos de las actividades, la descripción de tareas, que permitan un manejo adecuado.

Y por ende aprovecharlos con eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

### **3.6. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Manual está diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda.

### **3.7. NORMATIVIDAD**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., por ser una institución del sistema financiero cooperativo, se basa en la Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario, regulaciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y demás leyes y disposiciones legales pertinentes.

### **3.8. MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN GABRIEL LTDA.**

#### **3.8.1. INTRODUCCIÓN**

Este Manual, contiene la estructura orgánica identificando los niveles jerárquicos, funciones, de las áreas de Caja-Captaciones, Crédito-Cobranzas y de Contabilidad-Tesorería; con la finalidad de brindar un

instrumento de trabajo idóneo, que les permita establecer una adecuada organización para realizar un desempeño de funciones ágil y eficiente en beneficio de los socios de la Cooperativa.

Este documento, pretende cubrir una exigencia de los organismos de control y necesidades del personal operativo, generará resultados positivos su implantación si los responsables conscientes de las ventajas de su aplicación brindan su apoyo y compromiso incondicional en la ejecución de sus labores diarias.

La Cooperativa de Ahorro y crédito "SAN GABRIEL" Ltda., pretende que los beneficios que se alcancen con la aplicación del manual se reflejen en un mejoramiento de la situación administrativa, financiera y comercial de la Cooperativa, traducida en brindar servicios de calidad a los clientes internos y externos mediante la satisfacción diaria del deber cumplido por quienes forman parte de la gestión de la institución.

### **3.8.2. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA**

Dando grandes dotes de liderazgo y formación social humanista en ese entonces en el caserío el Capulí, del Cantón Montufar, Provincia del Carchi. Surgió de la iniciativa de un grupo de 30 agricultores liderado por el Párroco de la ciudad de San Gabriel, Luis Clemente de la Vega, quienes tenían el ideal de organizar una cooperativa de ahorro y crédito agrario, conducente a fomentar el ahorro entre los campesinos y facilitar el acceso a un crédito barato para impulsar el trabajo y el derecho a una mejor condición de vida, y de esa forma satisfacer las necesidades de crédito de este sector que tenía limitaciones para acceder a la banca tradicional.

Sus socios fundadores hicieron realidad los sueños, al ver constituida una caja de ahorro cerrada, sólo para agricultores, la cual inició sus operaciones en el año 1961, operando de esta forma hasta 1979, año en

el cual empieza a operar con otros grupos de personas dedicadas a las artesanías y al comercio, y desde el 1998 atendiendo a personas dedicadas a otras actividades y a funcionarios públicos y privados.

Jurídicamente se constituyó mediante Acuerdo Ministerial No. 2787 de enero 2 de 1962, expedido por el Ministerio de Previsión Social, está inscrita en el Registro General de Cooperativas el 8 de enero de 1962 con el No. de Orden 153 de septiembre 12 de 1967 y cuenta con el Certificado de Funcionamiento (Año 2002), expedido por la Dirección Nacional de Cooperativas.

### **3.8.3. OBJETIVO**

Diseñar un instrumento técnico con funciones claras que permitan el manejo eficiente de los recursos, por parte de las autoridades y un acatamiento por parte de los servidores de la entidad.

### **3.8.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Gabriel está conformada por niveles jerárquicos, unidades administrativas, relación de dependencia, líneas de autoridad y responsabilidad, las cuales permiten que la Institución cumpla con los objetivos propuestos.

Los niveles jerárquicos son los siguientes:

#### **NIVEL DIRECTIVO**

Es el órgano de gobierno de la cooperativa.

#### **NIVEL CONTROL**

Es el órgano de control interno de las actividades económicas.



## **NIVEL EJECUTIVO**

Es el nivel representado por el presidente de la cooperativa designado por el consejo de Administración.

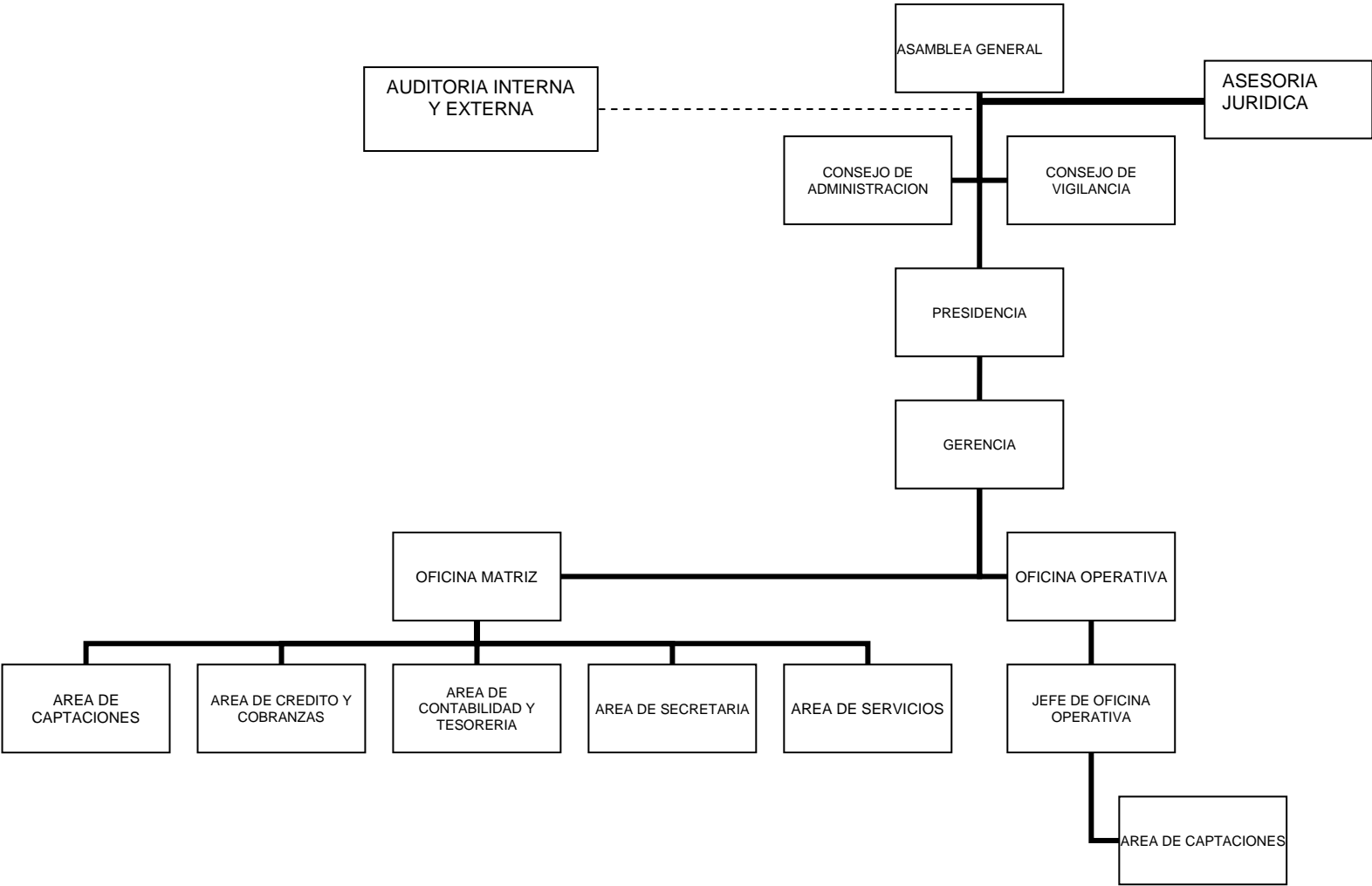
## **NIVEL OPERATIVO**

Conformado por el personal que labora en la institución.

## **NIVEL AUXILIAR**

Integrado por los sectores de servicios.

**Gráfico 21 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL**



### **3.8.5. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Debido a que en los últimos tiempos se han presentado problemas de administración, se ha hecho necesario una reorganización y mejora continua en todos los procesos, misma que tendrá unidades administrativas, lo que implica creación de puestos de trabajo, que se asignen actividades a cada uno de ellos y se establezcan unidades funcionales bien definidas, con valores y capacidad de liderazgo de todos y cada uno de integrantes de la cooperativa.

Siendo uno de los aspectos más importantes de la Institución, su estructura, se propone el siguiente diseño, basado en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario el cual menciona: las cooperativas contarán con una Asamblea General de Socios o Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia, y una Gerencia.

También se tomará en cuenta para la reorganización los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Legislativo, Directivo, Asesor, Auxiliar, Operativo y Descentralizado. Estos niveles sirven de ayuda para diferenciar el grado de autoridad, responsabilidad, y están diseñados de acuerdo al tamaño de la institución, y al grado de autoridad.

#### **NIVEL LEGISLATIVO**

La función básica del Nivel Legislativo, es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, decidir sobre los aspectos de mayor importancia de la organización. Está integrado por la Asamblea General de socios o Representantes.

## **NIVEL DIRECTIVO**

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales, y sobre las actividades básicas dentro de una organización, ejerciendo su autoridad para garantizar su cumplimiento. Además planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas de alto nivel y los tramites de los organismos operativos y auxiliares para su ejecución. Es un nivel responsable de buen funcionamiento de la organización y de todos los niveles que están bajo su mando. Está integrado por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, la Presidencia y Gerencia.

## **NIVEL ASESOR**

Este nivel ejerce orientación, aclara, aconseja, propone y recomienda, acciones a seguir a cualquier unidad administrativa que conforman la dependencia a fin de conseguir los fines adscritos a la institución. Está constituido por el Comité de Educación, Comité de Crédito, Asesoría Jurídica, y la Auditoria Interna Y Externa.

*FUENTE: <http://www.educacion.gob.pa/n-asesor.htm>*

## **NIVEL AUXILIAR**

Es un nivel que tiene a cargo la prestación de servicios ayuda a los demás niveles en forma oportuna y eficiente en el logro de objetivos. Está integrado por la Secretaria, Contabilidad.

*FUENTE: UNIDAD DIDÁCTICA, Universidad Central del Ecuador, (2010), ADMINISTRACIÓN 2.*

## **NIVEL OPERATIVO**

El Nivel Operativo es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la organización, y tiene a cargo la ejecución de tareas u órdenes, emitida por el nivel legislativo, éste es el responsable y

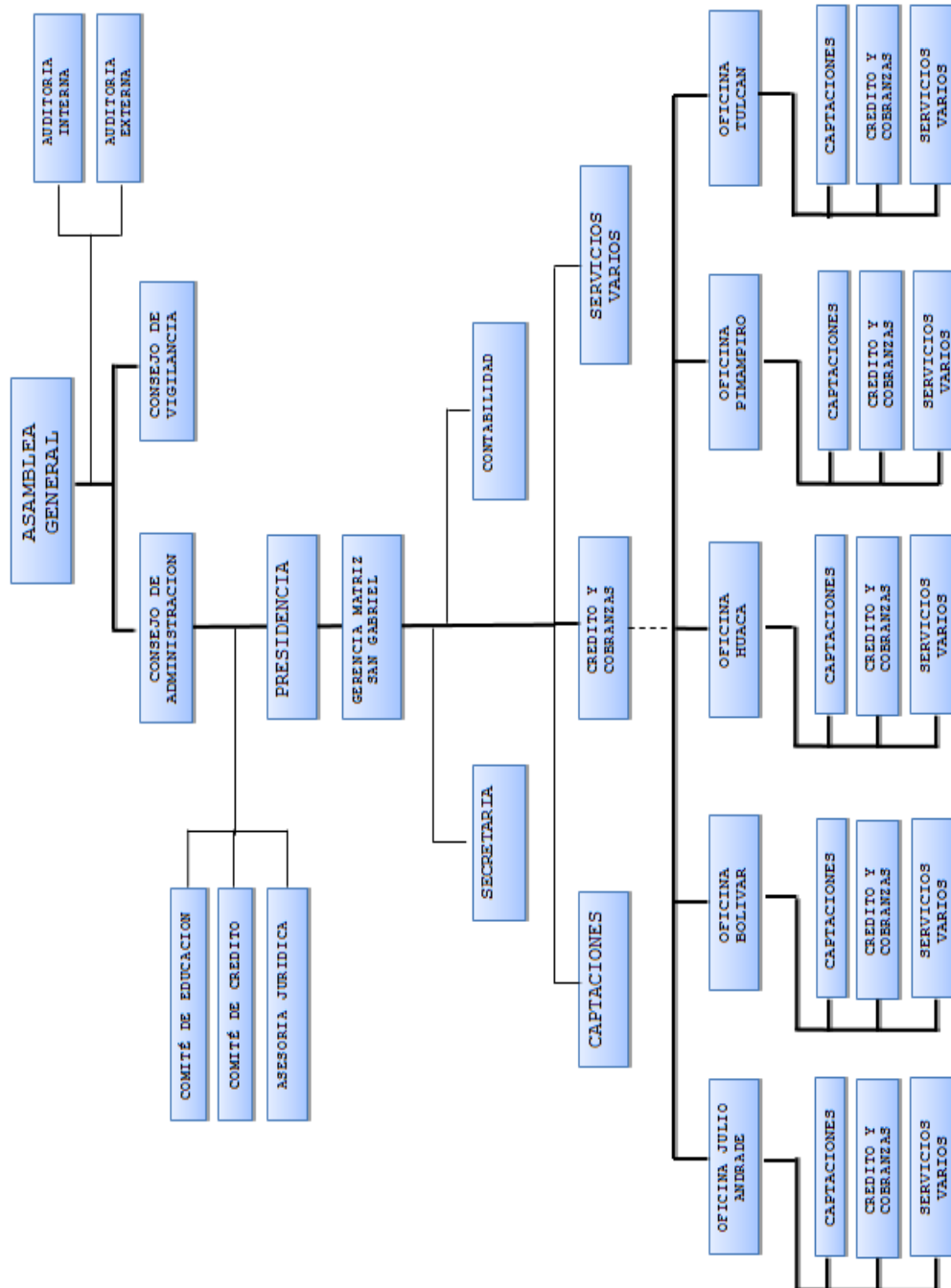
encargado de sacar adelante una organización. Conformado por la Matriz de la Cooperativa.

### **NIVEL DESCENTRALIZADO**

El Nivel Descentralizado, puede entenderse bien como proceso o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas.


Una organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. Está conformado por cada una de las agencias de la cooperativa.

**Gráfico 22 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPEATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA**



### 3.8.6. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

**Cuadro 28** MANUAL DE FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASAMBLEA GENERAL</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Legislativo
<b>Relación de Dependencia:</b>	Ninguna
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;</li> <li><b>b.</b> Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;</li> <li><b>c.</b> Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;</li> <li><b>d.</b> Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;</li> <li><b>e.</b> Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el</li> </ul>	


voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;

- f.** Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
- g.** Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
- h.** Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
- i.** Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
- j.** Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
- k.** Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
- l.** Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
- m.** Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
- n.** Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
- o.** Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

**REGLAMENTO EC. POPULAR Y SOLIDARIA ART 29.**



**Cuadro 29** MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p>Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p>Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>Nombre del Puesto:</b></p>	<p><b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b></p>
<p><b>Nivel:</b></p>	<p>Nivel Directivo</p>
<p><b>Relación de Dependencia:</b></p>	<p>Asamblea General</p>
<p><b>NATURALEZA DEL PUESTO</b></p>	
<p>Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.</p> <p>Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p>	
<p><b>a.</b> Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;</p> <p><b>b.</b> Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;</p> <p><b>c.</b> Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;</p> <p><b>d.</b> Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;</p> <p><b>e.</b> Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;</p> <p><b>f.</b> Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;</p> <p><b>g.</b> Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;</p> <p><b>h.</b> Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos</p>	

cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;

- i. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
- j. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- k. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
- l. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
- m. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
- n. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
  
- o. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
- p. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
- q. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;
- r. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
- s. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

**REGLAMENTO EC. POPULAR Y SOLIDARIA ART.34**


### **PERFIL**

Responsabilidad de vigilar y controlar que exista una correcta administración en la Cooperativa;

Capacidad de gestión, análisis, liderazgo, motivación y toma de decisiones;

Comunicación a la Asamblea General con información oportuna, real y confiable; y controlar la gestión realizada por la Gerencia General.

**Cuadro 30** MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE VIGILANCIA

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b></p> <p align="center"><b>"SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Directivo
<b>Relación de Dependencia:</b>	Asamblea General.
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
<p><b>a.</b> Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;</p> <p><b>b.</b> Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;</p> <p><b>c.</b> Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;</p> <p><b>d.</b> Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;</p> <p><b>e.</b> Controlar las actividades económicas de la cooperativa;</p> <p><b>f.</b> Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;</p> <p><b>g.</b> Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;</p> <p><b>h.</b> Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de</p>	

auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;

- i. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- j. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- k. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
- l. Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

**REGLAMENTO EC. POPULAR Y SOLIDARIA ART.38**

#### **PERFIL**

Responsabilidad de vigilar y controlar que exista una correcta administración en la Cooperativa;


Capacidad de gestión, análisis, liderazgo, motivación y toma de decisiones;

Comunicación a la Asamblea General con información oportuna, real y confiable; y controlar la gestión realizada por la Gerencia General.

Acreditar capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión, por un tiempo no inferior a veinte horas, así como también las causales y procedimiento de remoción y subrogación, sin perjuicio de requisitos de profesionalización que pueden ser determinados por el ente regulador de acuerdo con el nivel o segmento al que pertenezca la cooperativa.

En los consejos no podrán ser elegidos socios que tengan, entre sí, relación conyugal, unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

**Cuadro 31 MANUAL DE FUNCIONES PRESIDENCIA**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>	
	Carrera los Andes y Mejía	
	Barrio San Antonio	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>PRESIDENCIA</b>	
<b>Nivel:</b>	Nivel Directivo	
<b>Relación de Dependencia:</b>	Consejo de Administración	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.		
<b>FUNCIONES</b>		
a. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración; b. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general; c. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social. d. Vigilar el cumplimiento de las Leyes y sus Reglamentos, Estatutos, Reglamentos Internos y Manuales de la Cooperativa y las resoluciones tomadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración. e. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y, f. Elegir las comisiones internas para la presentación y realización de informes específicos. g. Las demás atribuciones que le señale el Estatuto y las asignadas por el Consejo de Administración		
<b>REGLAMENTO EC. POPULAR Y SOLIDARIA ART.37</b>		
<b>PERFIL</b>		
Responsabilidad del buen funcionamiento y control de la Cooperativa. Capacidad para liderar y motivar, toma de decisiones, supervisión y gestión. Comunicación a la Asamblea General reportando información oportuna y confiable. Supervisar el trabajo del gerente, jefe de oficina operativa y miembros de las comisiones. <b>Instrucción:</b> Superior <b>Experiencia:</b> De preferencia 3 años desempeñando funciones en alguna comisión de cooperativas o gremios; <b>Especialización:</b> Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria, Seminarios de Liderazgo, Motivación y Cursos Gerenciales, Manejo de utilitarios Word, Excel, PowerPoint, Contabilidad Básica.		

**Cuadro 32 MANUAL DE FUNCIONES GERENCIA**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"SAN GABRIEL" LTDA.**

Carrera los Andes y Mejía

Barrio San Antonio

**MANUAL DE FUNCIONES**

**IDENTIFICACIÓN**

**Nombre del Puesto:** GERENCIA

**Nivel:** Nivel Directivo

**Relación de Dependencia:** Presidencia

**NATURALEZA DEL PUESTO**

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa. En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

**FUNCIONES**

- a. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
- b. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- c. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- d. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
- e. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
- f. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- g. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- h. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
- i. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el

estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;

- j. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- k. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
- l. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
- m. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- n. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
- o. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
- p. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

**REGLAMENTO EC. POPULAR Y SOLIDARIA ART.44**

#### **PERFIL**

Responsabilidad de representar a la cooperativa judicial y extrajudicialmente; y, cumplir las disposiciones legales fijadas por la Ley y su Reglamento, Estatuto, Reglamentos internos, planes y presupuestos; Capacidad de liderazgo, don de mando, negociación, gestión y supervisión;

Mantener una comunicación fácil, ágil y oportuna con todos los niveles; Capacidad para resolver problemas de complejidad y trabajar bajo presión;


Establecer un sólido Sistema de Control Interno y evaluarlo permanentemente;

**Instrucción:** Título profesional Ingeniero Comercial, Economista, Contador Público Autorizado y tener la licencia profesional actualizada;

**Experiencia:** De preferencia cinco años en actividades ejecutivas o directivas del sistema cooperativo o financiero de preferencia;


**Especialización:** Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria, conocimiento en leyes tributarias financieras, laborales, de inversión, conocimientos de computación y manejo de utilitarios básicos Word, Excel, PowerPoint y del sistema informático que tenga la Cooperativa.

