



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

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI LTDA, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL

AUTORAS:

CHICAIZA REINA SANDRA XIMENA
YAMBERLA CACUANGO GLORIA ASUCENA

DIRECTORA

ING. ROCÍO LEÓN

Ibarra, Enero del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto denominado Modelo de Gestión Administrativa Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.; fue elaborado con la finalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz de las actividades administrativas y financieras de la misma, tomando en cuenta que la marcha de los negocios no puede prescindir de estos aspectos, pues constituyen una base fundamental. Para analizar la situación actual del ambiente interno y externo empleamos técnicas de recopilación de datos como: encuesta, entrevista y observación directa; llegando a establecer una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) la que nos permitió determinar la carencia de documentos imprescindibles que servirían de guía en el desarrollo de las actividades y en el cumplimiento legal de la institución. Una vez identificado la problemática se construye un marco teórico con definiciones expuestas de diversos autores que respaldan la presente investigación. Posteriormente se detalla la propuesta de solución a la problemática encontrada en el análisis anterior, elaborando documentos necesarios en los procedimientos administrativos y financieros, los que orientarán a los directivos y trabajadores en su buen desempeño de cada una de las funciones. Luego se analiza los impactos que el proyecto genera en la institución, estudiando a través de matrices indicadoras para cada uno de estos y evaluando su incidencia administrativa en la cooperativa. Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones del proyecto, con el propósito de que las autoridades decidan aplicar o no la propuesta.

EXECUTIVE SUMMARY

This project named “Management of the Administrative and Financial activities of Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda.”. Was created to get an efficient manage of administrative and financial activities. Counting on business progress cannot get rid of this aspects, so they are an important point.

To analyse the current situation of the inside and outside environment it was used data collection techniques such as: interviews, surveys, direct observation. Settle up a matrix called FODA (strengths, opportunities, weaknesses, menaces). It let us to determine the lack of indispensable documents that would be used as guides for activities development and institution’s legal accomplishment. Once the problem is exposed, a theorist frame is shaped with several author’s definitions to support this investigation. Consequently a solution propose is given in detail according to the last analyse to create needed documents in administrative and financial procedures so that executives and employees could get a guide in their proper functions. After, the project’s impacts in the institution are analysed and studied through indicating matrix and evaluating the administrative incidence in the institution. Finally, conclusions and recommendations are established with the aim that authorities decide to apply the Project or not.

DECLARACIÓN

Nosotras, Sandra Ximena Chicaiza Reina, portador de la cédula de ciudadanía N° 040160976-3 y Gloria Asucena Yamberla Cacuango, portador de la cédula de ciudadanía N° 100214537-1, declaramos bajo juramento que el trabajo de grado aquí descrito es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Sandra X. Chicaiza R.
C.C. 040160976-3



Gloria A. Yamberla C.
C.C. 100214537-1

CERTIFICACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NOROCCIDENTE

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por las estudiantes Sandra Ximena Chicaiza Reina y Gloria Asucena Yamberla Cacuango, egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Ingeniería Comercial, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI LTDA, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA".

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



Ing. Rocío León

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

Sandra Ximena Chicaiza Reina

C.C. 040120976-0

Gloria Asucena Yamberla Cacuango

C.C. 100214537-1

Quito, a los 25 días del mes de enero de 2014.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Nosotras, Sandra Ximena Chicaiza Reina, con cédula de ciudadanía N° 040160976-3 y Gloria Asucena Yamberla Cacuango, con cédula de ciudadanía N° 100214537-1, manifestamos nuestra 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 autores del trabajo de grado denominado: "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI LTDA, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.


.....
Sandra Ximena Chicaiza Reina.
C.C. 040160976-3


.....
Gloria Asucena Yamberla Cacuango
C.C. 100214537-1

Ibarra, a los 28 días del mes de enero de 2014.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

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:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	040160976-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Chicaiza Reina Sandra Ximena		
DIRECCIÓN:	Cantón Mira, Panamericana Sur NE1-239 y Chontahuasi		
EMAIL:	ximevlad.517@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2 280-299	TELÉFONO MÓVIL:	0999365332

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	100214537-1
APELLIDOS Y NOMBRES:	Yamberla Cacuango Gloria Asucena
DIRECCIÓN:	Cantón Otavalo, calles Piedrahita N° 6-54 y Modesto Jaramillo

EMAIL:	juyany-femy@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0968982123

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI LTDA, CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTORAS:	Chicaiza Reina Sandra Ximena; Yamberla Cacuango Gloria Asucena
FECHA:	28 de enero del 2014.
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Rocío León Carlosama

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Sandra Ximena Chicaiza Reina, con cédula de ciudadanía N° 040160976-3 y Gloria Asucena Yamberla Cacuango, con cédula de ciudadanía N° 100214537-1, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos 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

DEDICATORIA

Las autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 28 días del mes de enero de 2014.

LAS AUTORAS:



.....
Sandra Ximena Chicaiza Reina.
C.C. 040160976-3



.....
Gloria Asucena Yamberla Cacuango.
C.C. 100214537-1

ACEPTACIÓN:



.....
Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Honorable Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

A mi tía, por ser el pilar más importante de mi vida, que día a día me ha demostrado su amor y su entrega, a mi hijo y mi esposo que son la razón de mi vida, quienes me supieron comprender y apoyar durante mi trayectoria en la Universidad, por haber confiado en mí, y motivarme siempre para que cumpla con mi objetivo.

Sandra

A Dios por ser mi fortaleza espiritual y por brindarme unos padres que han sido un ejemplo de esfuerzo y lucha constantes. A mis hermanos y hermanas que me dieron su ayuda en todo momento. A mi esposo Fernando que me dio todo su apoyo para lograr mi sueño y en especial a mi hijita Emily que ha sido la fuente de inspiración y la razón de todo mi esfuerzo.

Gloria

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a todos nuestros familiares y amigos que con su incondicional apoyo hicieron posible la realización de este trabajo.

A la Ingeniera Rocío León por su valioso aporte en el asesoramiento y dirección de este trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., por la colaboración brindada, ya que fue de vital importancia para el desarrollo de este proyecto.

A la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE), que nos llenaron de conocimientos, valores y buenos amigos, para nuestra vida profesional y personal.

Sandra y Gloria.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., del Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico técnico situacional para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas en la gestión administrativa y financiera actual de la Cooperativa.
- Establecer el marco teórico, que permita llevar a cabo el diseño del modelo de gestión administrativa financiera.
- Determinar los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos.
- Diseñar el modelo administrativo y financiero que permita mejorar los procedimientos internos de la Cooperativa.

PRESENTACIÓN

En el presente trabajo se ha desarrollado el Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., ubicado en la ciudad de Otavalo, mismo que se encuentra conformado por cuatro capítulos que se resumen a continuación:

En el Capítulo I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. El cual permitió tener un conocimiento real de las condiciones actuales que tiene la Cooperativa dentro de aspectos: administrativos y financieros. En ella constan: los antecedentes, objetivo general, objetivos específicos, variables, indicadores, delimitación del objeto de estudio, instrumentos de investigación, , análisis e interpretación de los resultados, matriz FODA y sus cruces estratégicos, culminando con la contextualización del problema diagnóstico.

En el Capítulo II: MARCO TEÓRICO. Facilitó buscar, conocer y ampliar conceptos referentes e inclusivos en el actual estudio, la información de conceptos fue obtenida y analizada de textos de varios autores, por lo cual cada definición cuenta con su respectiva cita bibliográfica.

El Capítulo III: PROPUESTA. Representa la elaboración del Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura; que se conforma de varios manuales en aspectos administrativos y financieros que posibilita mejorar las deficiencias encontradas en la misma.

El Capítulo IV: ANÁLISIS DE IMPACTOS Se refiere al Análisis de Impactos que generará la puesta en marcha del proyecto, dentro de aspectos: empresarial, económico y ético.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Finalmente, se llega a una serie de conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta para la continuidad y sostenibilidad de este trabajo en el futuro.

Se pone a disposición el presente trabajo investigativo para todos los socios, miembros de consejo, gerentes, personal administrativo y operativo que labora en la institución financiera, para que conozcan y compartan sobre esta temática.

ÍNDICE

Portada	I
Resumen ejecutivo	II
Executive summary.....	III
Declaración.....	IV
Certificación.....	V
Cesión de derechos de autor del trabajo de grado a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	VI
Autorización de uso y publicación.....	VII
Agradecimiento	XI
Objetivos del proyecto	XII
Objetivo general.....	XII
Objetivos específicos.....	XII
Presentación.....	XIII
Índice	XV

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos del diagnóstico	2
1.2. 1 Objetivo general.....	2
1.2. 2 Objetivos específicos	2
1.2 Variables diagnósticas	3
1.4 Indicadores del diagnóstico	3
1.5 Matriz de relación diagnóstica	5
1.6 Mecánica operativa.....	7

1.6.1 Población universo.....	7
1.6. 2 Información primaria.	7
1.6. 3 Información secundaria.....	8
1.7 Tabulación y análisis de información	9
1.7. 1 Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa	9
1.7. 2 Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa	24
1.7. 3 Observación directa	29
1.8 Foda.....	31
1.9 Cruces estratégicos fo fa do da	32
1.10 Determinación del problema diagnóstico	34

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Los modelos	35
2.1. 1 Los modelos administrativos.....	35
2.2 Modelos de gestión.....	36
2.2. 1 Gestión administrativa	37
2.2. 2 Gestión financiera	38
2.3 Definición de cooperativas de ahorro y crédito	38
2.3. 1 Principios cooperativos	39
2.4 Definición de administración	41
2.4. 1 Proceso administrativo.....	41
2.4. 1. 1 Planeación	42
2.4. 1. 2 Organización.....	42
2.4. 1. 3 Dirección.....	43
2.4. 1. 4 Control	43
2.5 Planificación estratégica	43

2.5. 1 Misión	44
2.5. 2 Visión	44
2.5. 3 Políticas	45
2.5. 4 Estructura organizacional	45
2.5. 4. 1 Clasificación de estructuras organizacionales	46
2.6 Diagramación.....	47
2.6. 1 Simbología de procedimientos.....	47
2.7 Manual	48
2.8 Funciones	49
2.9 Procedimientos	49
2.10 Gestión de recurso humano.....	49
2.10. 1 Reclutamiento de personal	50
2.10. 2 Selección de personal.....	50
2.10. 3 Contratación.....	51
2.10. 4 Inducción	51
2.10. 5 Capacitación	52
2.10. 6 Evaluación del desempeño.....	52
2.11 Competencias	53
2.12 Puesto.....	54
2.13 Planeación financiera.....	55
2.13. 1 Estados financieros.....	55
2.13. 2 Análisis de estados financieros.....	56
2.13. 3 Control financiero.....	57
2.13. 4 Análisis financiero	57
2.13. 5 Toma de decisiones.....	58

CAPÍTULO III
PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 Introducción	59
3.2 Proceso administrativo.....	60
3.3 Modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.	61
3.4 Misión anterior	62
3.4. 1 Misión propuesta.....	62
3.5 Visión anterior	62
3.5. 1 Visión propuesta	62
3.6 Principios	63
3.6. 1 Lealtad	63
3.6. 2 Seguridad y solvencia.....	63
3.6. 3 Vocación de servicio	63
3.6. 4 Honradez	64
3.6. 5 Competencia.....	64
3.7 Valores.....	64
3.7. 1 Confianza.....	65
3.7. 2 Transparencia	65
3.7. 3 Solidaridad.....	65
3.7. 4 Responsabilidad social	65
3.7. 5 Disciplina	66
3.7. 6 Equidad.....	66
3.8 Políticas	66
3.8. 1 Objetivos.....	66
3.8. 2 Metas	67