**Cuadro 33** MANUAL DE FUNCIONES AUDITORÍA INTERNA


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>AUDITORÍA INTERNA</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Asesor
<b>Relación de Dependencia:</b>	Asamblea General
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
La Auditoria Interna es quien promueve la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes, cautelando la legalidad, eficiencia y transparencia de los actos de la cooperativa, de sus operaciones y transacciones así como el logro de resultados mediante la ejecución de acciones y actividades de control.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Revisar las operaciones para verificar la autenticidad, exactitud, y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li><b>b.</b> Controlar los activos a través de los registros de contabilidad.</li> <li><b>c.</b> Revisar las políticas establecidas y procedimiento para evaluar su efectividad.</li> <li><b>d.</b> Revisar si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</li> <li><b>e.</b> Ver que la información financiera, administrativa y operativa sea resisa, confiable y oportuna.</li> <li><b>f.</b> Vigilar que los recursos que se adquieren de manera económica, se utilicen de manera eficiente y se protejan adecuadamente.</li> </ul>	



**Cuadro 34 MANUAL DE FUNCIONES AUDITORÍA EXTERNA**

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p>Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p>Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>Nombre del Puesto:</b></p>	<p><b>AUDITORÍA EXTERNA</b></p>
<p><b>Nivel:</b></p>	<p>Nivel Asesor</p>
<p><b>Relación de Dependencia:</b></p>	<p>Ninguna</p>
<p><b>NATURALEZA DEL PUESTO</b></p>	
<p>La Auditoria Externa es la responsable de la eficiencia de la administración, civil y penal de los dictámenes y observaciones que emitan y su efectividad sobre los que deberán tomar decisiones.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p>	
<p>a. Evalúa los Estados Financieros preparados dentro de las limitaciones y restricciones del sistema de contabilidad para ver si son confiables o no.</p> <p>b. Realizar el planeamiento de auditoria de modo que exista una visión razonable al detectar anomalías resultantes de un fraude o erros.</p> <p>c. Revisar las operaciones para verificar la autenticidad, exactitud, y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.</p> <p>d. Revisar las políticas establecidas y procedimiento para evaluar su efectividad.</p> <p>e. Revisar si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</p> <p>f. Ver que la información financiera, administrativa y operativa sea resisa, confiable y oportuna.</p>	


**Cuadro 35 MANUAL DE FUNCIONES COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>COMISIÓN DE EDUCACIÓN</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Asesor
<b>Relación de Dependencia:</b>	Consejo de Administración
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo. Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Elaborar programas de capacitación para los socios de la Cooperativa;</li> <li><b>b.</b> Organizar eventos académicos como: mesas redondas, conferencias, paneles debates, y otros, que permitan llevar una continua capacitación y orientación en los problemas y realidad nacional e internacional y las políticas de la Cooperativa;</li> <li><b>c.</b> Organizar programas de educación comunitaria y promover el intercambio de experiencias;</li> <li><b>d.</b> Apoyar al presidente y demás dirigentes para realizar programas de capacitación conjuntos y coordinarlos;</li> <li><b>e.</b> Las demás funciones que le confieren la ley, el Reglamento y más disposiciones de organismos competentes a la cooperativa.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
Responsabilidad en la capacitación de los socios de la Cooperativa; Capacidad de liderazgo, motivación y toma de decisiones en el aspecto de educación de los socios de la Cooperativa; Comunicación con el Consejo de Administración de la Cooperativa; Supervisa la ejecución de actividades de educación.	


**Cuadro 36 MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ DE CRÉDITO**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>COMITÉ DE CRÉDITO</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Asesor
<b>Relación de Dependencia:</b>	Consejo de Administración
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Analizar, aceptar o negar las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de acuerdo a las normas determinadas en el Reglamento de Crédito, una vez, examinadas y calificadas por el personal técnico respectivo.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito;</li> <li>b. Nombrar de entre sus miembros, de acuerdo al Estatuto y el Reglamento de Crédito de la Cooperativa, al Presidente y vocales del comité;</li> <li>c. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Crédito y demás normas complementarias sobre la materia;</li> <li>d. Resolver sobre la concesión de créditos a los usuarios, considerando la calificación técnica que efectúen los funcionarios responsables de la administración crediticia;</li> <li>e. Elaborar y presentar al Consejo de Administración iniciativas y/o proyectos de reformas y/o actualización al Reglamento de Créditos;</li> <li>f. Emitir informes mensuales, a los Consejos de Administración, Vigilancia sobre la gestión realizada;</li> <li>g. Coordinar con la Gerencia y funcionarios de crédito, los asuntos relacionados con la actividad crediticia de la Cooperativa;</li> <li>h. Aprobar o rechaza las solicitudes de crédito presentadas dentro de los montos y límites establecidos en el Reglamento de Crédito;</li> <li>i. Informar periódicamente al Consejo de Administración el cumplimiento de políticas de crédito; y</li> <li>j. Las demás funciones que correspondan a la naturaleza y mandato del comité de crédito, enmarcadas en la normatividad vigente o designadas por el Consejo de Administración.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
Responsabilidad de la aceptación o rechazo de los créditos; Capacidad de análisis, toma de decisiones, supervisión y gestión en materia crediticia; Comunicación oportuna con el Consejo de Administración y Gerencia; Supervisa al personal técnico del área de crédito.	


**Cuadro 37 MANUAL DE FUNCIONES ASESORÍA JURÍDICA**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASESORÍA JURÍDICA</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Asesor
<b>Relación de Dependencia:</b>	Consejo de Administración
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
El asesor jurídico es quien da el servicio profesional en cuanto a la solución de conflictos legales, en la mayoría de los casos son conflictos laborales o tributarios. Es contratado por la empresa ocasionalmente y jerárquicamente depende del gerente propietario.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asesorar a la empresa en asuntos jurídicos y legales.</li> <li>b. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones legales tanto laborales como tributarias.</li> <li>c. Realizar los trámites necesarios para la solución de los conflictos legales.</li> <li>d. Diseñar los documentos pertinentes en cuanto a la contratación de personal de acuerdo a las disposiciones establecidas en el código de trabajo.</li> <li>e. Tener un adecuado control sobre los contratos de trabajo, así como también los celebrados con los proveedores y los clientes.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
Tener experiencia mínimo de 2 años.  Conocimientos de todas las leyes vigentes en el país y capacitación permanente.  Doctor en leyes o carreras afines  Tener ética profesional.  Comunicación oportuna con el Consejo de Administración y Gerencia  Capacidad de gestión, análisis, liderazgo, motivación y toma de decisiones;	

**Cuadro 38 MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA(O)**

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p align="center">Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p align="center">Barrio San Antonio</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Unidad:</b>	<b>SECRETARÍA</b>
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>SECRETARIA(O)</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Auxiliar
<b>Relación de Dependencia:</b>	Gerencia
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Organizar, coordinar y supervisar las labores inherentes a la secretaría de Gerencia, revisar documentación, redactar y expedir correspondencia de acuerdo a su importancia, facilita la comunicación con los niveles directivos y operativos.</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
<p>a. Guardar secreto de los asuntos considerados reservados;</p> <p>b. Proporcionar información a nombre de la cooperativa de acuerdo con las órdenes impartidas por la Gerencia;</p> <p>c. Otorgar certificados que la Gerencia disponga;</p> <p>d. Organizar la agenda de actividades del Gerente;</p> <p>e. Contestar y agilizar información requerida para el Gerente;</p> <p>f. Atender a los socios y clientes personalmente o por teléfono;</p> <p>g. Concretar citas o toma nota del mensaje e informar inmediatamente a Gerencia General sobre las novedades;</p> <p>h. Redactar la correspondencia interna y externa de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por Gerencia General;</p> <p>i. Revisar, registrar, clasificar, informar y poner a consideración la correspondencia recibida;</p> <p>j. Llevar el archivo de documentos recibidos y enviados revisándolos, registrándolos y clasificándolos;</p> <p>k. Manejar el Fondo de Caja Chica;</p> <p>l. Elaborar solicitudes de ingreso y retiro de socios, transferencias y traslados a otras oficinas de la cooperativa.</p> <p>m. Informar a los socios sobre asuntos de la cooperativa;</p> <p>n. Otras que sean impartidas por su superior.</p>	
<b>PERFIL</b>	
<p>Responsabilidad de manejar y controlar la documentación de la Cooperativa;</p> <p>Capacidad de análisis, resumen evaluación y gestión de la Cooperativa;</p> <p>Guardar confidencialidad sobre información recibida en la Cooperativa.</p> <p><b>Instrucción:</b> Estudio Superior en Secretariado Ejecutivo, Ciencias Administrativas o mínimo bachiller en secretariado o contabilidad y administración.</p> <p><b>Experiencia:</b> De preferencia 2 años en funciones similares.</p> <p><b>Especialización:</b> Cursos de adiestramiento en redacción, taquigrafía, ortografía, archivo y documentación, relaciones humanas y conocimientos de computación y manejo de utilitarios básicos Word, Excel, PowerPoint, y sistema de la cooperativa.</p>	

**Cuadro 39 MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR(A)**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Unidad:</b>	Contabilidad
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>CONTADOR(A)</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Auxiliar
<b>Relación de Dependencia:</b>	Gerencia
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
El contador es el encargado de programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y mantener actualizada la contabilidad de todas las actividades de la Cooperativa con sus respectivos registros y de acuerdo a las disposiciones, instructivos y demás Leyes y Reglamentos.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, Reglamentos internos, en concordancia con los PCGA, NEC y el Manual de procedimientos del área de Contabilidad y tesorería;</li> <li>b. Distribuir, supervisar y controlar las tareas y actividades desarrolladas por el personal de matriz y agencias;</li> <li>c. Controlar y vigilar las cuentas de socios, auxiliar de caja, ingresos, egresos, transferencias,, movimiento económico diario y más documentos contables;</li> <li>d. Participar en la elaboración del presupuesto anual conjuntamente con la Gerencia;</li> <li>e. Organizar y estructurar el sistema de contabilidad;</li> <li>f. Investigar y verificar la legalidad y autenticidad de los diferentes comprobantes y facturas emitidos o recibidos en cada sección;</li> <li>g. Contabilizar todos los documentos habilitantes de ingresos, egresos, transferencias y registrar los datos en el sistema de contabilidad;</li> <li>h. Contabilizar el movimiento económico y elaborar los estados financieros mensuales, semestrales, anuales, etc., individual por oficina y consolidados;</li> <li>i. Declarar y pagar mensualmente los impuestos al Servicio de Rentas Internas SRI;</li> <li>j. Elaborar roles de pago del personal y efectuar pagos y retenciones al Instituto de Seguridad Social IESS;</li> <li>k. Elaborar cheques para retiro de ahorros de las cuentas de los socios por</li> </ul>	

montos altos;

- l. Verificar saldos de caja y conciliaciones bancarias de la Cooperativa;
- m. Controlar el flujo de efectivo, el estado presupuestario y cerrarlo con el balance consolidado anual;
- n. Elaborar informes solicitados por los organismos de control e integración;
- o. Calcular las provisiones para el período económico;
- p. Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable;
- q. Cuadrar diariamente la información básica de préstamos, ahorros, aportes, plazo fijo, cuentas por cobrar, etc.;
- r. Elaborar índices financieros de la Cooperativa;
- s. Organizar y estructurar el sistema de contabilidad;
- t. Coordinar con el área de cartera la recaudación de cuentas por cobrar;
- u. Sugerir mejoras sobre aplicaciones de políticas contables de acuerdo con los principios contables;
- v. Efectuar arquezos diarios de caja en la matriz y sorpresivos en cada agencia;
- w. Controlar, supervisar, coordinar y reportar el movimiento contable de las Agencias, verificando los soportes de cada transacción efectuada;
- x. Guiar y asesorar las actividades del personal de la cooperativa;
- y. Custodiar los pagarés, y más documentos que garanticen la recuperación de los dineros de la Cooperativa;
- z. Asumir en ausencia del Gerente las responsabilidades delegadas por éste;
- aa. Cuidar y velar por el cuidado y buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad;

#### PERFIL

Responsabilidad en el mantenimiento de la contabilidad de la Cooperativa y de la elaboración de estados financieros;

Sólidos conocimientos de contabilidad y de leyes tributarias, laborales y otras normas legales;

Criterio y ética profesional;


Capacidad de análisis, toma de decisiones, trabajar bajo presión

**Instrucción:** Título Profesional Contador Público Autorizado;

**Experiencia:** De preferencia tres años como Contador General en el Sistema Cooperativo;

**Especialización:** Haber realizado cursos o adiestramiento en Leyes Tributarias, Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos, Presupuesto, Flujo de Caja, Relaciones Humanas, Computación, etc., manejo de utilitarios como Word, Excel y del sistema informático que posea la Cooperativa


**Cuadro 40 MANUAL DE FUNCIONES CAJERO(A)**

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p align="center">Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p align="center">Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>Unidad:</b></p>	<p>Captaciones</p>
<p><b>Nombre del Puesto:</b></p>	<p><b>CAJERO(A)</b></p>
<p><b>Nivel:</b></p>	<p>Nivel Operativo</p>
<p><b>Relación de Dependencia:</b></p>	<p>Gerencia</p>
<p><b>NATURALEZA DEL PUESTO</b></p>	
<p>El cajero debe atender eficientemente al público y socios, planificar, organizar, supervisar y dirigir las actividades del área de caja, custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio y los valores recaudados en la Cooperativa.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p>	
<p>a. Cumplir con el Reglamento y Manual de procesos de Captaciones de la Cooperativa;</p> <p>b. Manejar, utilizar y custodiar el fondo de cambio asignado;</p> <p>c. Recibir y custodiar los depósitos de Ahorros, Depósitos a Plazo Fijo, y otros ingresos;</p> <p>d. Recibir abonos y cancelaciones de préstamos y cuentas por cobrar (gastos judiciales y extrajudiciales, capital, interés normal, interés por mora, notificaciones recargos administrativos, etc.)</p> <p>e. Informar a los socios sobre la puntualidad y/o atraso en el pago de préstamos y cuentas por cobrar;</p> <p>f. Recibir el dinero y comprobantes de ingreso a Caja según detalle proporcionado por la oficina de cobranza o recaudador externo;</p> <p>g. Entregar los fondos a los socios por conceptos de retiros de ahorros, aportes, plazo fijo, entrega de créditos, etc.;</p> <p>h. Emitir y actualizar libretas terminadas;</p> <p>i. Custodiar y poner a buen recaudo los ingresos recibidos coordinando con el</p>	



<p>Contador General el cierre diario de caja;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>j. Presentar diariamente a contabilidad el Cierre diario de Caja, detallando el reporte de transacciones con una demostración del saldo;</li> <li>k. Verificar y constatar las papeletas de ahorro y retiro con el reporte diario de transacciones.</li> <li>l. Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad;</li> <li>m. Verificar documentos de identidad en cada transacción;</li> <li>n. Archivar la documentación de forma ordenada.</li> <li>o. Otras que sean impartidas por su superior y que son propias de su responsabilidad.</li> </ul>
<b>PERFIL</b>
<p>Responsable de recibir, manejar, controlar y custodiar los dineros ingresados a la Cooperativa, previa verificación y constatación de la exactitud y legalidad con presencia de los socios</p> <p>Honradez y probidad en el manejo de fondos a su cargo;</p> <p>Manejar buenas relaciones humanas y atención excelente a los socios de la Cooperativa;</p> <p>Guardar confidencialidad sobre información de los socios de la Cooperativa.</p> <p>Exactitud en el desempeño de su puesto de trabajo;</p> <p><b>Instrucción:</b> Poseer título de Tercer Nivel en Contabilidad y/o Administración;</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínima 2 años en funciones similares de preferencia;</p> <p><b>Especialización:</b> Cursos de adiestramiento en manejo de dinero, relaciones humanas, atención al socio y cliente, conocimientos de computación y manejo de utilitarios básicos Word, Excel.</p>

**Cuadro 41 MANUAL DE FUNCIONES ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Unidad:</b>	Crédito y Cobranzas
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Operativo
<b>Relación de Dependencia:</b>	Gerencia
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>El Asesor de Crédito tiene la obligación de planificar, dirigir y supervisar las labores del área de crédito y cobranzas. Realizar toda clase de trámites encaminados a conceder, recaudar préstamos, administrar y recuperar permanentemente la cartera</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
<p>a. Cumplir con las disposiciones del Estatuto, Reglamento de Crédito y Cobranzas y Manual de Procedimientos;</p> <p>b. Planificar las labores de su área y delegar responsabilidades de acuerdo al Reglamento de Crédito y Cobranzas;</p> <p>c. Atender al público en arreglos de abonos, cancelaciones, solicitudes de crédito y otros;</p> <p>d. Realizar las operaciones de crédito, actualizar información en el sistema, bloquear y desbloquear los encajes y coordinar con contabilidad transferencias de ahorros a pago de préstamos y cuentas por cobrar;</p> <p>e. Verificar la documentación de los socios, considerar y calificar los garantes, prendas e hipotecas;</p> <p>f. Investigar y analizar referencias bancarias, financieras, personales y posesión de bienes muebles e inmuebles de los socios que solicitan los créditos y sus respectivos garantes;</p> <p>g. Elaborar y presentar informes sobre la conveniencia de concesión de créditos y adjuntar los requisitos necesarios que garanticen el otorgamiento de los créditos;</p> <p>h. Analizar la situación socio económica del socio que solicita el crédito;</p> <p>i. Coordinar inspecciones y verificaciones de crédito;</p> <p>j. Someter a estudio del Comité de Crédito las solicitudes de los socios;</p>	

- k. Coordinar la disponibilidad de fondos para programar la entrega de créditos diariamente;
- l. Realizar y controlar las liquidaciones de préstamos originales o de renovación;
- m. Citar a los morosos y realizar toda clase de trámites encaminados a conseguir la pronta recuperación y cancelación de créditos y cuentas por cobrar;
- n. Coordinar con el Representante Legal los trámites judiciales y llevar un control de inicio, estado y avance de cada juicio;
- o. Elaborar informes y estadísticas de créditos para organismos de control e integración y para Gerencia;
- p. Realizar y enviar detalle de todos los préstamos por entregar y concedidos a la Gerencia General;
- q. Archivar y custodiar carpetas de créditos;
- r. Llevar el libro de actas del Comité de Crédito;
- s. Cuidar y velar por el cuidado y buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad;
- t. Otras que sean impartidas por su superior y que son propias de su responsabilidad.

#### **PERFIL**

Responsabilidad de presentar oportuna y correctamente los informes a la Gerencia General y a los organismos de control, así como también de la información de deudores, garantes para el respectivo análisis de crédito por la entrega de comunicaciones a socios morosos, garantes y otros;

Capacidad para análisis, toma de decisiones, negociación, atención inmediata al socio; Supervisar al auxiliar asesor de crédito y cobranzas;

**Instrucción:** Título superior en Economía, Administración de empresas o carreras afines;


**Experiencia:** De preferencia tres años en labores relacionadas con cartera y recuperación, especialmente en el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito;

**Especialización:** Cursos de manejo de crédito, cobranzas, atención al cliente, relaciones humanas, computación, manejo de utilitarios como Word, Excel y del sistema informático que posea la Cooperativa.

**Cuadro 42 MANUAL DE FUNCIONES SERVICIOS VARIOS**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Unidad:</b>	Servicios Varios
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>SERVICIOS VARIOS</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Operativo
<b>Relación de Dependencia:</b>	Gerencia
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
La persona de Servicios Varios es el encargado de brindar apoyo oportuno logístico en trámites administrativos y generales que requiera la cooperativa en diferentes instituciones y en la distribución de la correspondencia y comunicaciones internas y externas. Vela por la buena presencia institucional ejecutando las tareas de limpieza de las oficinas y mantenimiento de edificio en general	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Entregar y/o retirar mensajes, correspondencia enviada y demás encomiendas destinadas a la Cooperativa desde o hasta otras empresas, instituciones u oficinas.</li> <li>b. Ejecutar tareas de preparación y atención del personal en lo referente al servicio de cafetería.</li> <li>c. Ejecutar las tareas de limpieza y mantenimiento a las oficinas y edificio a su cargo con el propósito de dar buena imagen de la institución.</li> <li>d. Retirar notas de débito y estados de cuentas de los bancos.</li> <li>e. Realizar depósitos bancarios cuando sea requerido.</li> <li>f. Realizar retiros en efectivo.</li> <li>g. Enviar y recibir la correspondencia de las oficinas operativas y de otras instituciones.</li> <li>h. Entregar y hacer registrar convocatorias para las reuniones de directivos de la Cooperativa</li> <li>i. Servir de apoyo a los requerimientos de cartera.</li> <li>j. Atender al consejo de Administración y Vigilancia durante las asambleas, sesiones ordinarias y extraordinarias.</li> <li>k. Realizar pagos de servicios básicos,</li> <li>l. Vigilar el edificio y los bienes de la Cooperativa.</li> <li>m. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendadas por su inmediato superior.</li> </ul>	
<b>PERFIL</b>	
Buenas relaciones interpersonales Confiabilidad, Agilidad, Organizado <b>Instrucción:</b> Mínimo Bachiller; <b>Experiencia:</b> De preferencia mínimo un dos años en actividades similares	

**Cuadro 43** MANUAL DE FUNCIONES JEFE (A) DE OFICINA OPERATIVA

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>JEFE (A) DE OFICINA OPERATIVA</b>
<b>Nivel:</b>	Nivel Descentralizado
<b>Relación de Dependencia:</b>	Gerencia
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Lograr un desarrollo sostenible y rentable de la sucursal a su mando y una mayor participación en su mercado de influencia operativa una adecuada planificación, organización y control de las actividades administrativas, de los servicios financieros que presta y de su manejo financiero, cumpliendo con las normas de solvencia y prudencia financiera y las normas, políticas y procedimientos de la cooperativa.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Administrar los servicios financieros y complementarios que brinda la cooperativa, potenciando el incremento de la captación y colocación de recursos a través de los diversos productos vigentes;</li> <li>b. Garantizar el cabal cumplimiento de las políticas de crédito de la cooperativa en el área de su responsabilidad</li> <li>c. Asegurar la buena imagen de la cooperativa con los socios mediante el contacto con ellos, supervisando la calidad de atención, información y de los servicios prestados</li> <li>d. Garantizar la oportuna entrega de la información contable y financiera de la oficina a su cargo.</li> <li>e. Participar en la planificación y presupuestación operativa de la institución</li> <li>f. Establecer los objetivos de la oficina a su cargo en concordancia a los objetivos institucionales de desarrollo</li> <li>g. Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades administrativas y de prestación de servicios en su oficina</li> <li>h. Atender los requerimientos de servicios de los asociados y clientes de la cooperativa de su oficina</li> <li>i. Supervisar el adecuado registro de las transacciones operativas y financieras que se ejecuten</li> <li>j. Preparar reporte mensuales sobre su gestión administrativa, financiera, crecimiento y resultados de la sucursal a su cargo</li> <li>k. Llevar registros operativos, conciliados, cuadrados y actualizados en</li> </ul>	

forma puntual, con fin de obtener información necesaria para la toma de decisiones.

- l.** Reportar a la matriz las operaciones realizadas, mediante la entrega oportuna de los estados mensuales de situación financiera, presupuestos y otros aspectos económicos para su consolidación.
- m.** Revisar, controlar y aprobar informes, formularios y otros documentos de la oficina operativa a fin de garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- n.** Controlar la entrega, registro y depósito oportuno de los recursos en efectivo, cheques y demás valores receptados como producto de las transacciones financieras de la institución.
- o.** Supervisar la prestación de servicios
- p.** Atender, evaluar y emitir opinión técnica de las solicitudes de crédito tramitadas en su oficina y cuya decisión corresponda a otros niveles resolutivos
- q.** Resolver las solicitudes de crédito dentro de los límites establecidos de acuerdo al reglamento vigente
- r.** Ejecutar de acuerdo a sus niveles de autorización, las relaciones de gastos de la oficina operativa, enmarcado en el presupuesto institucional.
- s.** Supervisar y evaluar el trabajo del personal a su cargo, con el propósito de asegurar el conocimiento y aplicabilidad acorde con las normas y procedimientos administrativos de la cooperativa.
- t.** Supervisar y coordinar la entrega de materiales de oficina, a fin de asegurar el stock necesario, de acuerdo a los requerimientos de la misma.
- u.** Realizar otras labores inherentes al cargo encomendada por su inmediato superior.

#### **PERFIL**

Capacidad de análisis y síntesis, buena Iniciativa

Relaciones interpersonales

Ser práctico, objetivo y confiable

Capacidad de trabajo bajo presión, orientado al cumplimiento de objetivos

**Instrucción:** Estudios superiores en Administración, Economía o carrera afines;

**Experiencia:** De preferencia dos años en funciones similares.

**Especialización:** Haber realizado cursos o adiestramiento en Leyes Tributarias, Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos, Presupuesto, Flujo de Caja, Relaciones Humanas, Computación, manejo de utilitarios como Word, Excel y del sistema informático que posea la Cooperativa.

### **3.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.**

#### **3.9.1. INTRODUCCIÓN**

En el presente manual se establece los procedimientos que tienen que seguir las diferentes operaciones y que tienen el propósito de llevar adelante una eficiente administración y control de las diferentes áreas de la institución. Se constituye en una guía para que los servidores de la Cooperativa puedan realizar con efectividad sus operaciones.

Se detalla de forma clara y concisa los pasos que intervienen en el desarrollo de cada una de las operaciones, con el objeto de que este manual se constituya en ayuda para la correcta aplicación y entendimiento de tareas asignadas a cada una de las diferentes áreas de la cooperativa.

#### **3.9.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, además construye una base para el trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

#### **3.9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES**

Las características de los manuales son importantes en una organización, ya que ayudan a esta a ejecutar un manual que permita realizar y seguir

un proceso esquemático de las actividades para lograr y cuantificar el mejoramiento y desarrollo de la organización. Sus características son:

Plan esquemático de una organización

Funciones esencial de cada área.

Procedimientos de trabajo para cada área expuestos minuciosamente.

Indicaciones que deslinden responsabilidad.

*FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS.*



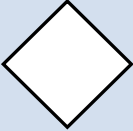
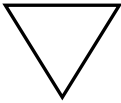
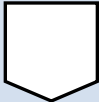
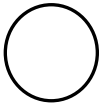
#### **3.9.4. IMPORTANCIA**

Este manual es importante en una organización ya que ayuda a controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evita alteraciones arbitrarias, pérdida de información por errores que se den a causa de desconocimiento de las tareas específicas, y reduce los costos al aumentar la eficiencia general y el uso adecuado del equipo.



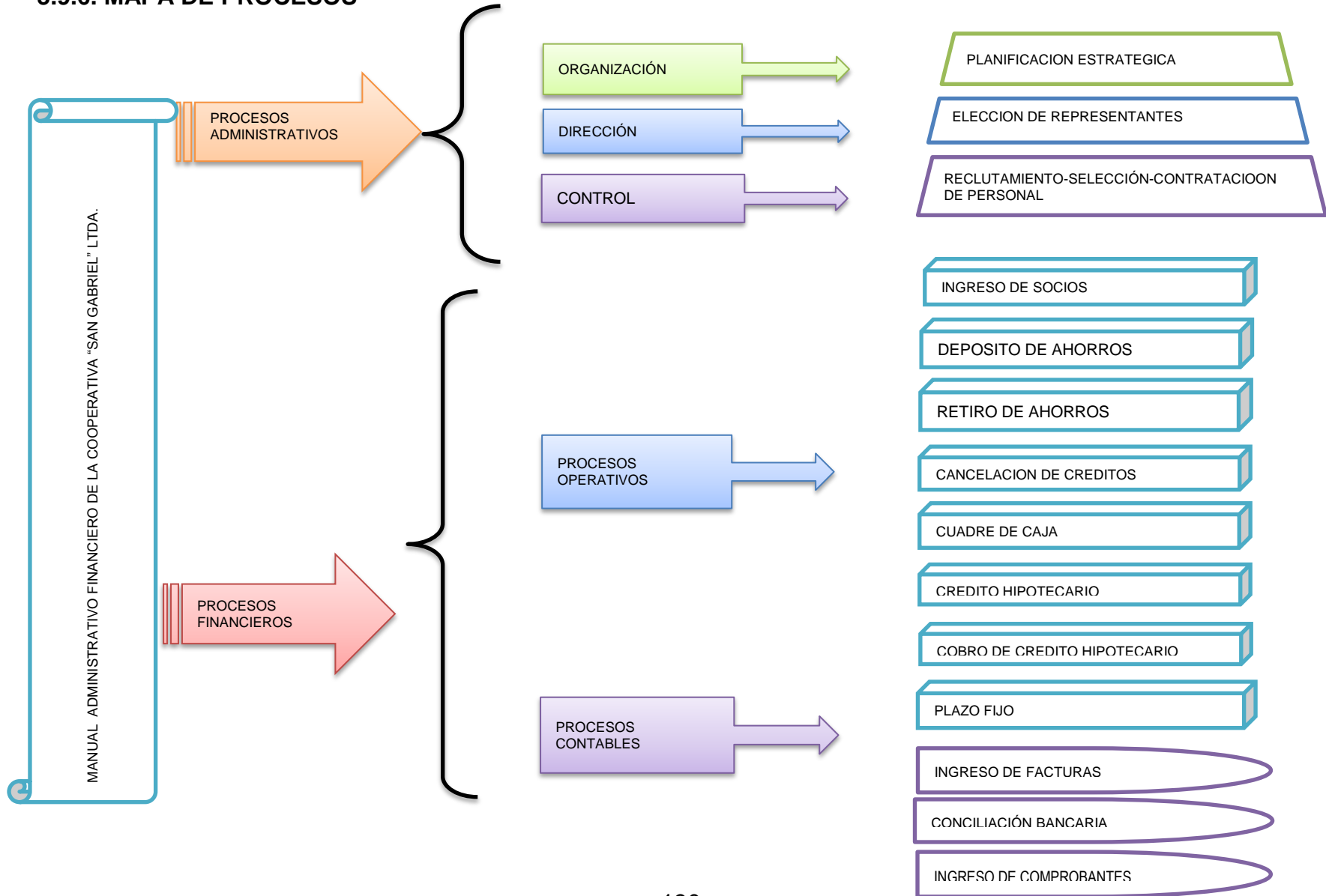
### 3.9.5. SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

**Cuadro 44** SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Término	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento e forma temporal o permanente.
	Conector de Pagina	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.


FUENTE: FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), ORGANIZACION DE EMPRESAS.

### 3.9.6. MAPA DE PROCESOS

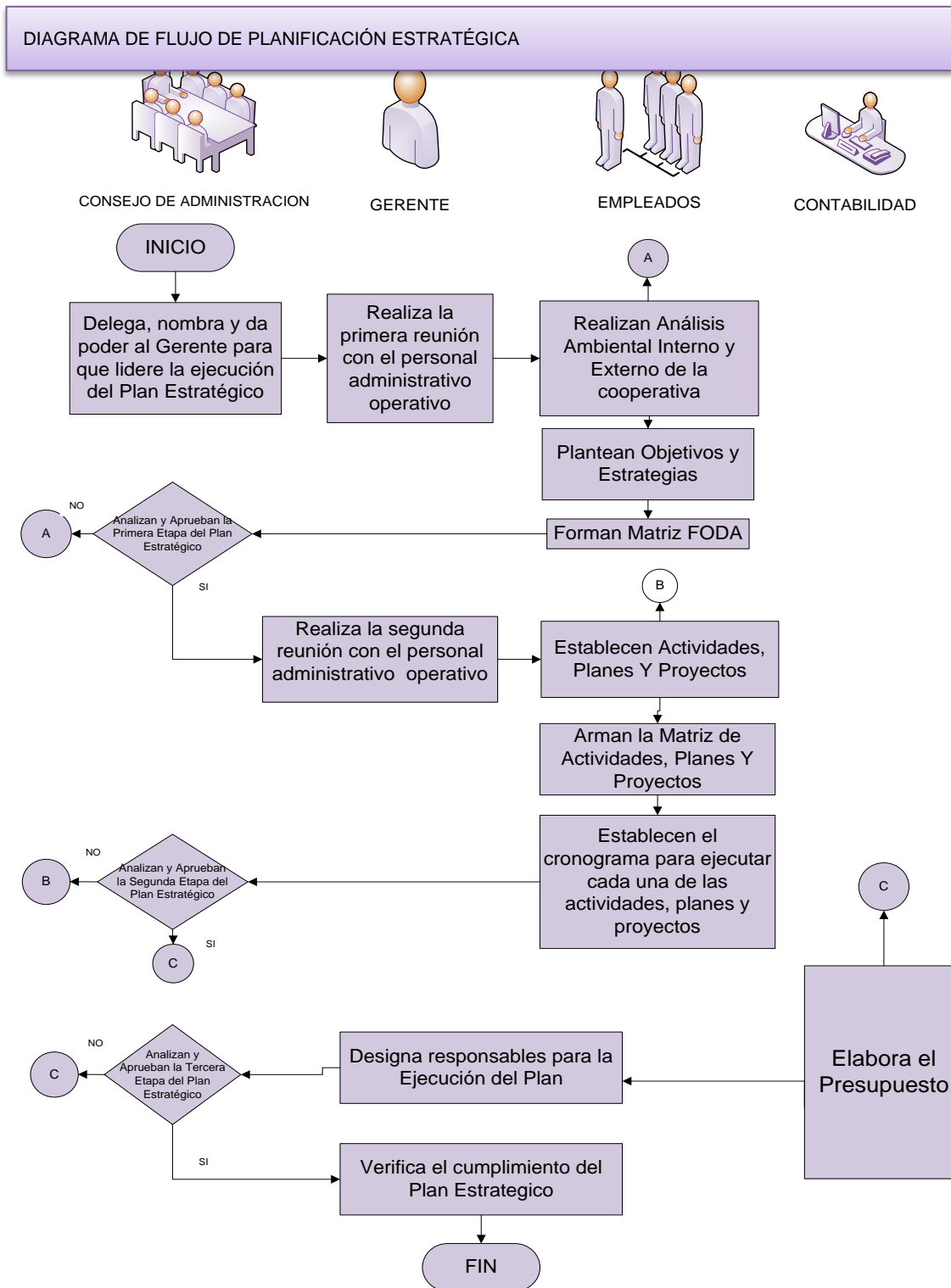


### 3.9.7. MANUAL DE PROCESOS Y OPERACIONES


**Cuadro 45** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Administrativo
<b>Proceso:</b>	De Organización
<b>Subproceso:</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Evaluar sistemáticamente la naturaleza de la institución, para definir objetivos, identificar metas, desarrollar estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar recursos para llevar a cabo dichas estrategias.</p>	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p><b>a. Consejo de Administración:</b> Delega al Gerente y le da nombramiento y apoderamiento para que sea quien lidere la elaboración y ejecución del Plan Estratégico.</p> <p><b>b. Gerente:</b> Realiza la primera reunión con todo el personal administrativo y operativo.</p> <p><b>c. Empleados:</b> Realizan el Análisis Ambiental Interno y Externo de la cooperativa.</p> <p><b>d. Empleados:</b> Realizan los objetivos y estrategias para el Plan Estratégico.</p> <p><b>e. Empleados:</b> Forman la Matriz FODA con los respectivos cruces estratégicos.</p> <p><b>f. Consejo de Administración:</b> Analiza y aprueba la primera etapa del Plan Estratégico.</p> <p><b>g. Gerente:</b> Realiza la segunda reunión con todo el personal administrativo y operativo de la cooperativa.</p> <p><b>h. Empleados:</b> Establecen las actividades, Planes y Proyectos para la ejecución del plan.</p> <p><b>i. Empleados:</b> Arman la Matriz de Actividades, Planes y Proyectos.</p> <p><b>j. Empleados:</b> Establecen el tiempo de ejecución del cada una de las actividades propuestas.</p> <p><b>k. Consejo de Administración:</b> Analiza y aprueba en reunión de consejo la segunda etapa del Plan Estratégico.</p> <p><b>l. Departamento Contable:</b> Se encarga de elaborar el presupuesto para el plan estratégico.</p> <p><b>m. Gerente:</b> Asigna responsables para llevar a cabo la ejecución de las actividades propuestas.</p> <p><b>n. Consejo de Administración:</b> Aprueban la Tercera etapa del Plan Estratégico para la cooperativa.</p> <p><b>o. Consejo de Administración:</b> Delegan como responsable del cumplimiento del Plan al Gerente.</p> <p><b>p. Gerente:</b> Se encarga de realizar la verificación del cumplimiento de lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.</p>	

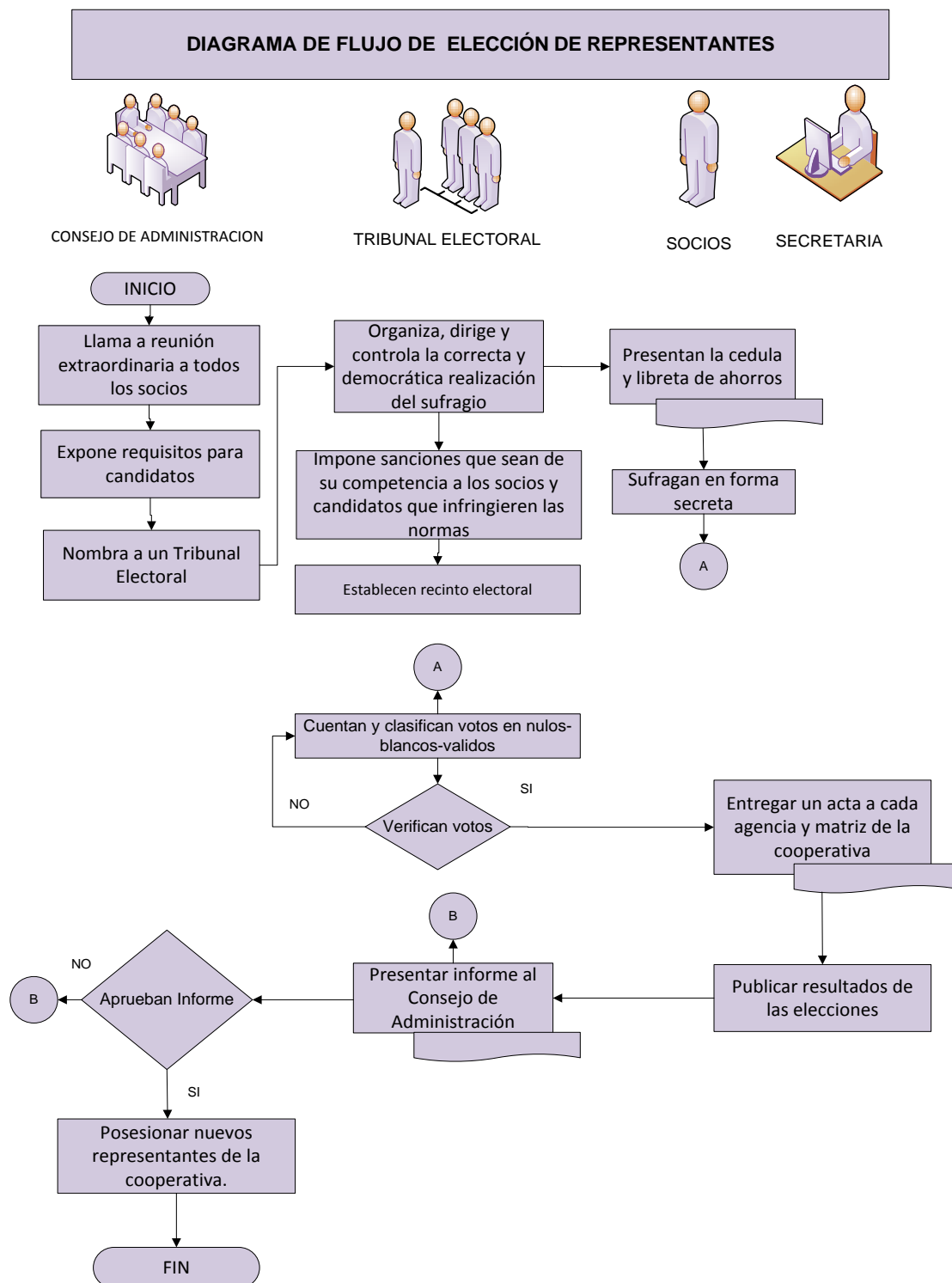
## Gráfico 23 DIAGRAMA DE FLUJO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA




**Cuadro 46 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ELECCIÓN DE REPRESENTANTES**

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p align="center">Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p align="center">Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	
<p><b>Macro proceso:</b></p>	<p>Administrativo</p>
<p><b>Proceso:</b></p>	<p>De Dirección</p>
<p><b>Subproceso:</b></p>	<p align="center"><b>ELECCIÓN DE REPRESENTANTES</b></p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	
<p>Realizar eficientemente el proceso de elecciones de las diferentes dignidades de la estructura organizacional a través del conjunto de normas, métodos y procedimientos que faciliten la realización de elecciones.</p>	
<p><b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b></p>	
<p>a. <b>Consejo de Administración:</b> Llama a reunión extraordinaria a todos los socios de la cooperativa.</p> <p>b. <b>Consejo de Administración:</b> Expone los requisitos para poder ser candidato.</p> <p>c. <b>Consejo de Administración:</b> Nombra a un Tribunal Electoral.</p> <p>d. <b>Tribunal Electoral:</b> Organizara, dirige y controla la correcta y democrática realización del sufragio.</p> <p>e. <b>Tribunal Electoral:</b> Imponen sanciones que sean de su competencia a los socios y candidatos que infringieren las normas.</p> <p>f. <b>Tribunal Electoral:</b> Establecen recinto electoral.</p> <p>g. <b>Socios:</b> Presentan la cedula y libreta de ahorros</p> <p>h. <b>Socios:</b> Dan su voto de forma secreta.</p> <p>i. <b>Tribunal Electoral:</b> Cuenta y clasifica los votos en nulos, blancos y válidos.</p> <p>j. <b>Tribunal Electoral:</b> Verifica los votos.</p> <p>k. <b>Secretaria:</b> Entrega un acta a cada agencia y a la matriz de la cooperativa.</p> <p>l. <b>Secretaria:</b> Da a conocer públicamente el resultado de las elecciones y por lo tanto los nombres de los nuevos representantes de la cooperativa.</p> <p>m. <b>Tribunal Electoral:</b> Presenta un informe al Consejo de Administración.</p> <p>n. <b>Consejo de Administración:</b> Aprueba el informe.</p> <p>o. <b>Consejo de Administración:</b> Posesiona a los nuevos representantes de la cooperativa.</p>	