3.8. 3 Estrategias.....	67
3.9 Organigrama estructural actual.....	68
3.9. 1 Organigrama estructural propuesto (diseño vertical)	69
3.10 Organigrama estructural	70
3.11 Políticas institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.	71
3.11. 1 Talento humano	71
3.11. 2 Recurso material.....	80
4.11. 2. 1 Políticas de activos fijos.....	80
3.11. 2. 2 Políticas del recurso tecnológico.....	88
3.11. 2. 3 Políticas del control interno financiero	92
3.12 Reglamento interno de trabajo.....	96
Capítulo I Normas generales	96
Capítulo II De la jornada de trabajo y faltas	98
Capítulo III De las licencias.....	101
Capítulo IV Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores y del empleador	102
Capítulo V De las faltas disciplinarias	108
Capítulo VI De la terminación del contrato.....	112
Capítulo VII Garantías para el desempeño de funciones.....	112
Capítulo VIII Del desarrollo del personal.....	113
Capítulo IX Plan de carrera.....	116
Capítulo X Del reclutamiento, selección, contratación e inducción	117
Capítulo XI De la evaluación del desempeño	118
Capítulo XII De las remuneraciones, beneficios y anticipo de remuneraciones	119
Capítulo XIII De la valoración y remuneración.....	121

Capítulo XIV Manejo de tecnología	121
Capítulo XV De las vacaciones.....	122
Disposiciones generales	124
3.13 Manual de funciones.....	126
1. Nivel directivo	130
1.1 Asamblea general.....	130
1.2 Consejo de administración.....	133
1.3 Consejo de vigilancia	135
1.4 Presidente.....	138
2. Nivel ejecutivo.....	141
2.1 Gerente general.....	141
2.2 Comité de crédito.....	144
3. Nivel de control	146
3.1 Auditor interno.....	147
4. Nivel de apoyo	150
4.1 Secretaria /o	150
5. Nivel asesor	153
5.1 Asesor legal	153
6. Nivel operativo	156
6.1 Jefe de talento humano	156
6.2 Jefe de inversiones.....	159
6.3 Cajera / o	162
6.4 Atención al cliente.....	165
6.5 Jefe de crédito	167
6.6 Asesor de crédito.....	170
6.7 Recaudador	173

6.8 Promotor	176
6.9 Jefe financiero.....	178
6.10 Tesorero / a	181
6.11 Contador / a	183
6.12 Jefe de marketing	186
6.13 Jefe de sistemas	188
3.14 Manual de procedimientos	191
3.14. 1 Reclutamiento de personal	193
3.14. 2 Selección de personal.....	196
3.14. 3 Contratación del personal	200
3.14. 4 Inducción del personal	203
3.14. 5 Capacitación del personal.....	205
3.14. 6 Evaluación del desempeño	210
3.14.7 Apertura de cuenta de ahorros	212
3.14. 8 Depósito de ahorros.....	216
3.14. 9 Depósito a plazo fijo.....	219
3.14. 10 Retiro de ahorros	222
3.14. 11 Otorgamiento de préstamo quirografario	225
3.14. 12 Otorgamiento de préstamo hipotecario	229
3.14. 13 Pago de préstamo.....	233
3.14. 14 Cobro de créditos atrasados	236
3.14. 15 Cobro de préstamo quirografario	239
3.14. 16 Cobro del préstamo hipotecario	242
3.15 Flujograma del manual administrativo	245
3.16 Manual financiero.....	246
3.17 Clasificación de cuentas	246

3.17. 1 Cuentas del balance general y estado de resultados	248
3.18 Estados financieros.....	253
3.18. 1 Balance general.....	255
3.18. 2 Estado de resultados	257
3.18. 3 Estado de flujo de efectivo.....	258
3.18. 4 Presupuesto.....	261
3.18. 4. 1 Presupuesto de ingresos	262
3.18. 4. 2 Presupuesto de gastos	262
3.19 Análisis financiero.....	265
3.19. 1 Técnicas o métodos de análisis financiero	266
3.20 Índices financieros	267
3.20. 1 Índice de liquidez	267
3.20. 2 Índices de rentabilidad	268
3. 20. 3 Índices de morosidad.....	270
3.20. 4 Capitalización y apalancamiento.....	271
3.20. 5 Razón de cobertura total.....	272
3.21 Flujograma del manual financiero.....	272

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1 Análisis de impacto empresarial	274
4.2 Análisis de impacto económico.....	275
4.3 Análisis de impacto ético	277
Conclusiones	278
Recomendaciones	280
Bibliografía.....	282
Lincografía	285

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de relación diagnóstica	5
Cuadro 2: Personal que trabaja en la cooperativa.....	7
Cuadro 3: Sucursales	7
Cuadro 4: Conocimiento de la misión y visión institucional.....	9
Cuadro 5: El desempeño se basa en un reglamento interno.....	10
Cuadro 6: Conocimiento de manuales de funciones y procedimientos	11
Cuadro 7: Ambiente laboral adecuado	12
Cuadro 8: Efectividad de comunicación	13
Cuadro 9: Perspectivas laborales para realizar el trabajo.....	14
Cuadro 10: Motivación para el desempeño de actividades.....	15
Cuadro 11: Capacitaciones para mejorar competencias	16
Cuadro 12: Tipo de contrato.....	17
Cuadro 13: Evaluación del desempeño de funciones	18
Cuadro 14: Las funciones y responsabilidades son supervisadas	19
Cuadro 15: Participación en la toma de decisiones.....	20
Cuadro 16: La cooperativa socializa el tema financiero	21
Cuadro 17: Conocimiento de las estrategias del área financiera	22
Cuadro 18: Foda de las encuestas realizadas a los empleados	23
Cuadro 19: Foda de la entrevista realizada al gerente general.....	28
Cuadro 20: Foda de la observación directa	30
Cuadro 21: FODA.....	31
Cuadro 22: Cruces estratégicos fo, fa, do, da	32
Cuadro 23: Simbología.....	47
Cuadro 24: Estructura orgánica	127
Cuadro 25: Estructura orgánica con sus respectivos cargos.....	127
Cuadro 26: Manual de Funciones – Asamblea General.....	130