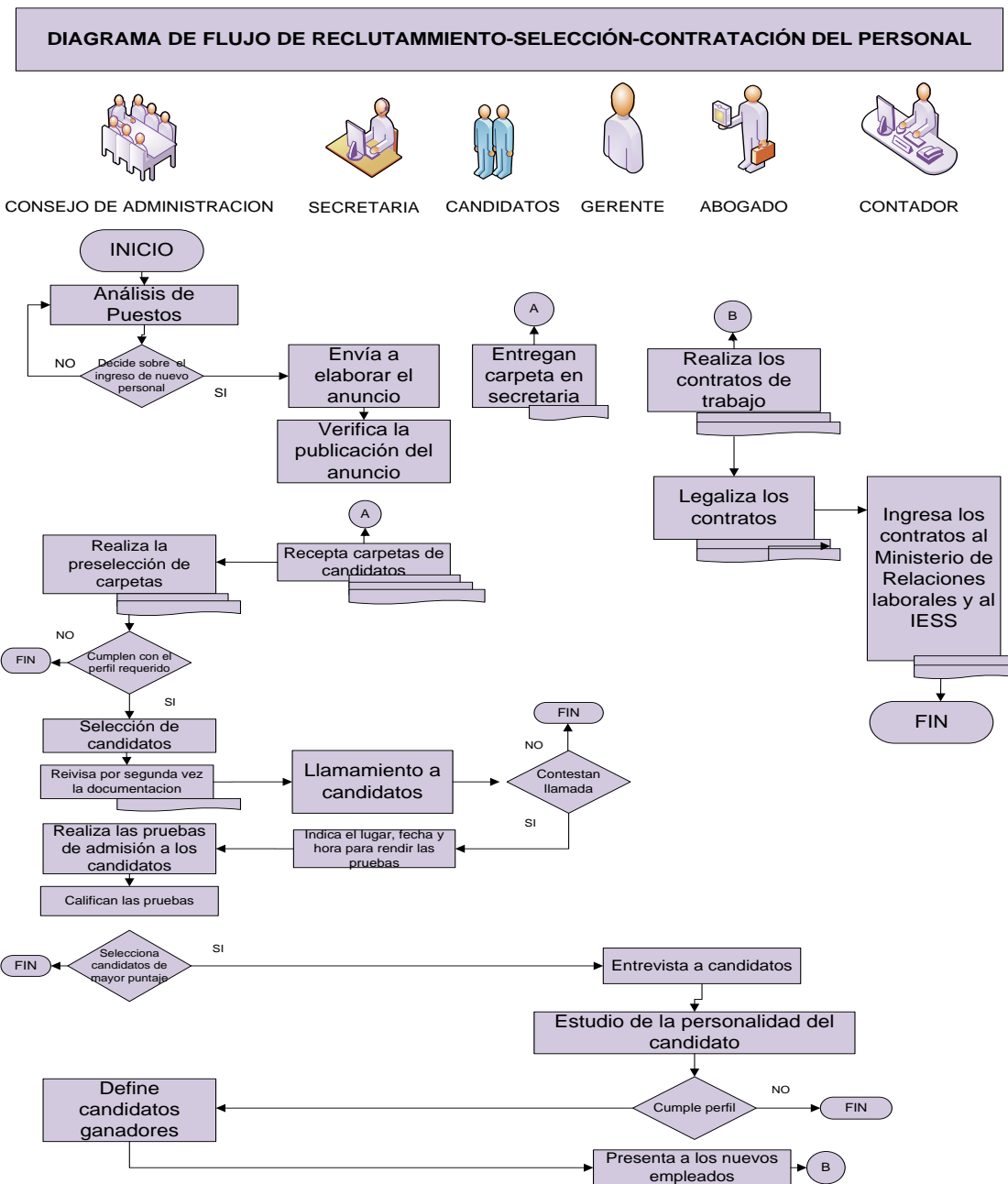
**Gráfico 24** DIAGRAMA DE FLUJO DE ELECCIÓN DE REPRESENTANTES



**Cuadro 47 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p align="center">Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p align="center">Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	
<p><b>Macro proceso:</b></p>	<p>Administrativo</p>
<p><b>Proceso:</b></p>	<p>De Control</p>
<p><b>Subproceso:</b></p>	<p><b>RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-CONTRATACION DEL PERSONAL</b></p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	
<p>Conducir el proceso de reclutamiento, selección y contratación en forma lógica y ordenada, para que los candidatos escogidos sean los idóneos.</p>	
<p><b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b></p>	
<p>a. <b>Consejo de Administración:</b> Realiza el análisis de puestos.  b. <b>Consejo de Administración:</b> Decide sobre el ingreso de nuevo personal.  c. <b>Secretaria:</b> Envía a elaborar el anuncio para solicitar nuevo personal.  d. <b>Secretaria:</b> Verifica la publicación del anuncio.  e. <b>Candidatos:</b> Entregan carpetas en secretaría.  f. <b>Secretaria:</b> Realiza la recepción de carpetas de candidatos.  g. <b>Consejo de Administración:</b> Realiza la preselección de carpetas.  h. <b>Consejo de Administración:</b> Verifica si el perfil del candidato es el requerido.  i. <b>Consejo de Administración:</b> Efectúa la selección de candidatos.  j. <b>Consejo de Administración:</b> Revisa por segunda vez la documentación de candidatos.  k. <b>Secretaria:</b> Llamamiento de candidatos seleccionados.  l. <b>Candidatos:</b> Contestan la llamada  m. <b>Secretaria:</b> Indica el lugar, fecha y hora para rendir las pruebas.  n. <b>Consejo de Administración:</b> Realiza las pruebas de admisión para el puesto.  o. <b>Consejo de Administración:</b> Escoge a los candidatos que sacaron mayor puntaje.  p. <b>Gerente:</b> Se encarga de realizar la entrevista a los candidatos de mayor puntaje.  q. <b>Gerente:</b> Realiza un estudio de la personalidad del candidato.  r. <b>Gerente:</b> Verifica que el perfil del candidato sea el adecuado.  s. <b>Consejo de Administración:</b> Declara candidatos ganadores para el puesto de trabajo.  t. <b>Gerente:</b> Realiza la presentación de los nuevos empleados.  u. <b>Abogado:</b> Realiza los contratos.  v. <b>Abogado:</b> Legaliza los contratos.  w. <b>Contador:</b> Ingresos los contratos de trabajo al Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	

**Gráfico 25** DIAGRAMA DE FLUJO DE RECLUTAMIENTO –SELECCIÓN-  
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

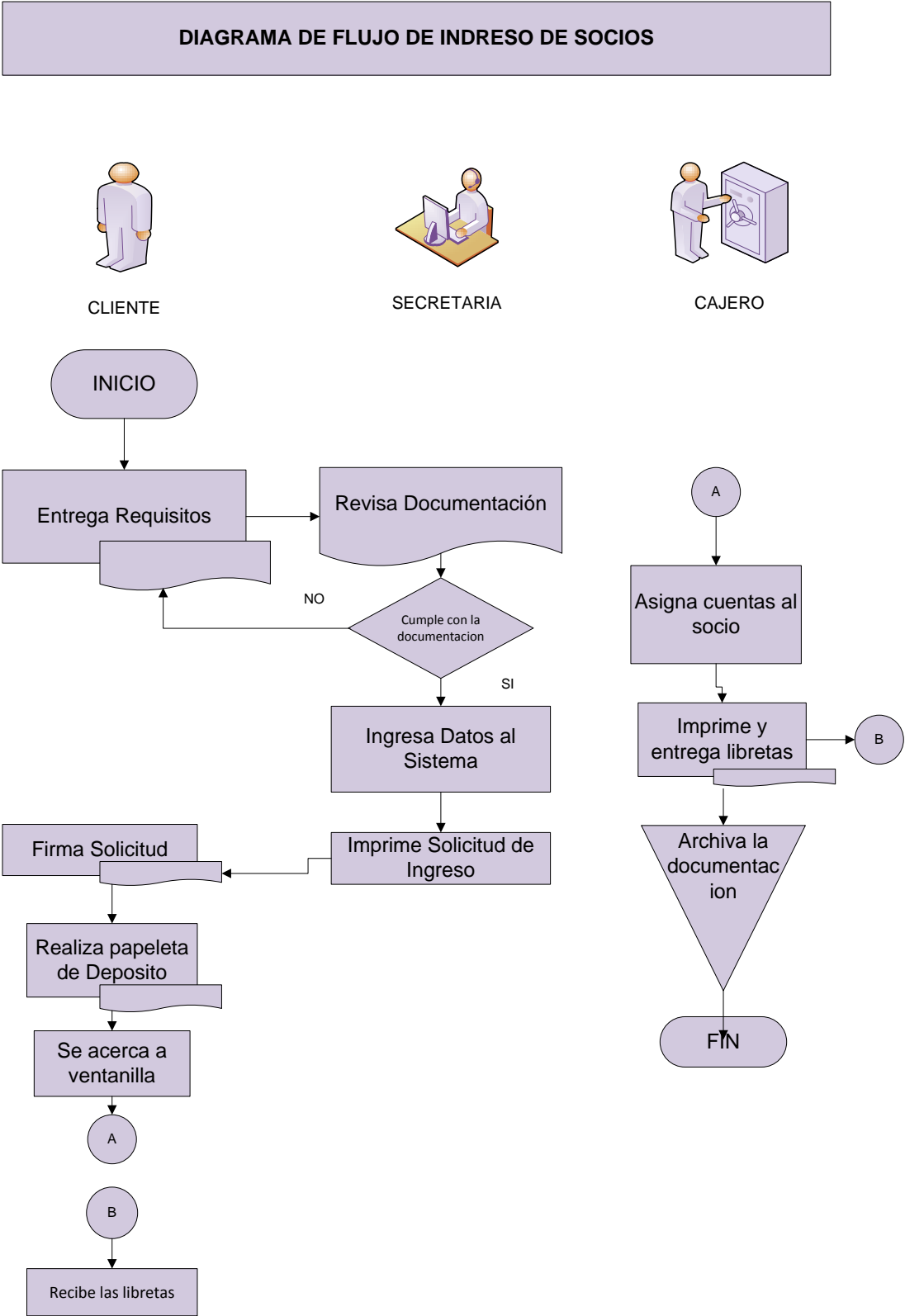





**Cuadro 48 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INGRESO DE SOCIOS**

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SAN GABRIEL” LTDA.</b></p>
	<p>Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p>Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	
<p><b>Macro proceso:</b></p>	<p>Financiero</p>
<p><b>Proceso:</b></p>	<p>Operativo</p>
<p><b>Subproceso:</b></p>	<p><b>INGRESO DE SOCIOS</b></p>
<p><b>Duración de la operación:</b></p>	<p>Entre 5 a 10 minutos</p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	
<p>Incrementar el ingreso de socios para obtener más captaciones</p>	
<p><b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b></p>	
<p>a. <b>Cliente:</b> Entrega todos los requisitos para ingresar como socio.  b. <b>Secretaria:</b> Revisa la documentación que este completa.  c. <b>Secretaria:</b> Ingresa los datos de la documentación al sistema.  d. <b>Secretaria:</b> Imprime la solicitud de Ingreso de Nuevos Socios.  e. <b>Cliente:</b> Firma la Solicitud de Ingreso.  f. <b>Cliente:</b> Realiza la respectiva papeleta de Deposito por el valor de 35.00  g. <b>Cliente:</b> Se acerca a ventanilla  h. <b>Cajero:</b> Asigna las respectivas cuentas al socio (Ahorro a la Vista y Certificados de Aportación).  i. <b>Cajero:</b> Imprime y entrega las libretas al socio.  j. <b>Cajero:</b> Archiva toda la documentación.</p>	

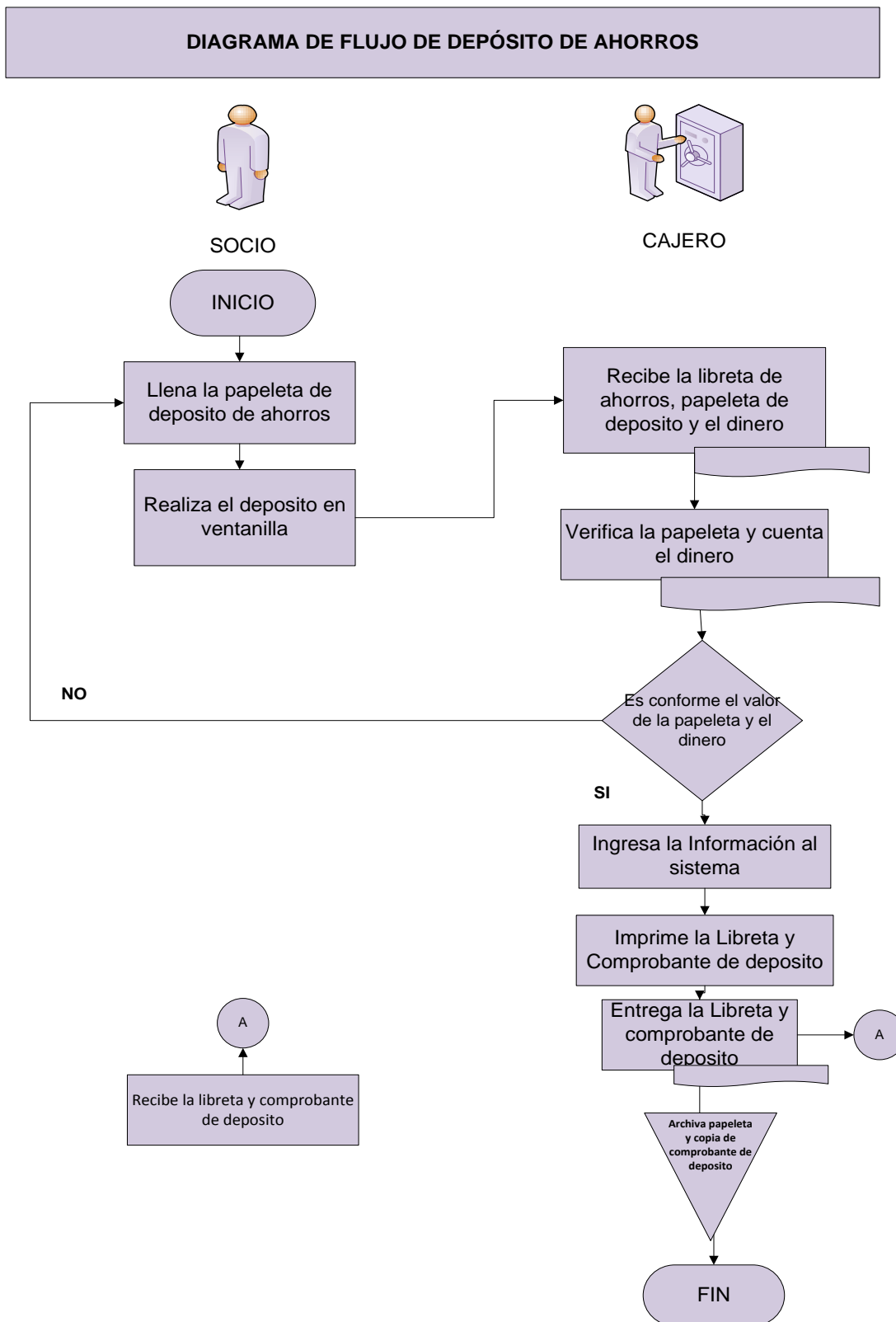
**Gráfico 26** DIAGRAMA DE FLUJO DE INGRESOS DE SOCIOS




**Cuadro 49** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FLUJO DE DEPÓSITO DE AHORROS

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b> <b>“SAN GABRIEL” LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macroproceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>DEPÓSITO DE AHORROS</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 2 a 5 minutos
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Captar los recursos de los socios, con la finalidad de incrementar sus ahorros, los mismos que serán recibidos por el cajero y verificados en presencia de ellos, luego se registran en la libreta de ahorros respectiva. Es responsabilidad del Cajero el control diario de estas recaudaciones.</p>	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p>a. <b>Socio:</b> Llena la papeleta de depósito sin tachones ni enmendaduras.</p> <p>b. <b>Socio:</b> Realiza el depósito en ventanilla.</p> <p>c. <b>Cajero:</b> Recibe la libreta de ahorro, la papeleta y el dinero.</p> <p>d. <b>Cajero:</b> Verifica la papeleta y cuenta el dinero.</p> <p>e. <b>Cajero:</b> Ingresa información al sistema.</p> <p>f. <b>Cajero:</b> Imprime la libreta de ahorros.</p> <p>g. <b>Cajero:</b> Entrega libreta y comprobante de depósito al socio.</p>	

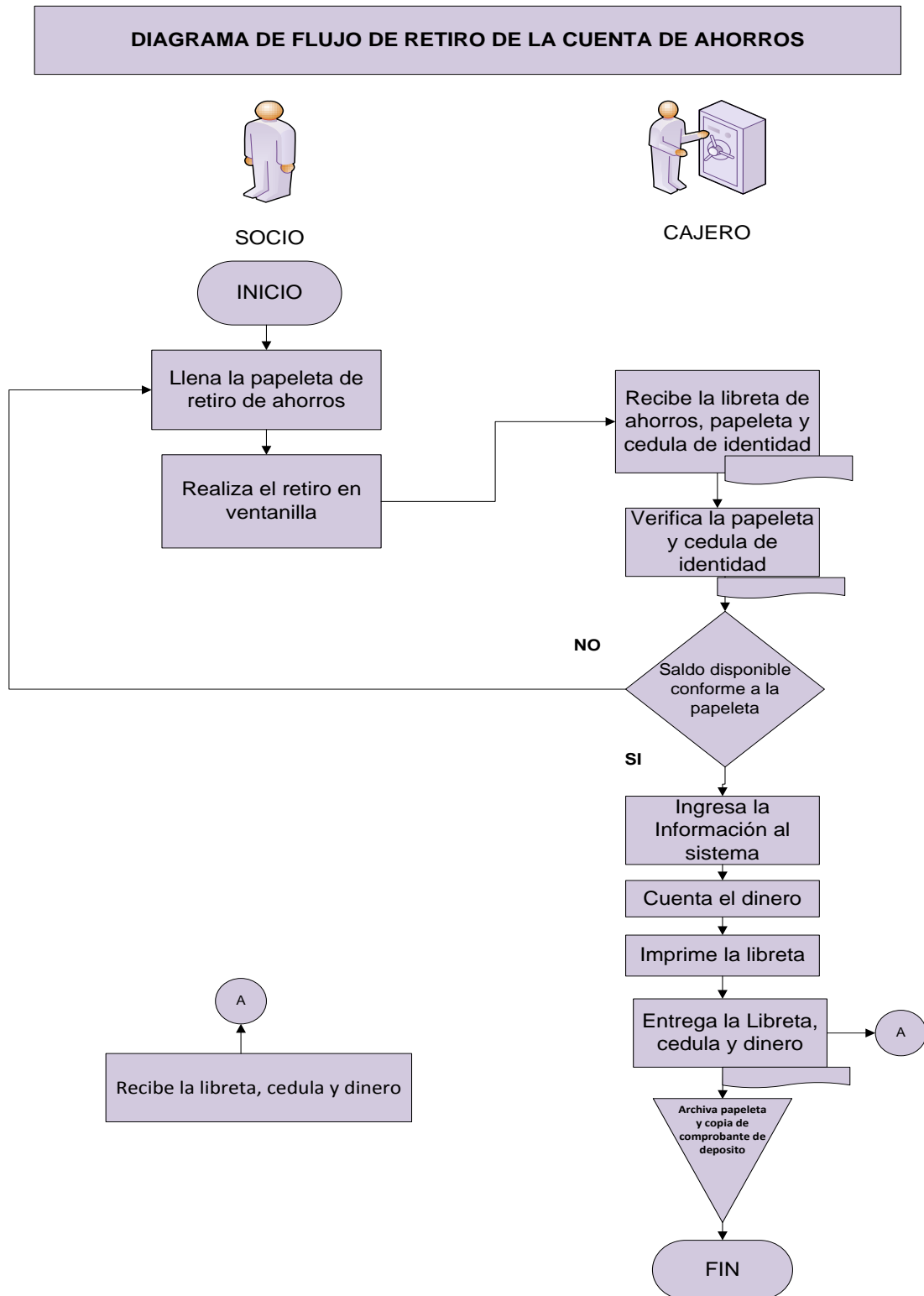
**Gráfico 27** DIAGRAMA DE FLUJO DE DEPÓSITO DE AHORROS



**Cuadro 50** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RETIRO DE LA CUENTA DE AHORROS

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>RETIRO DE LA CUENTA DE AHORROS</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 2 y 5 minutos.
<b>OBJETIVO</b>	
Atender oportunamente a los socios, cuando retiran el dinero de sus cuentas, la entidad tiene la obligación de entregarles los mismos.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
a. <b>Socio:</b> Llena la papeleta de retiro sin tachones ni enmendaduras. b. <b>Socio:</b> Realiza el retiro en ventanilla. c. <b>Cajero:</b> Recibe la libreta de ahorro, la papeleta de retiro y la cedula de identidad. d. <b>Cajero:</b> Verifica la papeleta y la cedula de identidad. e. <b>Cajero:</b> Ingresa información al sistema. f. <b>Cajero:</b> Cuenta el dinero. g. <b>Cajero:</b> Imprime la libreta de ahorros. h. <b>Cajero:</b> Entrega libreta, cedula y el dinero al socio.	