Cuadro 27: Manual de Funciones – Consejo de Administración.....	133
Cuadro 28: Manual de Funciones – Consejo de Vigilancia.....	136
Cuadro 29: Manual de Funciones – Presidente	138
Cuadro 30: Manual de Funciones – Gerente General	142
Cuadro 31: Manual de Funciones – Comité de Crédito.....	144
Cuadro 32: Manual de Funciones – Auditor Interno.....	147
Cuadro 33: Manual de Funciones – Secretaria /o	150
Cuadro 34: Manual de Funciones – Asesor Legal.....	153
Cuadro 35: Manual de Funciones – Jefe de Talento Humano	156
Cuadro 36: Manual de Funciones – Jefe de Inversiones	159
Cuadro 37: Manual de Funciones – Cajera /o.....	162
Cuadro 38: Manual de Funciones – Atención al Cliente.....	165
Cuadro 39: Manual de Funciones – Jefe de Crédito.....	167
Cuadro 40: Manual de Funciones – Asesor de Crédito	170
Cuadro 41: Manual de Funciones – Recaudador	173
Cuadro 42: Manual de Funciones – Promotor.....	176
Cuadro 43: Manual de Funciones – Jefe Financiero.....	178
Cuadro 44: Manual de Funciones – Tesorero /a.....	181
Cuadro 45: Manual de Funciones – Contador /a	183
Cuadro 46: Manual de Funciones – Jefe de Marketing	186
Cuadro 47: Manual de Funciones – Jefe de Sistemas	188
Cuadro 48: Reclutamiento de personal	194
Cuadro 49: Selección del personal.....	197
Cuadro 50: Contratación del personal	201
Cuadro 51: Inducción del personal.....	204
Cuadro 52: Capacitación del personal.....	207
Cuadro 53: Evaluación del desempeño.....	210
Cuadro 54: Apertura de cuenta de ahorros.....	213
Cuadro 55: Depósito de ahorros.....	217
Cuadro 56: Depósito a plazo fijo.....	220

Cuadro 57: Retiro de ahorros.....	223
Cuadro 58: Otorgamiento de préstamo quirografario.....	226
Cuadro 59: Otorgamiento de préstamo hipotecario.....	230
Cuadro 60: Pago de préstamo	234
Cuadro 61: Cobro de créditos atrasados.....	237
Cuadro 62: Cobro de préstamo quirografario	240
Cuadro 63: Cobro de préstamo hipotecario	243
Cuadro 64: Clasificación de cuentas.....	246
Cuadro 65: Balance general	255
Cuadro 66: Estado de resultados	257
Cuadro 67: Estado de flujo de efectivo	259
Cuadro 68: Presupuesto de ingresos.....	262
Cuadro 69: Presupuesto de gastos.....	263
Cuadro 70: Presupuesto de gastos e ingresos	264
Cuadro 71: Índice de liquidez.....	268
Cuadro 72: Índices de rentabilidad.....	268
Cuadro 73: Índices de capitalización y apalancamiento	271
Cuadro 74: Razón de cobertura total	272
Cuadro 75: Matriz de impactos	273
Cuadro 76: Análisis de impacto empresarial	274
Cuadro 77: Análisis de impacto económico	275
Cuadro 78: Análisis de impacto ético.....	277

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Gráfico 1: Conocimiento de la misión y visión institucional.....	9
Gráfico 2: El desempeño se basa en un reglamento interno	10
Gráfico 3: Conocimiento de manuales de funciones y procedimientos....	11
Gráfico 4: Ambiente laboral adecuado.....	12

Gráfico 5: Efectividad de comunicación	13
Gráfico 6: Perspectivas laborales para realizar el trabajo	14
Gráfico 7: Motivación para el desempeño de actividades	15
Gráfico 8: Capacitaciones para mejorar competencias.....	16
Gráfico 9: Tipo de contrato	17
Gráfico 10: Evaluación del desempeño de funciones	18
Gráfico 11: Las funciones y responsabilidades son supervisadas	19
Gráfico 12: Participación en la toma de decisiones	20
Gráfico 13: La cooperativa socializa el tema financiero	21
Gráfico 14: Conocimiento de las estrategias del área financiera	22
Gráfico 15: Proceso administrativo	60
Gráfico 16: Modelo de gestión administrativo financiero.....	61
Gráfico 17: Organigrama estructural actual	68
Gráfico 18: Organigrama estructural propuesto	69
Gráfico 19: Reclutamiento de personal.....	195
Gráfico 20: Selección del personal	199
Gráfico 21: Contratación del personal.....	202
Gráfico 22: Inducción del personal.....	205
Gráfico 23: Capacitación del personal	209
Gráfico 24: Apertura de cuenta de ahorros	215
Gráfico 25: Depósito de ahorro	218
Gráfico 26: Depósito a plazo fijo	221
Gráfico 27: Retiro de ahorros.....	224
Gráfico 28: Otorgamiento de crédito quirografario	228
Gráfico 29: Otorgamiento de préstamo hipotecario	232
Gráfico 30: Pago de préstamo	235
Gráfico 31: Cobro de créditos atrasados	238
Gráfico 32: Cobro de préstamo quirografario.....	241
Gráfico 33: Cobro de préstamo hipotecario	244
Gráfico 34: Contenido del manual administrativo.....	245
Gráfico 35: Contenido del manual financiero	272

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. 1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., fue una iniciativa desarrollada por personas jóvenes y emprendedoras, quienes formaron una Pre cooperativa a la que denominaron “Mushuk Pakari”; que significa en español “Nuevo Amanecer”.

Con el apoyo del Ministerio de Inclusión Económica y Social de Imbabura (MIES-I), les concedió el permiso de apertura y así, el día lunes 12 de julio del 2010 abrió sus puertas a la población del Cantón Otavalo.

Finalmente el 09 de agosto de 2010 fue concedida la Personería Jurídica y aprobados sus estatutos mediante Acuerdo Ministerial No. 0038; e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N° de orden 7104 de la misma fecha.

La principal actividad es la intermediación monetaria, el ahorro y el crédito con la finalidad de impulsar y apoyar proyectos para comerciantes, agricultores, ganaderos y productores del sector.