**Gráfico 28** DIAGRAMA DE FLUJO DE RETIRO DE LA CUENTA DE AHORROS



**Cuadro 51** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CANCELACIÓN DE CRÉDITO


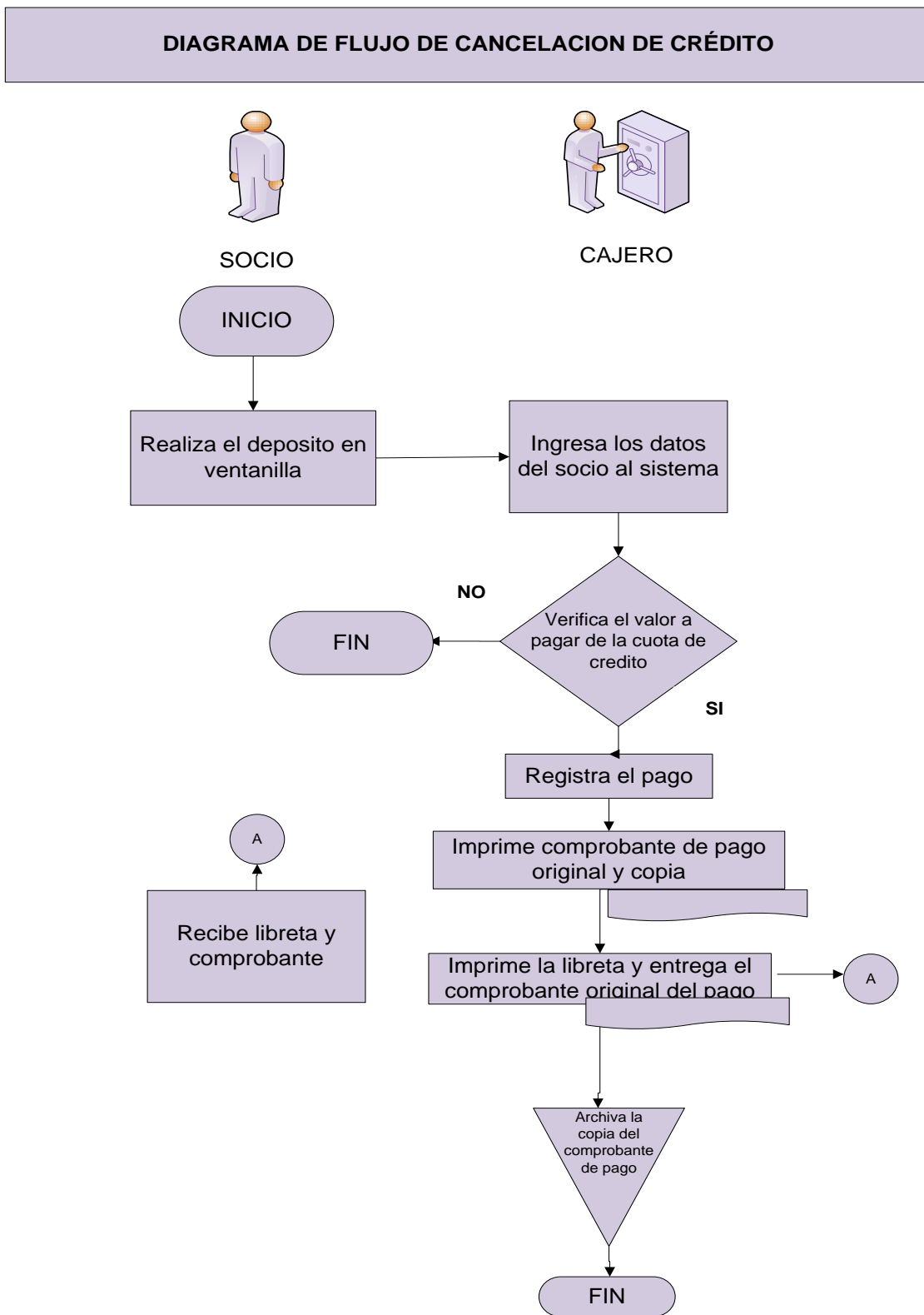
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b> <b>“SAN GABRIEL” LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>CANCELACIÓN DE CRÉDITO</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 5 a 10 minutos.
<b>OBJETIVO</b>	
Cobro de los créditos, para mantener el margen de morosidad de acuerdo a lo establecido.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p><b>a. Socio:</b> Realiza el depósito en ventanilla del valor de la cuota de crédito.</p> <p><b>b. Cajero:</b> Ingresar al sistema los datos del socio</p> <p><b>c. Cajero:</b> Verifica el valor a pagar de la cuota.</p> <p><b>d. Cajero:</b> Registra el pago</p> <p><b>e. Cajero:</b> Imprime el comprobante de pago original y copia.</p> <p><b>f. Cajero:</b> Imprime la libreta y entrega al socio el comprobante original de pago.</p> <p><b>g. Cajero:</b> Archiva el comprobante de pago.</p>	

Gráfico 29 DIAGRAMA DE FLUJO DE CANCELACIÓN DE CRÉDITO

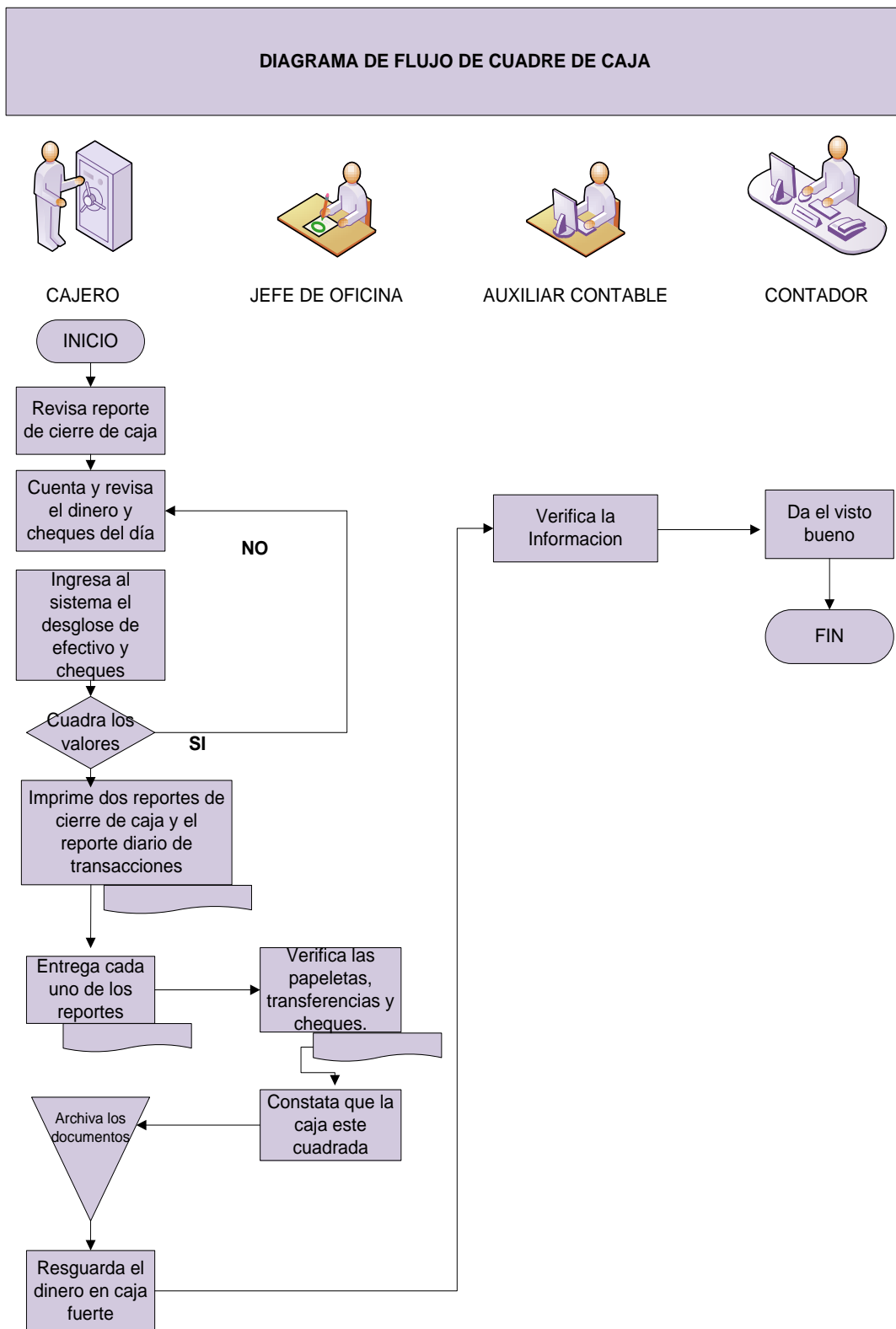





**Cuadro 52 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUADRE DE CAJA**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>CUADRE DE CAJA</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 20 a 30 minutos.
<b>OBJETIVO</b>	
Realizar verificaciones diarias de caja, con la finalidad de confirmar las transacciones del día, si el valor registrado es igual al dinero en efectivo, cheques, transferencias y retiros realizados.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
a. <b>Cajero:</b> Revisa el reporte de cierre de caja. b. <b>Cajero:</b> Cuenta y revisa el dinero y cheques del día. c. <b>Cajero:</b> Ingresa al sistema el desglose de efectivo y cheques. d. <b>Cajero:</b> Verificar que cuadre el valor del cierre con el valor del dinero y cheques. e. <b>Cajero:</b> Imprimir del sistema dos reportes de cierre de caja y reporte diario de transacciones. f. <b>Cajero:</b> Entrega un reporte al Jefe de Oficina. g. <b>Jefe de Oficina:</b> Verificar las transferencias, papeletas de depósito y retiro, cheques con el reporte de transacciones. h. <b>Jefe de Oficina:</b> Constata que la caja esté cuadrada. i. <b>Cajero:</b> Archivar la documentación. j. <b>Cajero:</b> Procede a guardar el dinero en caja fuerte. k. <b>Auxiliar Contable:</b> Verifica toda la información l. <b>Contador:</b> Pone el visto bueno.	

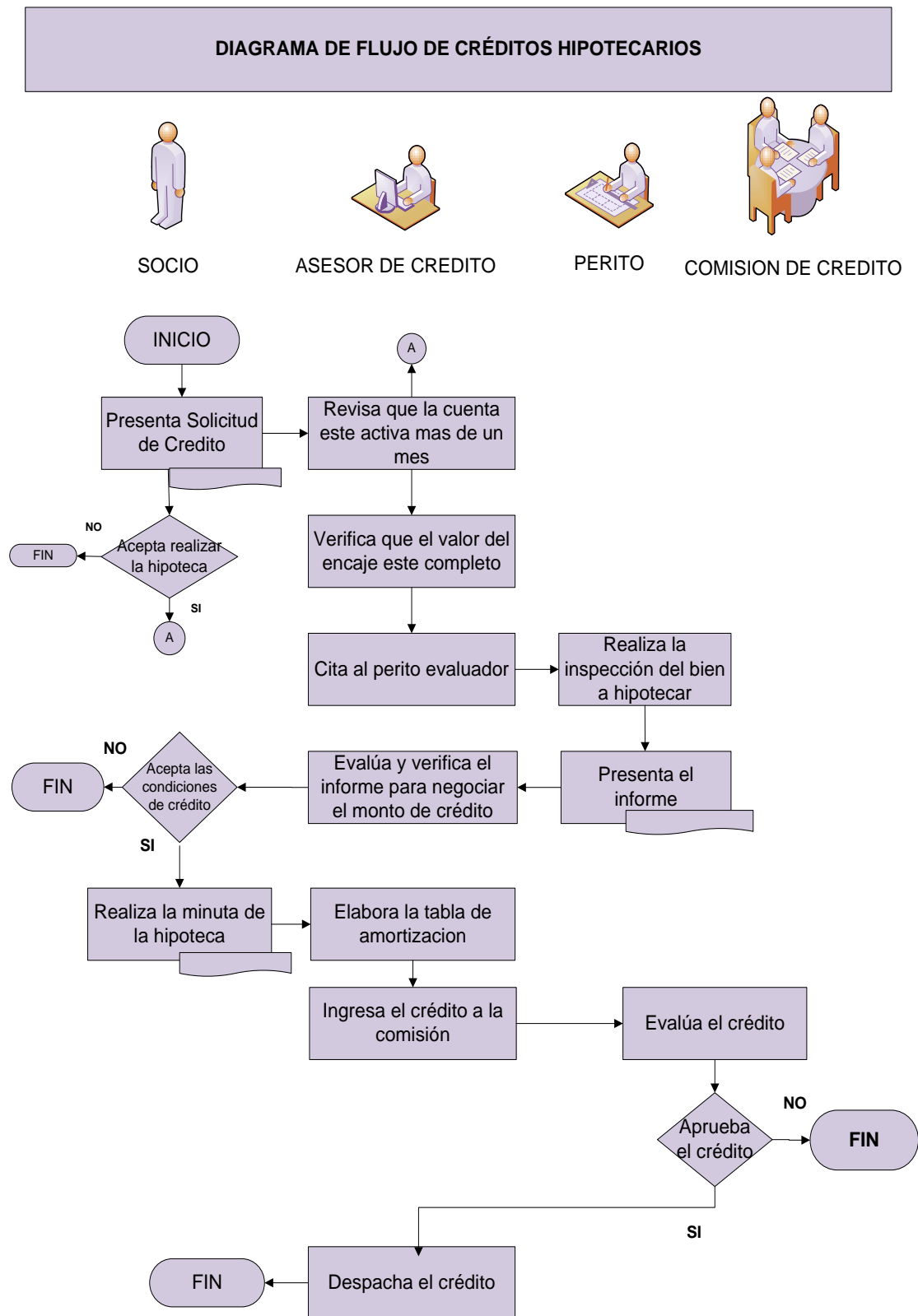
**Gráfico 30** DIAGRAMA DE FLUJO DE CUADRE DE CAJA



**Cuadro 53 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO HIPOTECARIO**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>CRÉDITOS HIPOTECARIOS</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 1 a 5 días.
<b>OBJETIVO</b>	
La operación tiene por objeto conceder créditos hipotecarios a los socios que necesitan con garantía real.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p> <b>a. Socio:</b> Presenta la solicitud de crédito, acogiéndose a las políticas de crédito que impone la cooperativa.  <b>b. Socio:</b> Acepta realizar la hipoteca.  <b>c. Asesor de Crédito:</b> Verificar que el socio mantenga la cuenta activa por más de un mes.  <b>d. Asesor de Crédito:</b> Constata que el saldo en la cuenta sea suficiente para cubrir el encaje.  <b>e. Asesor de Crédito:</b> Cita al arquitecto o perito para realizar el avalúo.  <b>f. Perito:</b> Realiza la inspección del bien a hipotecar.  <b>g. Perito:</b> Presenta el informe.  <b>h. Asesor de Crédito:</b> Evalúa y verifica el informe para negociar el monto de crédito. (el 60% del avalúo).  <b>i. Socio:</b> Acepta las condiciones y monto de crédito.  <b>j. Socio:</b> Realiza la minuta de la hipoteca.  <b>k. Asesor de Crédito:</b> Elabora la tabla de amortización en base al monto del crédito solicitado.  <b>l. Asesor de Crédito:</b> Ingresa el crédito a la comisión.  <b>m. Comisión:</b> Evalúa el crédito según sus condiciones.  <b>n. Comisión:</b> Aprueba el crédito.  <b>o. Asesor de Crédito:</b> Despacha del crédito en la fecha establecida y el monto acordado.                 </p>	

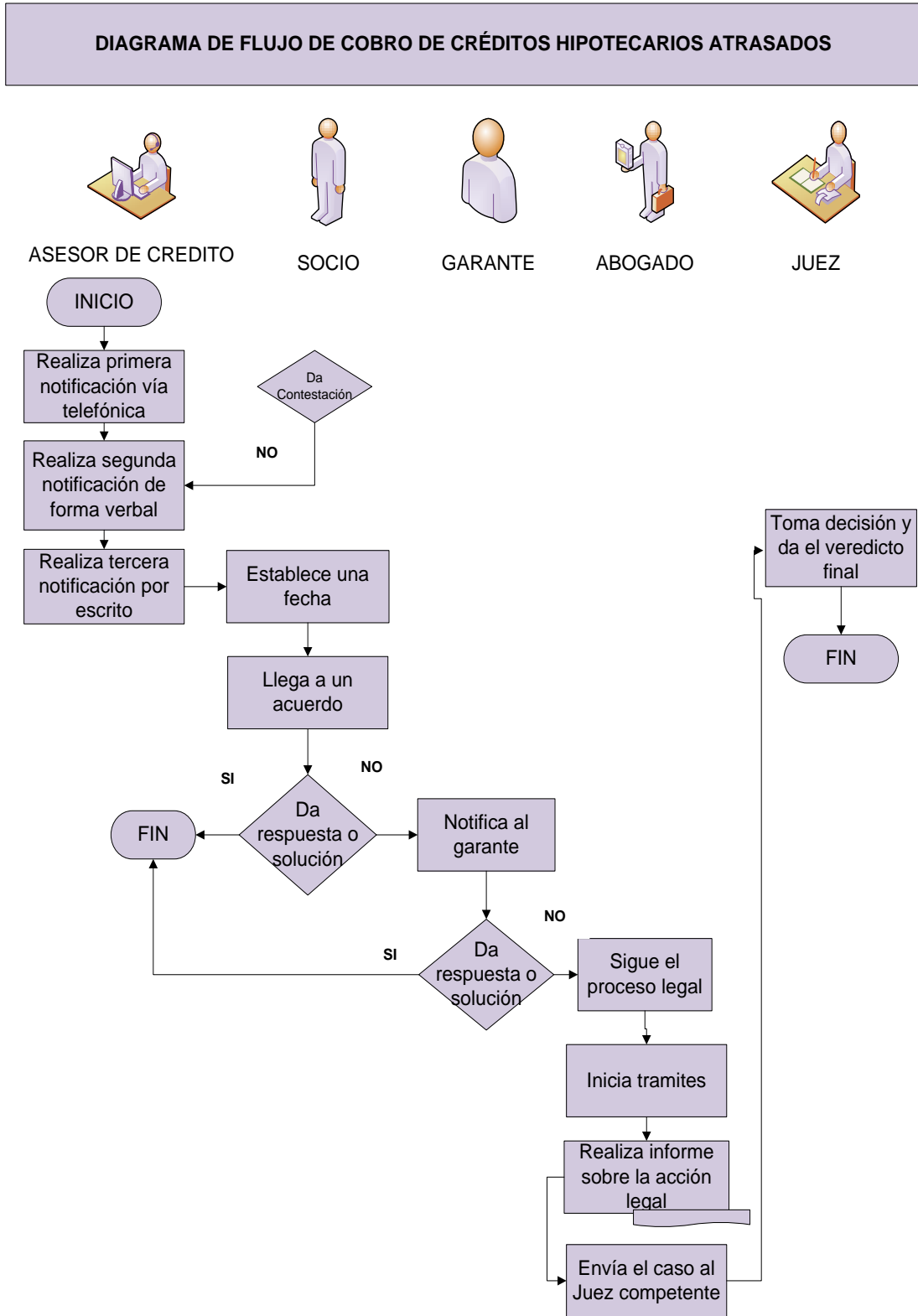
**Gráfico 31 DIAGRAMA DE FLUJO DE CRÉDITO HIPOTECARIO**