La Cooperativa bajo la dirección del Señor Gerente General Jorge Moposita lleva tres años de vigencia en la región norte del país, que ha mantenido un crecimiento sostenido, lo que le ha permitido contar aproximadamente con 3191 socios a lo largo y ancho de sus oficinas en Otavalo, Cayambe, Cotacachi e Ibarra.

A través de un diálogo directo con el Señor Gerente General de la institución nos supo manifestar que la cooperativa ha detectado falencias en sus servicios, originados en su mayoría en los aspectos operativos y funcionales, provocando que las actividades que forman parte de los

procedimientos sean un tanto desordenadas y confusas, impidiendo así; el cumplimiento de requerimientos exigidos en la institución y por lo que se ha generado desperdicio de recursos tanto económicos, materiales y humanos, de igual forma el tiempo que es un factor irrecuperable.

Para el desarrollo de la investigación y a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, realizamos una entrevista al Gerente General y encuestas a dieciséis empleados.

Este estudio se enfocó a la matriz de la Cooperativa y los resultados que se obtengan serán transmitidos a cada una de sus sucursales.

1. 2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1. 2. 1 OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual de la estructura administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., con el fin de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

1. 2. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la planificación estratégica de la entidad.
- Analizar el proceso administrativo en la Cooperativa.
- Conocer la gestión del talento humano.
- Identificar la funcionalidad del proceso financiero en la entidad.
- Detallar el nivel de control interno financiero que mantiene la Cooperativa.

1. 2 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- Planificación Estratégica
- Proceso Administrativo
- Gestión del Talento Humano
- Proceso Financiero
- Control Interno Financiero

1. 4 INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO

Planificación Estratégica

- Misión
- Visión
- Organigrama estructural
- Políticas
- Reglamento interno
- Manuales

Proceso Administrativo

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Gestión del Talento Humano

- Reclutamiento de personal
- Selección del personal

- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación de desempeño

Proceso Financiero

- Estados financieros
- Análisis de estados financieros
- Métodos de análisis de los estados financieros
- Toma de decisiones en función del análisis financiero

Control Interno Financiero

- Ambiente de control interno financiero
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Monitoreo de actividades

1. 5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro 1: Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	PÚBLICO META
Conocer la situación actual de la estructura administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda., con el fin de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.	Determinar la planificación estratégica de la entidad.	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Misión y Visión Organigrama estructural Políticas Reglamento interno Manuales 	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta Encuesta Entrevista y Observación Entrevista Entrevista 	Directivos y empleados
	Analizar el proceso administrativo en la Cooperativa.	Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Organización Dirección Control 	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista 	Directivos
	Conocer la gestión del talento humano.	Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento de personal Selección del personal Contratación Inducción Capacitación Evaluación del desempeño 	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista 	Directivos

	Identificar la funcionalidad del proceso financiero en la entidad.	Proceso Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros • Análisis de estados financieros • Métodos de análisis de los estados financieros • Toma de decisiones en función del análisis financiero 	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Entrevista • Entrevista y observación • Entrevista • Entrevista • Entrevista 	Directivos y empleados.
	Detallar el nivel de control interno financiero que mantiene la Cooperativa.	Control Interno Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control interno financiero • Evaluación del riesgo • Actividades de control gerencial • Monitoreo de actividades 	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Entrevistas • Entrevistas • Entrevistas 	Directivos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

1. 6 MECÁNICA OPERATIVA

1.6.1 POBLACIÓN UNIVERSO

Para la presente investigación de campo, la población o universo a estudiarse está compuesto por:

Cuadro 2: Personal que trabaja en la cooperativa

PERSONAL QUE TRABAJA EN LA COOPERTIVA	N°
Gerente	1
Jefes de agencia	3
Crédito	4
Caja	5
Atención al cliente	4
TOTAL	17

Cuadro 3: Sucursales

SUCURSALES	CIUDAD	N° DE TRABAJADORES
Matriz	Otavalo	4
1	Ibarra	5
2	Cotacachi	4
3	Cayambe	4

1. 6. 2 INFORMACIÓN PRIMARIA.

Para recabar mejor los datos y con el propósito de obtener un diagnóstico definido que nos permita avanzar en nuestra investigación, hemos utilizado entre las técnicas de recopilación de información primaria las siguientes:

Encuestas

Las encuestas se aplicaron con la aceptación y autorización del Señor Gerente de la Cooperativa y la comprensión de la mayor parte del personal, sin embargo hubo dificultad con el personal del área de crédito, por la poca disponibilidad de éstos para con la investigación.

Entrevista

Para nuestro estudio se creyó conveniente realizar una entrevista de carácter estructural al Señor Jorge Moposita, Gerente de la Cooperativa con el fin de conocer aspectos internos de dicha entidad.

Observación Directa

Los aspectos que se observaron en el interior de la Cooperativa fueron los siguientes:

- Mala atención al cliente
- Infraestructura inadecuada
- Incorrecta distribución ergonómica
- Carencia de profesionales en los distintos puestos de trabajo.

1. 6. 3 INFORMACIÓN SECUNDARIA.

Como fuentes de consulta se han utilizado los siguientes documentos: libros, tesis, y manuales afines al tema encontrados en la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte; los cuales se detallan en la bibliografía.

1. 7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

1. 7. 1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Cuadro 4: Conocimiento de la misión y visión institucional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	17	100
No	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 1: Conocimiento de la misión y visión institucional



ANÁLISIS:

El total de encuestados manifestaron tener conocimiento de la misión y visión de su institución, lo que les permitirá que el desempeño laboral siga una misma dirección y se logre un accionar más eficiente, facilitando al alcance de los objetivos institucionales.

2. ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la Cooperativa?

Cuadro 5: El desempeño se basa en un reglamento interno

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	17	100
No	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 2: El desempeño se basa en un reglamento interno



ANÁLISIS:

En la Cooperativa el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores tiene respaldo en su totalidad en el reglamento interno de la entidad, indicándonos que la organización cuenta con una socialización de sus documentos a través de una comunicación idónea.

3. ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa?

Cuadro 6: Conocimiento de manuales de funciones y procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	11	65
No	6	35
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 3: Conocimiento de manuales de funciones y procedimientos



ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados manifestaron conocer de forma técnica, lo que es un manual de funciones y de procedimientos, sin embargo la parte restante de la población no tiene conocimiento; debido a que en la institución no cuentan con estas guías importantes, determinando así la necesidad de implementarlos con la finalidad de mejorar la funcionalidad de la Cooperativa.

4. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

Cuadro 7: Ambiente laboral adecuado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	16	94
No	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 4: Ambiente laboral adecuado



ANÁLISIS:

Casi la totalidad de la población asegura que su ambiente laboral es el indicado para el mejor desempeño de sus funciones; sin embargo se observó que tanto la infraestructura y el diseño ergonómico no son los apropiados.

5. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

Cuadro 8: Efectividad de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Bastante efectiva	4	24
Muy efectiva	6	35
Efectiva	6	35
Poco efectiva	1	6
Nada efectiva	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 5: Efectividad de comunicación



ANÁLISIS:

Las dos terceras partes de los trabajadores de la Cooperativa manifestaron tener una comunicación efectiva y muy efectiva respectivamente, mientras que la quinta parte de estos expresaron tener una comunicación con su jefe bastante efectiva y la parte restante expreso tener una comunicación poco efectiva. Con estos datos podemos determinar que la comunicación se ha gestionado de forma eficaz, sin embargo si se contara con un modelo de gestión administrativo su proceso seria también eficiente.

6. Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la Cooperativa.

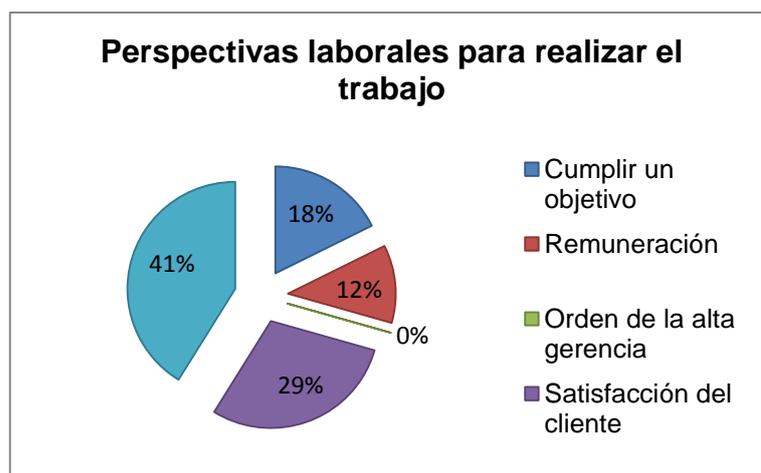
Cuadro 9: Perspectivas laborales para realizar el trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cumplir un objetivo	3	18
Remuneración	2	12
Orden de la alta gerencia	0	0
Satisfacción del cliente	5	29
Compromiso con la cooperativa	7	41
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 6: Perspectivas laborales para realizar el trabajo



ANÁLISIS:

La mayoría de los empleados mantienen una perspectiva laboral afectiva hacia la institución, porque una tercera parte expresa que lo hace por compromiso con la Cooperativa, una quinta parte lo realiza por satisfacción hacia el cliente y otra quinta parte es por cumplir los objetivos institucionales, mientras que una décima parte lo realiza motivados por una remuneración, considerando que este segmento de la población mantiene su relación laboral bajo prueba. Determinando así la predisponibilidad y absoluta colaboración del personal de la Cooperativa

para encaminar cada proceso bajo guías técnicas y actualizadas con el fin de alcanzar el crecimiento institucional.

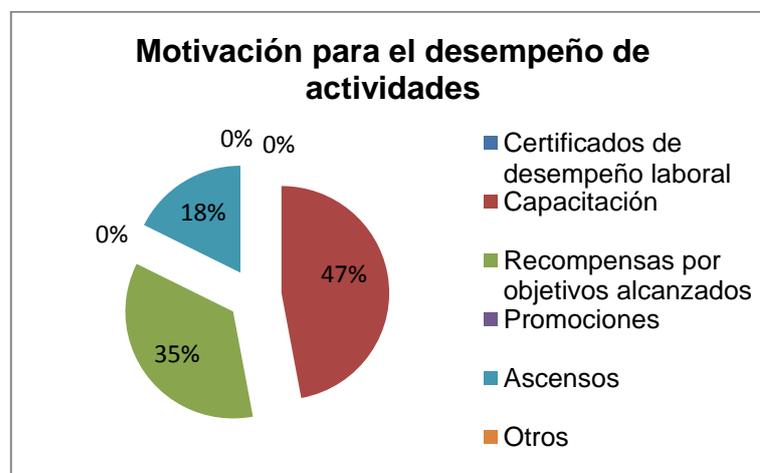
7. ¿Qué le motivaría para el mejor desempeño de sus actividades?

Cuadro 10: Motivación para el desempeño de actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Certificados de desempeño laboral	0	0
Capacitación	8	47
Recompensas por objetivos alcanzados	6	35
Promociones	0	0
Ascensos	3	18
Otros	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 7: Motivación para el desempeño de actividades



ANÁLISIS:

Casi la mitad de la población encuestada manifiesta que su principal motivación para mejorar su desempeño laboral son las capacitaciones y la tercera parte es por recompensas por objetivos alcanzados y la parte restante lo hacen motivados por ascensos, por lo que se hace primordial mantener un plan de capacitación a todo el personal, cubriendo las distintas falencias del desempeño de las actividades y de la misma

manera se garantizará el alcance de los objetivos, y a través de esto podrán obtener motivaciones en base a su rendimiento.

8. ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

Cuadro 11: Capacitaciones para mejorar competencias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Trimestral	9	53
Semestral	4	24
Anual	0	0
Otros	4	24
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 8: Capacitaciones para mejorar competencias



ANÁLISIS:

La mayor parte de la población que se encuentran vinculadas al puesto de cajeros recibió capacitaciones de forma trimestral, la quinta parte que se encuentra asignada al puesto de atención al cliente manifestó que se los capacita en periodos semestrales; mientras que la otra quinta parte que está relacionada al área de créditos, tanto otorgación de créditos y cobranzas recibieron capacitaciones mensualmente y nadie recibió

capacitación en períodos anuales. Por lo que se enfatiza la necesidad de la implementación de un modelo administrativo tanto para guiar las actividades laborales como para evaluar el rendimiento al personal.