**Cuadro 54** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS  
HIPOTECARIOS ATRASADOS

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>COBRO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS ATRASADOS</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 1 a 60 días.
<b>OBJETIVO</b>	
Recuperar los créditos vencidos.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p><b>a. Asesor de Crédito:</b> Realiza la primera notificación vía telefónica.</p> <p><b>b. Asesor de Crédito:</b> Realiza la segunda notificación de forma verbal, visitando al socio en su domicilio.</p> <p><b>c. Asesor de Crédito:</b> Ejecuta la tercera notificación de manera escrita en el término de 5 días.</p> <p><b>d. Asesor de Crédito:</b> Entre los 16 y 19 días se realiza la notificación al garante.</p> <p><b>e. Socio:</b> Establece una fecha de pago.</p> <p><b>f. Socio:</b> Llega a un acuerdo para dar solución al crédito en mora.</p> <p><b>g. Garante:</b> Es notificado si no se recibe una respuesta favorable por parte del socio.</p> <p><b>h. Garante:</b> Llega a un acuerdo con el asesor para solucionar el crédito.</p> <p><b>i. Abogado:</b> Sigue el proceso legal.</p> <p><b>a. Abogado:</b> Inicia los trámites de la demanda.</p> <p><b>j. Abogado:</b> Realiza informe mensual sobre la acción que se sigue.</p> <p><b>k. Abogado:</b> Envía el caso al Juez competente.</p> <p><b>l. Juez:</b> Toma decisión da el veredicto final.</p>	

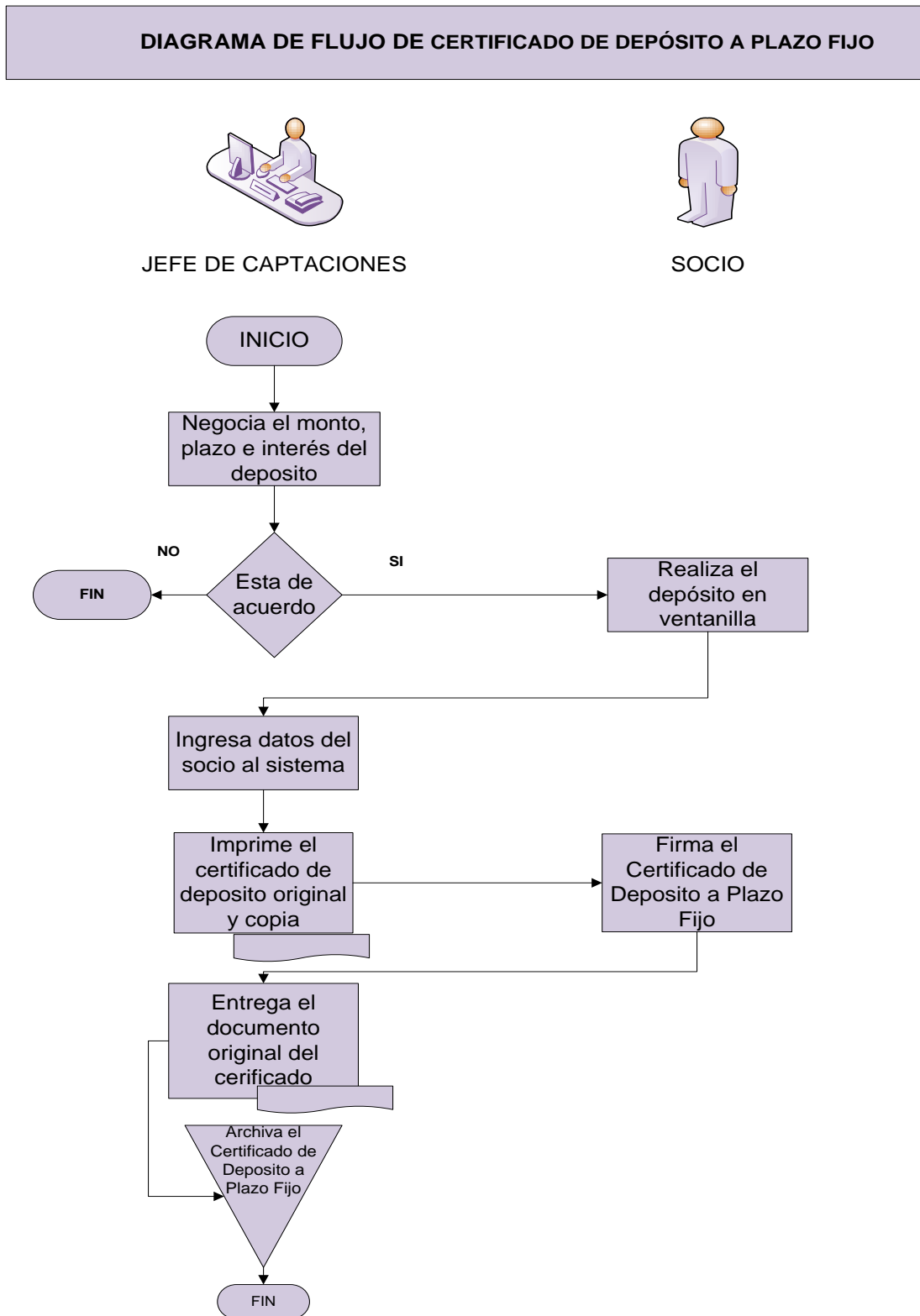
**Gráfico 32** DIAGRAMA DE FLUJO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS ATRASADOS



**Cuadro MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CERTIFICACIÓN DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Operativo
<b>Subproceso:</b>	<b>CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 5 a 10 minutos
<b>OBJETIVO</b>	
Incrementar las captaciones mediante la incentivación del ahorro e inversión a los socios.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
a. <b>Jefe de captaciones:</b> Negocia el monto, plazo e interés de cesión en base de las tablas de interés establecidas. b. <b>Socio:</b> Realiza el depósito en ventanilla. c. <b>Jefe de captaciones:</b> Ingresa los datos del socio al sistema: número de depósito, el plazo, el valor del depósito, los intereses y la retención. d. <b>Jefe de captaciones:</b> Imprime el certificado de depósito original y copia correspondiente. e. <b>Socio:</b> Firma el certificado de depósito. f. <b>Jefe de captaciones:</b> Entrega el certificado de depósito original al socio. g. <b>Jefe de captaciones:</b> Archiva el documento de Certificado de Depósito.	

**Gráfico 33** DIAGRAMA DE FLUJO DE CERTIFICACIÓN DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO A PLAZO FIJO

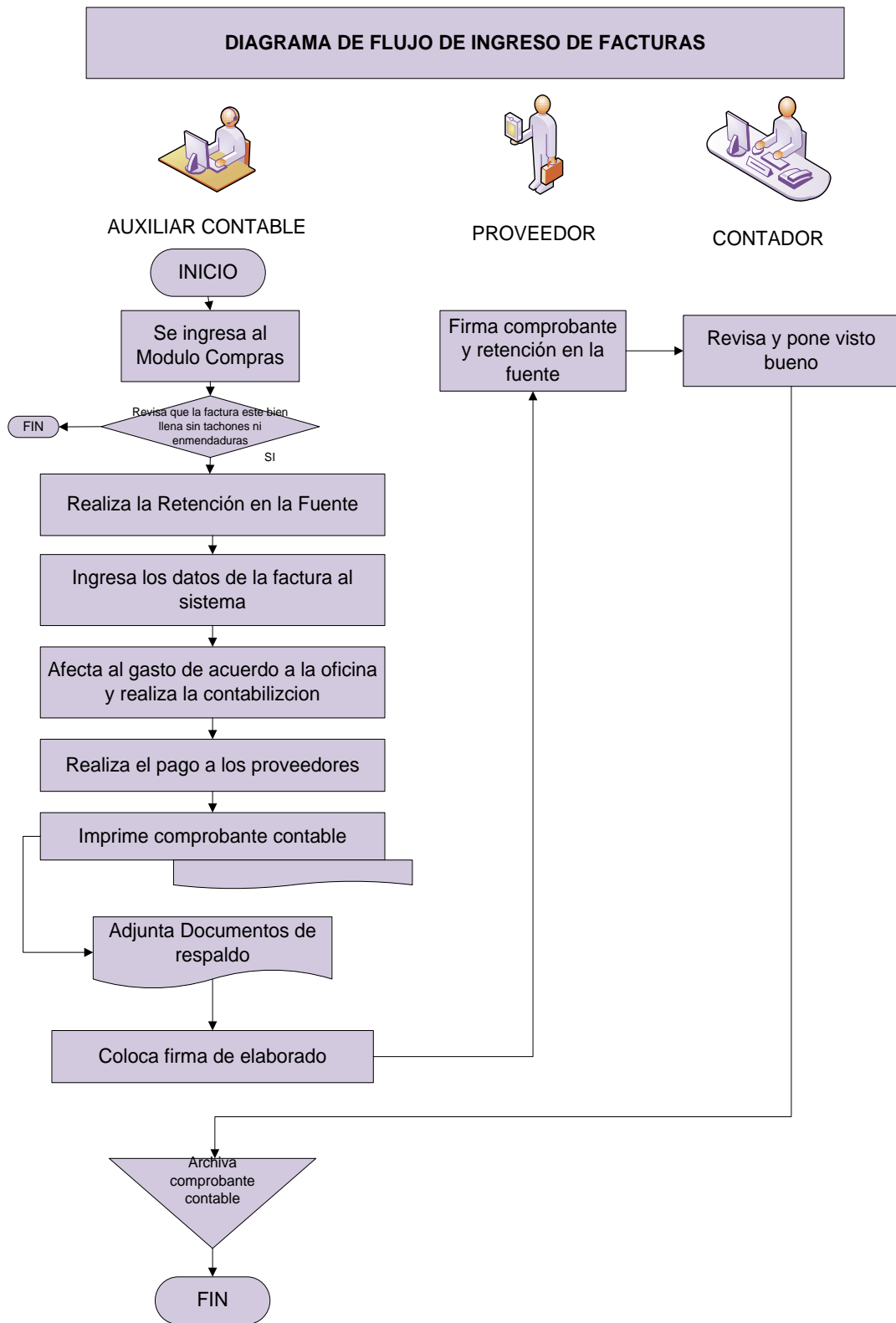




**Cuadro 55** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INGRESO DE FACTURAS

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b>
	Carrera los Andes y Mejía
	Barrio San Antonio
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Contable
<b>Subproceso:</b>	<b>INGRESO DE FACTURAS</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 10 a 15 minutos
<b>OBJETIVO</b>	
Incrementar las captaciones mediante la incentivación del ahorro e inversión a los socios.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p><b>a. Auxiliar Contable:</b> Ingresa al módulo compras.</p> <p><b>b. Auxiliar Contable:</b> Revisa que la factura este correctamente llena y que no tenga tachones ni enmendaduras.</p> <p><b>c. Auxiliar Contable:</b> Realiza la respectiva retención.</p> <p><b>d. Auxiliar Contable:</b> Ingresa todos los datos de la factura al sistema.</p> <p><b>e. Auxiliar Contable:</b> Afecta al gasto de acuerdo a la oficina y realiza la contabilización.</p> <p><b>f. Auxiliar Contable:</b> Procede a realizar el pago al proveedor.</p> <p><b>g. Auxiliar Contable:</b> Imprime el comprobante contable.</p> <p><b>h. Auxiliar Contable:</b> Adjunta documentos de respaldos respectivos.</p> <p><b>i. Auxiliar Contable:</b> Coloca la firma de elaborado.</p> <p><b>j. Proveedor:</b> Firma el comprobante contable y la retención al proveedor.</p> <p><b>k. Contador:</b> Revisa y pone el visto bueno al comprobante contable.</p> <p><b>l. Auxiliar Contable:</b> Archiva el comprobante contable.</p>	

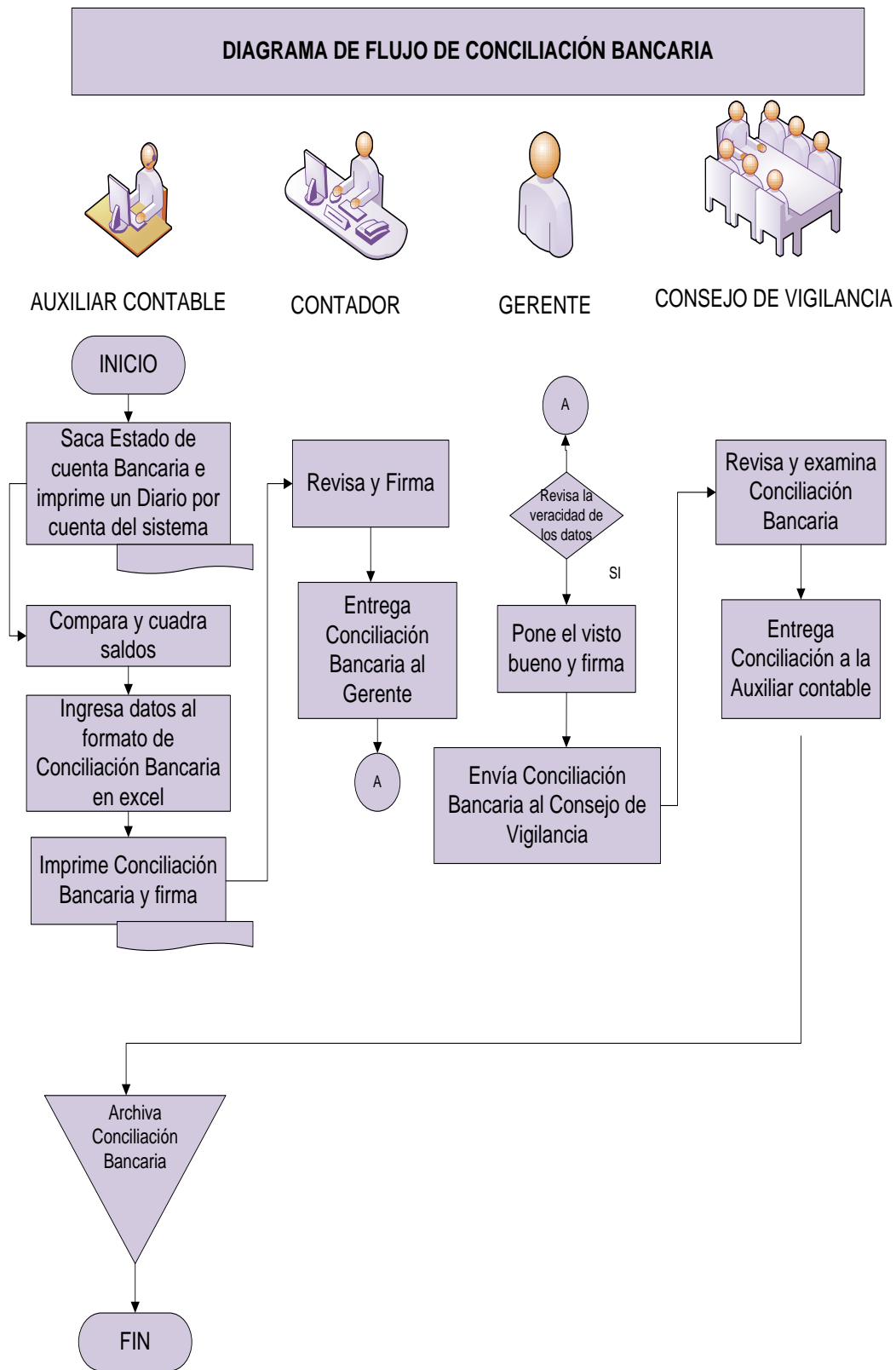
**Gráfico 34** DIAGRAMA DE FLUJO DE INGRESO DE FACTURAS



**Cuadro 56** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONCILIACIÓN BANCARIA

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SAN GABRIEL” LTDA.</b></p>
	<p align="center">Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p align="center">Barrio San Antonio</p>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Macro proceso:</b>	Financiero
<b>Proceso:</b>	Contable
<b>Subproceso:</b>	<b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>
<b>Duración de la operación:</b>	Entre 30 a 60 minutos
<b>OBJETIVO</b>	
Verificar y controlar las cuentas bancarias.	
<b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b>	
<p><b>a. Auxiliar Contable:</b> Saca estados de cuenta del banco e imprime un diario por cuenta del sistema.</p> <p><b>b. Auxiliar Contable:</b> Compara y cuadra saldos del estado de cuenta bancaria con el diarios por cuenta.</p> <p><b>c. Auxiliar Contable:</b> Ingresa los datos al formato de Conciliación Bancaria en Excel.</p> <p><b>d. Auxiliar Contable:</b> Imprime la Conciliación Bancaria y firma.</p> <p><b>e. Contador:</b> Revisa y firma.</p> <p><b>f. Contador:</b> Entrega la conciliación al gerente.</p> <p><b>g. Gerente:</b> Firma y pone el visto bueno.</p> <p><b>h. Gerente:</b> Envía la conciliación Bancaria al Consejo de Vigilancia.</p> <p><b>i. Consejo de Vigilancia:</b> Revisa y examina la conciliación.</p> <p><b>j. Consejo de Vigilancia:</b> Entrega la conciliación al auxiliar contable.</p> <p><b>k. Auxiliar Contable:</b> Archiva conciliación Bancaria.</p>	

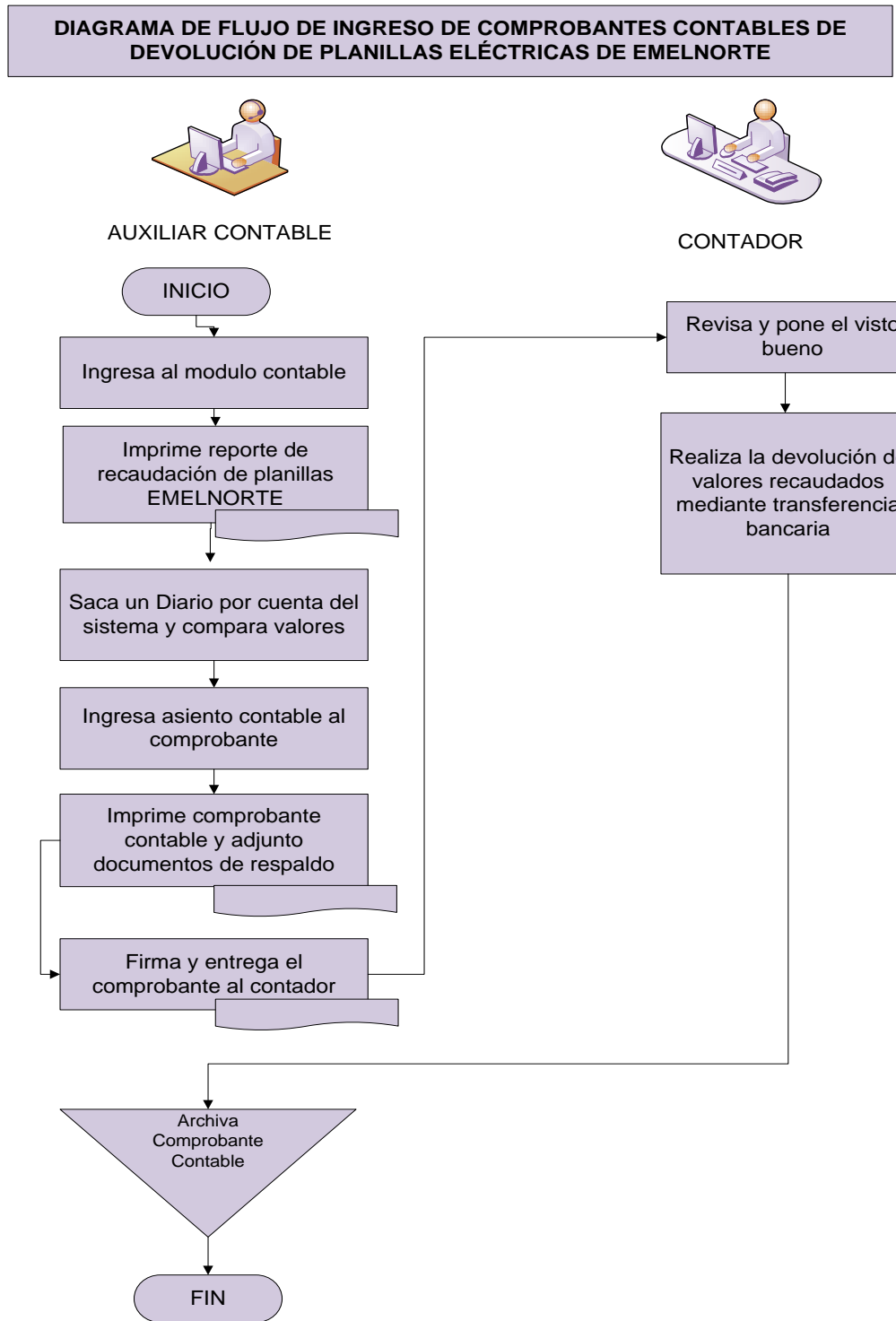
**Gráfico 35** DIAGRAMA DE FLUJO DE CONCILIACIÓN BANCARIA



**Cuadro 57 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INGRESO DE COMPROBANTES CONTABLES DE DEVOLUCIÓN DE PLANILLAS ELÉCTRICAS DE EMELNORTE**

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.</b></p>
	<p align="center">Carrera los Andes y Mejía</p>
	<p align="center">Barrio San Antonio</p>
<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	
<p><b>Macro proceso:</b></p>	<p>Financiero</p>
<p><b>Proceso:</b></p>	<p>Contable</p>
<p><b>Subproceso:</b></p>	<p><b>INGRESO DE COMPROBANTES CONTABLES DE DEVOLUCIÓN DE PLANILLAS ELÉCTRICAS DE EMELNORTE</b></p>
<p><b>Duración de la operación:</b></p>	<p>Entre 5 a 10 minutos</p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	
<p>Registrar, controlar, verificar, cada uno de los movimientos de la cooperativa.</p>	
<p><b>OPERACIONES QUE SE REALIZAN</b></p>	
<p><b>a. Auxiliar Contable:</b> Se ingresa al módulo Contable.  <b>b. Auxiliar Contable:</b> Imprime el reporte de la recaudación de planillas.  <b>c. Auxiliar Contable:</b> Saca un diario por cuenta del sistema, y compara los saldos y valores recaudados del reporte con el diario de cuenta.  <b>d. Auxiliar Contable:</b> Ingresa asiento contable al comprobante.  <b>e. Auxiliar Contable:</b> Imprime el comprobante contable y adjunta los documentos de respaldo.  <b>f. Auxiliar Contable:</b> Coloca la firma de elaborado y entrega comprobante al contador.  <b>g. Contador:</b> Revisa y pone el visto bueno.  <b>h. Contador:</b> Realiza la devolución de los valores recaudados mediante transferencia bancaria.  <b>i. Auxiliar Contable:</b> Archiva comprobante contable.</p>	

**Gráfico 36** DIAGRAMA DE FLUJO DE INGRESO DE COMPROBANTES CONTABLES DE DEVOLUCIÓN DE PLANILLAS ELÉCTRICAS DE EMELNORTE



### **3.10. PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN GABRIEL” LTDA.**

#### **3.10.1. ANTECEDENTES**

El cooperativismo ha existido desde la antigüedad en todo tipo de organización y como claros ejemplos de ésta, tenemos la formación de tribus. Además, se considera al cooperativismo como una idea básica de unión de pequeños esfuerzos para lograr un beneficio. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito a parte de la función social que cumplen, se destaca el hecho de propiciar el ahorro y por ende el desarrollo de una economía más o menos estable de todos quienes pueden acceder a ella, el símbolo de unión cooperativo universal que les caracteriza está representado por los pinos verdes lo que representa la unión y hermandad.