9. ¿Qué tipo de contrato tiene en la Cooperativa?

Cuadro 12: Tipo de contrato

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
A prueba	2	12
Fijo	13	76
Temporal	2	12
Otros	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 9: Tipo de contrato



ANÁLISIS:

La mayor parte de los encuestados afirmaron que trabajan con un contrato fijo, la quinta parte manifestó que su contrato es temporal; mientras que la parte restante indicó que están a prueba. Generando seguridad en los empleados al momento de desempeñar sus labores, sin embargo el personal de la Cooperativa no es profesional y mantener contratos fijos niega la posibilidad de incorporar profesionales que aporten

con su experiencia y conocimiento técnico al crecimiento y desarrollo institucional.

10. ¿La Cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

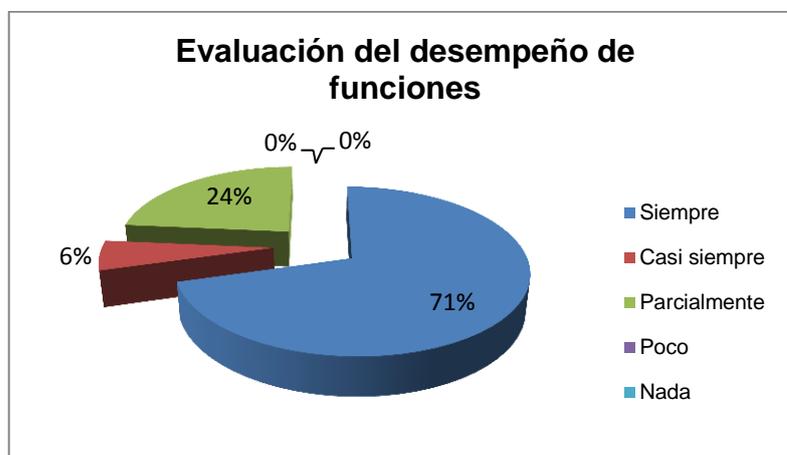
Cuadro 13: Evaluación del desempeño de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	12	71
Casi siempre	1	6
Parcialmente	4	24
Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 10: Evaluación del desempeño de funciones



ANÁLISIS:

Más de la mitad de los empleados señalaron que la Cooperativa siempre evalúa sus funciones, la tercera parte determinó que se los evaluó de forma parcial; mientras que la veinteva parte indicó que casi siempre fue evaluado. Mostrando una mala gestión del sistema formal de evaluación de desempeño, ya que la Cooperativa no cuenta con manuales de

funciones ni de procedimientos que son necesarios para que el empleado conozca sus procedimientos y requisitos que su puesto exige y partiendo de este paso se podría iniciar la evaluación del desempeño, ya que es un aspecto básico que debe efectuarse en toda la organización para aportar a la toma de decisiones.

11.¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la Cooperativa?

Cuadro 14: Las funciones y responsabilidades son supervisadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	17	100
No	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 11: Las funciones y responsabilidades son supervisadas



ANÁLISIS:

La totalidad de los encuestados expresaron que sus funciones y responsabilidades son supervisadas frecuentemente por sus jefes inmediatos; es decir, en la matriz el encargado a supervisar las actividades es el Gerente y en las sucursales, el responsable de este control es el Jefe de Sucursal. Manifestando una vez más, la falta de un

modelo de gestión administrativo, que les permita guiar sus procedimientos de supervisión de forma planificada y en base a conocimientos técnicos con la finalidad de lograr el mejor desempeño de la organización.

12. ¿Usted es participe en la toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera de la Cooperativa?

Cuadro 15: Participación en la toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	7	41
No	10	59
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 12: Participación en la toma de decisiones



ANÁLISIS:

Menos de la mitad de la población manifestó no tener intervención en la toma de decisiones en las áreas administrativas y financieras, y más de la mitad si las mantiene, debido a que son socios fundadores y participan de estas reuniones. La Cooperativa debería mantener una participación

proactiva de todos sus trabajadores, con la finalidad de avizorar una problemática desde varias perspectivas y buscar soluciones de forma más precisa y breve.

13. ¿En la Cooperativa se socializa el tema financiero?

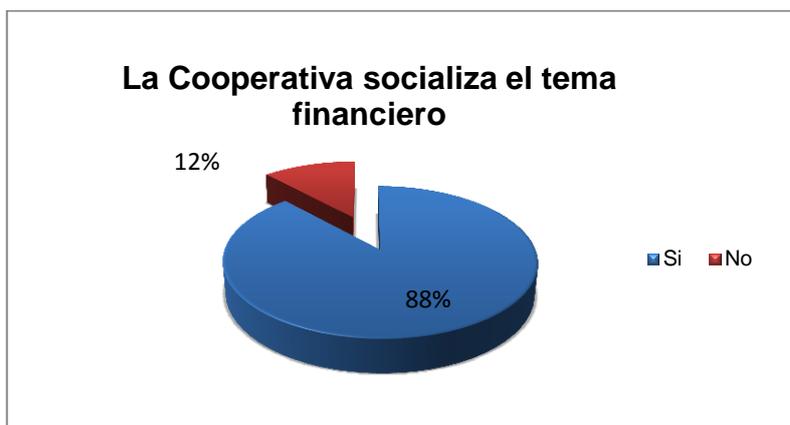
Cuadro 16: La cooperativa socializa el tema financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	15	88
No	2	12
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 13: La cooperativa socializa el tema financiero



ANÁLISIS:

Casi la totalidad de la población dió a conocer que la Cooperativa si socializa el tema financiero, estableciéndose como una fortaleza en gestión administrativa, ya que la socialización dentro de una organización ayuda al personal a aprender e interiorizar cada uno de los procedimientos, normas y valores, permitiéndoles obtener capacidades necesarias para desempeñarse con éxito en sus funciones.