En el año 1937 siendo Jefe Supremo el General Eloy Alberto Enríquez Gallo se expide la primera Ley Suprema para las Cooperativas existentes en ese entonces en un número no mayor a treinta. El Sistema Financiero Nacional a través de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en todo el país tenía una sola misión la de dar ayudar a las Cooperativas con el fin de cumplir el objetivo planteado.

Dando grandes dotes de liderazgo y formación social humanista en ese entonces en el caserío el Capulí, del Cantón Montufar, Provincia del Carchi. Surgió de la iniciativa de un grupo de 30 agricultores liderado por el Párroco de la ciudad de San Gabriel, Luis Clemente de la Vega, quienes tenían el ideal de organizar una cooperativa de ahorro y crédito agrario, conducente a fomentar el ahorro entre los campesinos y facilitar el acceso a un crédito barato para impulsar el trabajo y el derecho a una mejor condición de vida, y de esa forma satisfacer las necesidades de crédito de este sector que tenía limitaciones para acceder a la banca tradicional, teniendo como lema:

**“Una sola rama se puede romper fácilmente, pero varias ramas juntas, es imposible ser rotas”.**

Sus socios fundadores hicieron realidad los sueños, al ver constituida una caja de ahorro cerrada, sólo para agricultores, la cual inició sus operaciones en el año 1961, operando de esta forma hasta 1979, año en el cual empieza a operar con otros grupos de personas dedicadas a las artesanías y al comercio, y desde el 1998 atendiendo a personas dedicadas a otras actividades y a funcionarios públicos y privados. Jurídicamente se constituyó mediante Acuerdo Ministerial No. 2787 de enero 2 de 1962, expedido por el Ministerio de Bienestar Social (MBS), está inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. de Orden 153 de septiembre 12 de 1967 y cuenta con el Certificado de Funcionamiento (Año 2002), expedido por la Dirección Nacional de Cooperativas del MBS.

Con el paso del tiempo se han dado grandes cambios en el entorno externo (ambiente político favorable para el desarrollo cooperativista, que se expresa en la Constitución Política del Ecuador aprobada en septiembre del 2008; la crisis financiera internacional; presencia de nuevas entidades competidoras en la Provincia de Carchi; intervención de las entidades de apoyo), por lo que la entidad sigue en pie de lucha, logrando así construir su propio desarrollo.

Actualmente su agencia matriz está ubicada en la ciudad de San Gabriel, Cantón Montufar, Provincia del Carchi, al norte del país, cuenta con cinco agencias ubicadas en Julio Andrade, Bolívar, Huaca, Pimampiro, Tulcán. El organismo de control es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., es una entidad de derecho privado, que promueve el desarrollo socio económico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, que fomentan



el ahorro y la prestación de operaciones dentro del marco legal permitido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, propiciando la ayuda comunitaria, como uno de los principios del cooperativismo, sin perder de vista la rentabilidad financiera. Y gracias a estos avances la entidad ha ido evolucionando y creciendo de manera rápida.

Debido a que la entidad ha ido creciendo, de igual forma ha incrementado las necesidades como la implantación de instrumentos técnicos para mejor desarrollo. Por lo que la falta de un Manual de Gestión Administrativo y Financiero, produce que las actividades que forman parte de los procesos sean un tanto desordenados de tal forma que se manifiesta una confusión sobre todo cuanto quien las ejecuta desconoce el camino correcto a seguir para cumplir en cualquier requerimiento y por ende no se puede optimizar recursos. Cabe recalcar que este Manual es parte de la organización institucional que posibilitará el logro de los objetivos que se trazó la Cooperativa.

Como efecto de lo dicho anteriormente, el no aplicar la propuesta de solución planteada puede intervenir en la disminución de los socios o la mala imagen de la cooperativa y en el rendimiento laboral lo que influiría en la captación de ingresos vitales para el normal desarrollo cooperativo.

Si no se toma las mejores decisiones para la solución a los problemas que se presentan dentro de la institución, esta podrá salir del mercado financiero, por lo tanto, perderá la credibilidad y confianza de los socios, y de esta manera se reducirá su número, lo que generará la falta de captaciones económicas, es por esta razón que los correctivos necesarios deben estar siempre en beneficio de los socios y quienes forman parte de la Cooperativa.

### **3.10.2. PRODUCTOS FINANCIEROS**

Actualmente la Cooperativa San Gabriel ofrece a sus socios los siguientes productos de Captación:

- Ahorro a la Vista
- Fondo Alternativo
- Fondo Educativo
- Fondo Navideño
- Fondo Educativo
- Fondo Vacacional
- Ahorro mi Negocio
- Depósito a Plazo Fijo
- Créditos.
- Otros servicios.

#### **AHORRO A LA VISTA**

Disponibilidad inmediata de sus ahorros.

Depósito de cheques.

Interés hasta el 3.5%.

#### **FONDO ALTERNATIVO**

- Cubre las necesidades en corto plazo (fiestas, adquisición de bienes, emergencias).
- Disponibilidad del 100% en la fecha objetivo (establece el socio).

#### **FONDO EDUCATIVO:**

- Cubre las necesidades de inicio de clases.

- Disponibilidad del 100% al inicio de clases (septiembre).

### **FONDO NAVIDEÑO**

- Destinado para cubrir necesidades en época de navidad.
- Destinado el 100% en Navidad (Diciembre).

### **FONDO VACACIONAL**

- Sirve para cubrir gastos de un paseo.
- Disponibilidad 100% en la fecha objetivo para el paseo.

### **AHORRO MI NEGOCIO**

- Socios que tienen su propio negocio.
- Recaudación puerta a puerta.
- Créditos inmediatos.

### **MI RESERVA:**

- Para socio que trabajan bajo relación de dependencia por medio de descuento rol de pagos.
- Periodo de acumulación de tres años.
- Ahorro mínimo mensual de 10usd.
- Puede disponer cada año hasta un 40%.

### **DEPÓSITOS APLAZO FIJO**

- Deposito mínimo de 500 usd.
- Plazo mínimo de 30 días.
- El pago de interés puede ser mensual o al vencimiento.
- Tasa de interés preferencial (monto-plazo).

## **CRÉDITO**

- Ordinarios
- Emergentes
- Consumo (descuento rol de pagos)
- Microcréditos.
- Hipotecarios
- Créditos del Bono de Desarrollo Humano.

## **OTROS SERVICIOS**

- Pago del Bono de Desarrollo Humano.
- Recaudación de planillas de luz eléctrica.
- SOAT.
- Seguros de vida y accidente.
- Fondo Mortuorio.
- Servicio odontológico.
- Bono de maternidad.
- Capacitación.
- Seguro de Desgravamen.

### **3.10.3. VISIÓN**

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito modelo en el sector norte del país, sólida y solvente, destacada por su imagen y la atención brindada, innovadora en la prestación de productos y servicios, financieros y no financieros que permitan la satisfacción plena de las demandas de sus socios y socias.

### **3.10.4. MISIÓN**

Mejorar la calidad de vida de nuestros/as socios y socias, impulsando el desarrollo local y regional, otorgando servicios financieros y sociales

agiles y oportunos, a través del trabajo en equipo, con directivos y funcionarios calificados y comprometidos con los valores de la institución; optimizando el sistema de gestión de la organización, respaldada por tecnología e infraestructura moderna; y, consolidando alianzas estratégicas con instituciones afines.

### 3.10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Cuadro 58** OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Mantener un nivel máximo de riesgo de cartera del 4%.
	Mantener el índice de sostenibilidad financiera y operacional
	Incrementar el patrimonio institucional
<b>CLIENTE - MERCADO</b>	Crecimiento de las captaciones y colocaciones.
	Incrementar la satisfacción del cliente externo
	Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado
<b>PROCESOS</b>	Fortalecer la gestión administrativa.
	Adecuar los procesos a los requerimientos de las entidades reguladoras.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Incrementar la satisfacción del cliente interno
	Disponer de sistemas tecnológicos actualizados e integrados.

### 3.10.6. ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO Y EXTERNO

#### 1. ANÁLISIS INTERNO

##### FORTALEZAS

Excelente atención a los socios y/o clientes.

Servicio ágil, rápido y oportuno.

Satisfacción de las necesidades de los socios.

Personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado.

Personal profesional, ético y con ganas de mejorar sus conocimientos.

Procesos sencillos, claros y flexibles.

Sistema operativo ágil y confiable

Integración de equipo de trabajo.

## **DEBILIDADES**

Falta de Gestión Administrativa

Poco conocimiento de las políticas institucionales.

Manual de funciones desactualizado.

No existe un Manual de Procedimientos y un Plan Estratégico

Falta de difusión de manuales y reglamentos de la entidad.

Poca comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa.

Poca capacitación al personal.

Posee organigramas desactualizados.

Duplicidad de funciones

Montos de créditos bajos.

Poca agilidad en los trámites.

Poca realización de negociaciones.

Falta de atención personalizada a los socios.

No existen estrategias de cobranza para recuperación de cartera.

## **2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **OPORTUNIDADES**

Realizar planes de capacitación integral.

Dirigirse al cambio y evolución.

Expansión y crecimiento a nivel local, regional.

Acceder a diversos paquetes informáticos en el área financiera.

Iniciar campañas de información de todos los servicios que presta la cooperativa.

Diseñar nuevos productos financieros.

### **AMENAZAS**

Montos de créditos más altos en otras instituciones Financieras.

Otras instituciones brindan a los clientes más bajas tasas de interés de crédito.

Cambios constantes de ideas y apreciaciones de los socios.

Competencia de otros sectores.

Demasiadas cooperativas en la misma localidad.

Base legal en constante cambio.

Poco conocimiento financiero por parte de los socios.

No contar con la información necesaria en forma oportuna.

Sobreendeudamiento de los socios.

No poder recuperar la cartera de crédito que esta esté vencida.



### 3. CRUCES ESTRATÉGICOS MATRIZ FODA

**Cuadro 59** CRUCES ESTRATÉGICOS MATRIZ FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>8. Realizar planes de capacitación integral.</p> <p>9. Dirigirse al cambio y evolución.</p> <p>10. Expansión y crecimiento a nivel local, regional.</p> <p>11. Acceder a diversos paquetes informáticos en el área financiera.</p> <p>12. Iniciar campañas de información de todos los servicios que presta la cooperativa para crecimiento de las captaciones.</p> <p>13. Diseñar nuevos productos financieros.</p>	<p>11. Montos de créditos más altos en otras instituciones Financieras.</p> <p>12. Otras instituciones brindan a los clientes más bajas tasas de interés de crédito.</p> <p>13. Cambios constantes de ideas y apreciaciones de los socios.</p> <p>14. Competencia de otros sectores.</p> <p>15. Demasiadas cooperativas en la misma localidad.</p> <p>16. Base legal en constante cambio.</p> <p>17. Poco conocimiento financiero por parte de los socios.</p> <p>18. No contar con la información necesaria en forma oportuna.</p> <p>19. Sobreendeudamiento de los socios.</p> <p>20. No poder recuperar la cartera de crédito que esta esté vencida.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b> <b>(Con las fortalezas aprovechamos las oportunidades)</b>	<b>FA</b> <b>(Con las fortalezas eliminamos las amenazas)</b>
<p>9. Excelente atención a los socios y/o clientes.</p> <p>10. Servicio ágil, rápido y oportuno.</p> <p>11. Satisfacción de las necesidades de los socios.</p> <p>12. Personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado.</p> <p>13. Personal profesional, ético y con ganas de mejorar sus conocimientos.</p> <p>14. Procesos sencillos, claros y flexibles.</p> <p>15. Sistema operativo ágil y confiable</p> <p>16. Integración de equipo de trabajo.</p>	<p>6. El brindar excelente atención a los socios permite realizar planes integrales de capacitación <b>(F1, O1)</b>.</p> <p>7. El servicio ágil, rápido y oportuno permite iniciar campañas de información de los productos de la cooperativa para crecimiento de las captaciones. <b>(F2, O5)</b>.</p> <p>8. Con la satisfacción de las necesidades de los socios se puede lograr la expansión y crecimiento a nivel local y regional. <b>(F3, O3)</b>.</p> <p>9. El contar con personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado, profesional y ético ayuda a dirigirse al cambio y evolución. <b>(F4, O2)</b>.</p> <p>10. El poseer un Sistema Operativo ágil y confiable permite acceder a diversos paquetes informáticos. <b>(F9, O5)</b>.</p>	<p>5. La excelente atención a los socios y/o clientes ayuda a que las ideas y apreciaciones de estos sea mejor. <b>(F1, A3)</b>.</p> <p>6. El brindar un servicio ágil, rápido y oportuno permite competir con instituciones del mismo sector. <b>(F2, A4)</b>.</p> <p>7. Mediante la satisfacción de las necesidades de los socios se podrá buscar alternativas para bajar la tasa de interés, ser más competitiva, y dar montos más altos de créditos. <b>(F3, A2, A1)</b>.</p> <p>8. Mediante los procesos sencillos, claros y flexibles se lograra competir al mismo ritmo con las demás cooperativas de la localidad para mejorar el servicio al socio. <b>(F6, A4)</b>.</p>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b> <b>(Con las oportunidades eliminamos las debilidades)</b>	<b>DA</b> <b>(Unas de las dos se hace más y elimina a la otra)</b>
<p>15. Falta de Gestión Administrativa</p> <p>16. Poco conocimiento de las políticas institucionales.</p> <p>17. Manual de funciones desactualizado.</p> <p>18. No existe un Manual de Procedimientos y un Plan Estratégico</p> <p>19. Falta de difusión de manuales y reglamentos de la entidad.</p> <p>20. Poca comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa.</p> <p>21. Poca capacitación al personal.</p> <p>22. Posee organigramas desactualizados.</p> <p>23. Duplicidad de funciones</p> <p>24. Montos de créditos bajos.</p> <p>25. Poca agilidad en los trámites.</p> <p>26. Poca realización de negociaciones.</p> <p>27. Falta de atención personalizada a los socios.</p> <p>28. No existe estrategias de cobranza para recuperación de cartera.</p>	<p>6. Por medio de un plan de captación integral se logra mejorar la capacitación al personal. <b>(O1, D7).</b></p> <p>7. Mediante planes de capacitación integral se lograra eje curar la elaboración del Manual de Procedimientos y Plan estratégico así como también poderlos difundir a todos los funcionarios. <b>(O1,D4,D5)</b></p> <p>14. Con el logro de la expansión y crecimiento a nivel local, regional, se mejorara la gestión administrativa y la ejecución de negociaciones. <b>(O3, D1, D13).</b></p> <p>8. Por medio de los planes de capacitación integral se puede mejorar la comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa. <b>(O1,D6)</b></p> <p>9. Con las campañas de difusión y creación de nuevos productos financieros se lograra mejorar la atención personalizada a los socios. <b>(O5, O6, D14).</b></p> <p>10. Mediante la accesibilidad a diversos paquetes informáticos en el área financiera se lograr agilizar los procesos. <b>(O8,D12)</b></p>	<p>5. Implementar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero que permita estar siempre acorde a la base legal de las cooperativas. <b>(D1, A6).</b></p> <p>6. Establecer capacitaciones permanentes para el personal para ayudar a concientizar a los socios sobre temas financieros de interés. <b>(D7, A7).</b></p> <p>7. Establecer estrategias para realizar negociaciones con otras financieras para ejecutar créditos de montos más altos y estar a la par con la competencia. <b>(D12, A1; A4).</b></p> <p>8. Aplicar políticas para la recuperación de cartera y evitar el riesgo de tener una cartera alta y vencida. <b>(D14, A10).</b></p>

Fuente: Diagnóstico  
Elaborado por: La Autora

### 3.10.7. NECESIDADES O PROBLEMAS QUE RESUELVE EL PLAN ESTRATÉGICO

**Cuadro 60** NECESIDADES O PROBLEMAS QUE RESUELVE EL PLAN ESTRATÉGICO

NECESIDADES	SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS
Falta de Gestión Administrativa	Con un reglamento interno agilizará los procesos y funciones de cada área garantizando la optimización de recursos y control de personal.
Poco conocimiento de las políticas institucionales	Establecer políticas de control interno que garanticen el orden en los procesos operacionales.
No existe un manual de procedimientos y plan estratégico.	Con un manual de procedimientos lograremos un correcto desempeño y delegación de funciones para la operatividad de cada área.
Poca comunicación entre empleados y los distintos departamentos de la cooperativa.	Realizar una capacitación integral en el que actúen todos los empleados de la institución para mejorar las relaciones laborales.
Poca capacitación al personal.	Un programa de capacitación permitirá una mayor especialización del personal el cual garantizará el mejor servicio a los socios.
Duplicidad de Funciones	Con el manual de descripción de puesto funciones se lograra mejorar la estructura organizativa de la cooperativa, aprovecharlos con eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
Montos de créditos bajos	Buscar alianzas estratégicas con otras instituciones para intermediación financiera, para negociar montos de créditos más elevados.
No existen estrategias de cobranza para la recuperación de cartera	Diseñar los procesos de sistematización para monitoreo y evaluación de cartera.
Poca realización de negociaciones	Implementar el área de negocios, para determinar la disponibilidad para acceder a nuevas fuentes de financiamiento.
Montos de créditos más altos en otras instituciones	Buscar fuentes de financiamiento para crecimiento de cartera y por ende elevar los montos de créditos.
Poco conocimiento financiero por parte de los socios	Diseñar un manual de apoyo al socio en manejo de obligaciones crediticias.
Competencia con otros sectores	Establecer las condiciones para el acceso inmediato a los servicios que presta la cooperativa, en especial al crédito (segmento, monto máximo, plazo, tasa, nivel de endeudamiento, etc.) a través de estrategias.
No poder recuperar la cartera de crédito vencida.	Diseñar los procesos de sistematización para monitoreo y evaluación de cartera y alcanzar de esta manera el porcentaje máximo de morosidad y no sobrepasarse de este.

### 3.10.8. ESTRATEGIAS

**Cuadro 61 ESTRATÉGIAS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>FINANCIERA</b>	Mantener un nivel máximo de riesgo de Cartera de 4%.	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de cartera Capacitar a las personas socias en manejo de obligaciones crediticias	
	Mantener el índice de sostenibilidad financiera y operacional	Mantener una cartera de crédito respecto al total de activos Administración eficiente de los recursos humanos y materiales	
	Incrementar el patrimonio institucional	Maximizar la rentabilidad de los aportes e incrementar las reservas patrimoniales	
		Regularizar el monto mínimo de certificados de aportación	
	<b>CLIENTE - MERCADO</b>	Crecimiento de las captaciones y colocaciones	Innovación de incentivos al ahorro, acorde al producto financiero
			Innovación de productos financieros de captaciones
Ampliar los montos de crédito			
Incrementar la satisfacción del cliente externo		Mejorar el nivel de conocimiento de los servicios financieros y no financieros.	
Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado		Crecimiento a través de expansión geográfica en los cantones de la región norte	
		Ampliar el alcance de la cooperativa a través de nuevos productos, revisar y fortalecer los actuales	
<b>PROCESOS</b>	Fortalecer la gestión administrativa.	Implementar una metodología para fortalecer la gestión administrativa	
		Armar un plan de contingencia para prevenir disposiciones gubernamentales adversas	
	Adecuar los procesos a los requerimientos de las entidades reguladoras.	Asesoramiento por parte de profesionales idóneos en temas legales para realizar los ajustes necesarios	
		Seguimiento y evaluación permanente a los cambios establecidos	
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Incrementar la satisfacción del cliente interno	Desarrollar un programa de capacitación dirigido a empleados, en todas sus áreas, de acuerdo a su rol.	
	Disponer de sistemas tecnológicos actualizados e integrados.	Disponer de un sistema que permita el respaldo automático de la información	

### 3.10.9. MATRIZ DE ACTIVIDADES PLANES PROYECTOS Y PROGRAMAS

**Cuadro 62** MATRIZ DE ACTIVIDADES PLANES PROYECTOS Y PROGRAMAS

No	NECESIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES , PLANES , PROYECTOS Y PROGRAMAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
1	El brindar excelente atención a los socios permite realizar planes integrales de capacitación	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	Desarrollar un programa de capacitación dirigido a empleados, en todas sus áreas, de acuerdo a su rol	PROGRAMA DE CAPACITACION	3 MESES	8000	GERENCIA	Realización de talleres
2	El servicio ágil, rápido y oportuno permite iniciar campañas de información de los productos de la cooperativa, para crecer en captaciones.	Crecimiento de las captaciones y colocaciones	Innovación de productos financieros de captaciones	PROGRAMA DE PUBLICIDAD INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE MERCADO META	4 MESES 4 MESES	2200	XAVIER HUERA(JEFE DE CAPTACIONES)	Reporte de captaciones Acogida de los productos financieros
3	Con la satisfacción de las necesidades de los socios se puede lograr la expansión y crecimiento a nivel local y regional.	Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado	Crecimiento a través de la expansión geográfica en los cantones de la región norte  Ampliar el alcance de la cooperativa a través de nuevos productos, revisar y fortalecer los actuales	ESTUDIO O SONDEO DE MERCADO DE LAS LOCALIDADES SELECCIONADAS PROYECTO DE INVERSION	1 AÑO 1 AÑO	1500 6000	GERENCIA, CONSEJOS DE ADMINISTRACION Y VIGILANCIA	Datos estadísticos que proyecta el sondeo

4	El contar con personal administrativo, técnico y operativo altamente calificado, profesional y ético ayuda a dirigirse al cambio y evolución.	Fortalecer la gestión administrativa	Implementar una metodología para fortalecer la gestión administrativa	POLITICAS DE CONTROL INTERNO	3 MESES	800	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA	Resultados de la gestión ejecutoriada y la toma de decisiones
5	El poseer un Sistema Operativo ágil y confiable permite acceder a diversos paquetes informáticos.	Disponer de sistemas tecnológicos actualizados e integrados	Disponer de un sistema que permita el respaldo automático de la información	DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN DISMINUIR LOS RIESGOS DE LA PÉRDIDA DE LA INFORMACIÓN	2 MESES	1000	GERENTE Y RESPONSABLE DE SISTEMAS	Informe del jefe de sistemas
6	La excelente atención a los socios y/o clientes ayuda a que las ideas y apreciaciones de estos sean mejor.	Incrementar la satisfacción del cliente externo.	Mejorar el nivel de conocimiento de los servicios financieros y no financieros.  Elaborar e implementar un plan anual de capacitación para clientes externos.	INICIAR CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA	6 MESES	7000	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENTE	Acogida de los productos financieros
7	El brindar un servicio ágil, rápido y oportuno permite competir con instituciones del mismo sector.	Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado	Ampliar el alcance de la cooperativa a través de nuevos servicios  Mejorar la imagen de la cooperativa.	IMPLEMENTAR CAJERO AUTOMÁTICO EN LA OFICINA MATRIZ	1 AÑO	6000	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENTE	Funcionamiento del cajero automático
8	Mediante la satisfacción de las necesidades de los socios se podrá buscar alternativas para bajar la tasa de interés, ser más competitiva, y dar montos	Mantener el índice de sostenibilidad financiera y operacional.	Mantener una cartera de crédito respecto al total de activos.	BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA CRECIMIENTO DE CARTERA	3 MESES  3 MESES	600	GERENCIA Y JEFES DE OFICINAS	Reporte e informe de crédito

	más altos de créditos.	Crecimiento número de colocaciones y captaciones.	Ampliar los montos de crédito	DETERMINAR EL MONTO MÁXIMO DE CRÉDITO EN FUNCIÓN DEL CRECIMIENTO PATRIMONIAL				
9	Mediante los procesos sencillos, claros y flexibles se lograra competir al mismo ritmo con las demás cooperativas de la localidad para mejorar el servicio al socio.	Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado	Ampliar el alcance de la cooperativa a través de nuevos productos, revisar y fortalecer los actuales  Incrementar la satisfacción del cliente externo.	FORTALECER PRODUCTOS MEDIANTE ALGÚN INCENTIVO  MEJORAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS	6 MESES  2 MESES	4500	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENTE	Reporte de captaciones  Acogida de los productos financieros
10	Por medio de un plan de captación integral se logra mejorar la capacitación al personal.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	Desarrollar un programa de capacitación dirigido a empleados, en todas sus áreas, de acuerdo a su rol.	PROGRAMA DE CAPACITACION POR CADA ÁREA DE TRABAJO	6 MESES	4000	GERENCIA	Monitoreo de cada área
11	Con el logro de la expansión y crecimiento a nivel local, regional, se mejorara la gestión administrativa y la ejecución de negociaciones.	Fortalecer la gestión administrativa	Implementar una metodología para fortalecer la gestión administrativa	CONTRATAR ASESORAMIENTO TÉCNICO	1 AÑO	1200	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENTE	Resultados de la gestión ejecutoriada y la toma de decisiones

FUENTE: DIAGNÓSTICO  
ELABORADO: LA AUTORA

### 3.10.10. CRONOGRAMA

TIEMPO	2014												2015												2016											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PROGRAMA DE CAPACITACION	■	■	■																																	
PROGRAMA DE PUBLICIDAD				■	■	■	■																													
INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE MERCADO META								■	■	■	■																									
ESTUDIO O SONDEO DE MERCADO DE LAS LOCALIDADES SELECCIONADAS													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
PROYECTO DE INVERSION									■	■	■	■																								
POLITICAS DE CONTROL INTERNO													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN DISMINUIR LOS RIESGOS DE LA PÉRDIDA DE LA INFORMACIÓN																																				
INICIAR CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA								■	■																											
IMPLEMENTAR CAJERO AUTOMÁTICO EN LA OFICINA MATRIZ																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA CRECIMIENTO DE CARTERA											■	■																								
DETERMINAR EL MONTO MÁXIMO DE CRÉDITO EN FUNCIÓN DEL CRECIMIENTO PATRIMONIAL											■	■																								
FORTALECER PRODUCTOS MEDIANTE ALGÚN INCENTIVO								■	■																											





### 3.10.11. PRESUPUESTO

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
PROGRAMA DE CAPACITACION	\$8000
PROGRAMA DE PUBLICIDAD	\$2200
INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE MERCADO META	\$1500
ESTUDIO O SONDEO DE MERCADO DE LAS LOCALIDADES SELECCIONADAS	\$1500
PROYECTO DE INVERSION	\$6000
POLITICAS DE CONTROL INTERNO	\$800
DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN DISMINUIR LOS RIESGOS DE LA PÉRDIDA DE LA INFORMACIÓN	\$1000
INICIAR CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA	\$7000
IMPLEMENTAR CAJERO AUTOMÁTICO EN LA OFICINA MATRIZ	\$6000
BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA CRECIMIENTO DE CARTERA	\$600
DETERMINAR EL MONTO MÁXIMO DE CRÉDITO EN FUNCIÓN DEL CRECIMIENTO PATRIMONIAL	
FORTALECER PRODUCTOS MEDIANTE ALGÚN INCENTIVO	
MEJORAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS	\$4500
PROGRAMA DE CAPACITACION POR CADA ÁREA DE TRABAJO	\$4000
CONTRATAR ASESORAMIENTO TÉCNICO	\$ 1200
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	\$800
DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN DISMINUIR LOS RIESGOS	\$ 400
ARMAR UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA PREVENIR DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES	\$ 1500
INICIAR CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA	\$2000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$47500</b>

**Cuadro 63 PRESUPESTO**

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Una vez concluida la presente investigación, se procede a realizar un análisis técnico y prospectivo, de los impactos que el proyecto generará en los ámbitos: Económico, Social, Ético y Ambiental.

Para este fin se utilizará la metodología de la valoración de los niveles de impactos para cada área, ya que por su sencillez y operatividad es efectiva y confiable.

A continuación en la matriz se muestra una valoración de -3 a 3 que se califican de acuerdo a los siguientes criterios:

<b>-3</b>	Impacto alto negativo
<b>-2</b>	Impacto medio negativo
<b>-1</b>	Impacto bajo negativo
<b>0</b>	No hay impacto
<b>1</b>	Impacto bajo positivo
<b>2</b>	Impacto medio positivo
<b>3</b>	Impacto alto positivo

La aplicación de dicha metodología, tiene los siguientes pasos:

Se ha procedido a seleccionar una serie de ámbitos o áreas de impacto con diferentes indicadores cada una; a cada indicador se asigna un nivel de impacto, para luego encontrar la sumatoria de éstos, la cual se divide para el número de indicadores y este resultado indica el nivel de impacto por cada área, con la siguiente ecuación:

$$\text{GRADO DE IMPACTO} = \frac{\Sigma}{\# \text{ DE INDICADORES}}$$

#### 4.1. IMPACTO ECONÓMICO

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eficiencia en el trabajo						X		2
Solvencia empresarial							X	3
Crecimiento de la entidad							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	<b>8</b>

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$= 8/3$$

#### = 2.67 IMPACTO MEDIO POSITIVO

La eficiencia en el trabajo se produce ejecutando de una mejor manera cada actividad, lo más pronto posible, tratando de ofrecer calidad en el servicio y satisfacer las necesidades de los socios.

La solvencia empresarial se ira obteniendo en la medida en que cada uno de los socios de la cooperativa se sienta satisfecho con el servicio que la entidad ofrece.

El crecimiento de la institución, se verá reflejado en la mejora de la organización financiera, lo cual producirá mayores rendimientos económicos.

## 4.2. IMPACTO SOCIAL

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejor servicio						X		2
Agilidad en los trámites						X		2
Atención al cliente							X	3
Satisfacción del cliente						X		2
<b>TOTAL</b>						6	3	<b>9</b>

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$= 9/4$$

### = 2.25 IMPACTO MEDIO POSITIVO

El servicio mejorara, con la revisión y aplicación del presente manual, ya que se pretende que cada funcionario delimite su accionar en la cooperativa conociendo sus funciones y responsabilidades, y de esta manera lograr que el servicio a los socio sea ágil y oportuno.

Mediante el seguimiento adecuado de las funciones y procesos designados a cada empleado se podrá ayudarle al socio con sus trámites lo más pronto posible.

La implantación de estos manuales permitirá satisfacer todas las necesidades del socio, alcanzando un alto grado de eficiencia y efectividad en las actividades realizadas por los trabajadores hacia el socio.

El éxito de la empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, por lo cual los vendedores deben saber atender al cliente y satisfacer sus necesidades.

### 4.3. IMPACTO ÉTICO

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Profesionalismo							X	3
Valores							X	3
Solidaridad							X	3
<b>TOTAL</b>							9	<b>9</b>

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$= 9/3$$

#### **=3 IMPACTO POSITIVO**

Dentro de cualquier actividad desarrollada por los seres humanos y más aún en el desempeño profesional se debe desarrollar con los más altos índices de profesionalismo ya que se esto depende la permanencia y crecimiento institucional y la realización de cada individuo.

Los valores constituyen un indicador determinante en todo el personal ya que si no cuentan con valores sólidos y positivos no existe organización.

La solidaridad es un elemento esencial en la vida del ser humano, y la cual ayuda a mejorar el trabajo en equipo, es decir tener espíritu de colaboración para mejorar el desempeño de las actividades.

#### 4.4. IMPACTO AMBIENTAL

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Identidad Cultural							X	3
Cultura de trabajo							X	3
Clima laboral						X		2
<b>TOTAL</b>						2	6	<b>8</b>

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$= 8/3$$

#### = 2.67 IMPACTO MEDIO POSITIVO

La identidad cultural en el personal que labora en la cooperativa es significativa, ya que se establecen normas y reglas en cuanto al medio ambiente para ayudar a cuidar el mismo.

La cultura de trabajo se lograra con la ayuda de este manual, ya que es una guía en el trabajo, el cual ayudara a mejorar las funciones diarias.

El clima laboral es muy importante ya que hace que las tareas encomendadas a cada uno de los empleados se desarrollen de la mejor manera, y ayudan a la consecución de los objetivos y metas que tiene la cooperativa.

#### 4.5. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Económico						X		2
Impacto Social						X		2
Impacto Ético							X	3
Impacto Ambiental						X		2
<b>TOTAL</b>						6	3	<b>9</b>

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$= 9/4$$

#### = 2.25 IMPACTO MEDIO POSITIVO

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en cada uno de los impactos, podemos determinar que la implantación de este proyecto tiene un impacto general medio positivo.

Esto quiere decir que el Manual de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Gabriel Ltda. es viable.



## CONCLUSIONES

- 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 institución.
- El diseño de un nuevo organigrama, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con los demás.
- Se determinó que el Marco Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Gabriel” Ltda., es la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, la Ley General de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- De la investigación se determinó que en general el manejo administrativo financiero de la cooperativa es adecuado, haciéndole falta herramientas técnicas para que sus procesos sean efectivos.
- Como resultado del estudio e investigación se procedió a diseñar los manuales tanto de Funciones como de Procedimientos, y, también el diseño de un Plan Estratégico, que consta en la propuesta, los mismos que servirán para mejorar las actividades administrativas y financieras de la entidad.
- De acuerdo al estudio económico y financiero la propuesta de este proyecto si es factible.

## RECOMENDACIONES

- La utilización de los manuales, se hace indispensable por ser un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de la cooperativa.
- Actualizar permanentemente el organigrama estructural de la cooperativa, según como vaya creciendo la entidad.
- El éxito de la cooperativa constituirá el respeto a las normas legales vigentes y el crecimiento de sus operaciones para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo.
- Permanentemente deben revisar y actualizar las políticas en beneficio de sus socios para prestar mejores y más variados servicios. Las autoridades siempre deben demostrar transparencia en el procedimiento administrativo y financiero para generar confianza.
- Es necesario que se implemente de inmediato los Manuales y el Plan Estratégico que se propone para mejorar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa. Estos deben ser aprobados y difundidos adecuadamente a todos los estamentos de la Cooperativa, para que tenga un claro conocimiento de la importancia de los mismos y ganen el apoyo de quienes tienen que sujetarse a estos.
- Ejecutar este proyecto como un aporte, para promover de una u otra forma el desarrollo organizacional y económico por medio de la ejecución de este manual.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA

- Codificación de la Ley de Cooperativas
- ESPINOZA, Simón Andrade. (2005). *Diccionario de Economía*, Editorial Andrade
- FRANKLIN, Benjamín Enrique, (2009), Organización de Empresas, Mc Graw-Hill, Bogotá.
- HERNÁNDEZ, Carlos, (2007), Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos, San José, Costa Rica.
- HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman, (2006), ADMINISTRACIÓN, Novena Edición, México
- IDALBERTO, Chiavenato, (2008), Administración en los Nuevos Tiempos, Bogotá- Colombia.
- KOONTZ, Harol, (2008), UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Graw Hill.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
- Reglamento de la Economía Popular Y Solidaria
- SUÁREZ, GALO, (2008), Organización y Administración Educativa, Codeu.

## LINCOGRAFÍA

- administracion-y.html, menciona:
- <http://www.monografias.com/trabajos12/proce.shtml#opr>, dice: “
- <Http://www.buenastareas.com/ensayos/-AdministrativasBásicas/291611.html>, dice
- <http://gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm> expone:
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>, dice: “
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>, dice:“
- <http://www.definicionabc.com/comunicacion/diagrama-de-flujo.php>, menciona:

# ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.

**OBJETIVO:** Recopilar información con respecto a las funciones y operaciones que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Gabriel" Ltda.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque con una "X" en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- La encuesta es anónima y confidencial para garantizar la veracidad de la información.

**CUESTIONARIO:**

- 1. ¿Qué piensa acerca de la Gestión Administrativa y Organizacional de la entidad?**  
Es Muy Buena                    ( )  
Buena                                ( )  
Regular                              ( )
- 2. ¿Cuánto conoce usted acerca de las políticas de la cooperativa?**  
Mucho                                ( )  
Poco                                    ( )  
Nada                                    ( )
- 3. ¿Considera necesario estructurar un Plan Estratégico para evaluar y mejorar la atención al socio de la cooperativa?**  
Si                                        ( )  
No                                        ( )

4. **¿Existe en la cooperativa un Manual de Funciones y Procedimientos?**

Conoce ( )  
Desconoce ( )

5. **¿Cómo es la comunicación entre los empleados y los distintos departamentos de la institución?**

Muy Buena ( ) Regular ( )  
Buena ( ) Nula ( )

6. **¿Considera usted que están claramente definidas las funciones, actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo?**

Bien Definidas ( )  
Poco Definidas ( )  
Nada Definidas ( )

7. **¿Su perfil profesional está acorde a la función que desempeña la institución?**

Si ( )  
No ( )

8. **¿Le entregaron por escrito las funciones y procedimientos que debe seguir?**

Si ( )  
No ( )

9. **¿Los procesos a seguir a en cada una de las operaciones son?**

Flexibles ( )  
Rígidos ( )

10. **¿Cada qué tiempo recibe capacitación?**

Cada mes ( )  
Cada 3 meses ( )  
Cada 6 meses ( )  
Cada año ( )  
Más de un año ( )

11. **¿El sistema operativo que posee la cooperativa es?**

Adecuado ( )  
Poco Adecuado ( )  
Nada Adecuado ( )

**PROFESIÓN** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN GABRIEL" LTDA.

**OBJETIVO:** Recopilar información con respecto a los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Gabriel" Ltda.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque con una "X" en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- La encuesta es anónima y confidencial para garantizar la veracidad de la información.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿La atención que brinda la cooperativa San Gabriel es?

- Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

2. ¿Los servicios que brinda la cooperativa satisface su necesidad?

- Si ( )  
No ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

3. ¿Existe profesionalismo en el servicio que presta la cooperativa?

- Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

4. ¿Cree que la cooperativa necesita cambios para mejorar la atención?

- En su totalidad ( )  
La mayor parte ( )  
Poco ( )  
Nada ( )



5. **¿La agilidad en los trámites que usted ejecuta en la entidad es?**  
 Muy Buena ( )  
 Buena ( )  
 Regular ( )
6. **¿En qué área existe mayor prontitud en los trámites que realiza?**  
 Caja ( )  
 Crédito ( )  
 Servicio al cliente ( )  
 Captaciones ( )
7. **¿Cómo es el trato a su persona por parte de los funcionarios de la cooperativa?**  
 Excelente ( )  
 Bueno ( )  
 Regular ( )  
 Malo ( )
8. **¿Considera usted que los funcionarios de la entidad están suficientemente capacitados?**  
 En su totalidad ( )  
 La mayor parte ( )  
 Poco ( )  
 Nada ( )
9. **¿Los procesos y trámites que realiza son sencillos y claros?**  
 Si ( )  
 No ( )  
 Poco ( )

**EDAD** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**