14. ¿Conoce usted las estrategias que se manejan en el área financiera de la Cooperativa?

Cuadro 17: Conocimiento de las estrategias del área financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	9	53
No	8	47
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 14: Conocimiento de las estrategias del área financiera



ANÁLISIS:

La mitad de los encuestados manifestaron conocer las estrategias que se manejan en el área financiera de la Cooperativa, y la otra mitad no tienen conocimiento, esto genera una gran desventaja ante nuestra principal competencia, debido a que no todo el personal de la Cooperativa está capacitado, ni tampoco tienen claro las estrategias que ayudarán a ser una organización más competente.

FODA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

Cuadro 18: Foda de las encuestas realizadas a los empleados

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de todo el personal de la misión y visión institucional. ▪ Su desempeño laboral se basa en el reglamento interno. ▪ Los empleados se sienten conformes con la comunicación de la organización. ▪ El plan de capacitaciones cubre a todos sus colaboradores. ▪ Los trabajadores mantienen una perspectiva de compromiso con la Cooperativa. ▪ En la Cooperativa siempre se evalúa el desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo gubernamental y de entes controladores para el crecimiento socio - económico. ▪ Fomentar la credibilidad en los posibles socios. ▪ La mucha competencia en el mercado financiero obliga a establecer nuevas estrategias.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus empleados laboran sin un conocimiento técnico de sus distintas funciones. ▪ El plan de capacitaciones se lo aplica después de ser encontrado el riesgo. ▪ El personal no es participe de la toma de decisiones en el área administrativa y financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios constantes de leyes y reglamentos generan inseguridad jurídica en los procesos. ▪ Fuerte gestión administrativa y financiera de la competencia. ▪ La competencia cuenta con personal profesional y con experiencia.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ No todo el personal tiene conocimiento de las estrategias financieras que su institución ha planificado. 	
--	--

1. 7. 2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA

(P1 significa Pregunta N° 1)

P1.- ¿La Cooperativa cuenta con un plan estratégico?

Si, la Cooperativa cuenta con un plan estratégico, ya que éste es de vital importancia, permitiéndonos establecer hacia dónde y cómo vamos a seguir en un periodo determinado, es decir; establecer las metas que deseamos alcanzar, cómo las vamos a lograr y quién nos va a ayudar al alcance, es prioritario mantener una buena organización y lineamientos ya estructurados que nos servirán de guía.

P2.- ¿Cuáles son los servicios que presta su Cooperativa?

La Cooperativa ofrece servicios financieros como ahorros, créditos e inversiones, adicionalmente presta servicios no financieros, con los que la Cooperativa trata de servir de mejor manera a sus socios al facilitarles varios trámites; como es los pagos de servicios básicos, recaudaciones de diferentes instituciones, pago del SOAT, matriculas, pagos del SRI.

Actualmente se está implementando otros servicios con los que se espera atraer a más socios.

P3.- ¿La Cooperativa posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

Si, existe este reglamento interno ya que nos beneficia mucho a la realización de las actividades que se desarrollan en la Cooperativa, estableciéndose como un instrumento en el que se detalla las disposiciones obligatorias para los trabajadores y directivos y así; también

nos ayuda al control de cada actividad, en caso de sanciones se lo hará de acuerdo a lo establecido en este.

P4.- ¿En qué principios Cooperativos se basan para la prestación de servicios a la sociedad?

Las cooperativas de ahorro y crédito nos basamos en los principios cooperativos que son siete; como por ejemplo: la ayuda social, la integración entre cooperativas, la búsqueda del buen vivir, entre otros; que son principios básicos para brindar un buen servicio a la sociedad.

P5.- ¿Existen ventajas o desventajas el hecho de que la Cooperativa ya no se encuentre controlada por el MIES?

Se consideraría una ventaja ya que las Cooperativas cuando eran controladas por este ente no se realizaban actualizaciones permanentes, ni controles definidos que ayuden o garanticen la eficiencia o eficacia del proceso en el mercado financiero.

P6.- ¿Qué cambios podría Ud. manifestar con la nueva Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidarios la cual controla a la Cooperativa?

Los cambios que se manifiestan con el nuevo ente controlador es la realización de un balance social, el cual beneficie a las comunidades y no únicamente a un cierto grupo de personas. También la actualización de actividades en cada área o departamento que será muy importante para nosotros poder seguir manteniéndonos en el mercado.

P7.- ¿Posee la Cooperativa manuales de funciones y procedimientos y éstos han sido socializados y supervisados?

La Cooperativa por ser creada recientemente, solo cuenta con una base legal y no tiene manuales de funciones, ni de procedimientos; por lo que se ve necesario su pronta realización, con la finalidad de evitar duplicidad de actividades y mejorar nuestro servicio.

P8.- ¿La Cooperativa posee un programa formal de reclutamiento, selección y contratación de personal?

La Cooperativa no tiene este programa, porque en la entidad la mayor parte de empleados y colaboradores son socios fundadores, y no se ha visto la necesidad de buscar un nuevo personal, pero a futuro es algo que se debe ir planeando.

P9.- ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

Claro, las capacitaciones se realizan mensuales, trimestrales y semestrales en las áreas que más lo necesiten, es decir; dependiendo de las falencias de los empleados que estamos aquí.

P10.- ¿Usted conoce cuál es su competencia directa y que estrategias ha propuesto para prevalecer en el mercado financiero?

Nuestra competencia directa son todas las Cooperativas que existen en el mercado financiero, y las estrategias que actualmente empleamos es el fortalecimiento en la atención al cliente, dar un buen servicio y de realizar trámites personalizados con el fin de conseguir la fidelidad de los socios y promocionar de mejor manera a la Cooperativa, ya que por ser una entidad nueva no contamos con la confianza de nuestros posibles clientes.

P11.- ¿Dentro de la entidad cree Ud. que es importante realizar una rotación adecuada del personal? ¿Cuáles serían sus ventajas y desventajas?

No existe una rotación planeada, el empleado que esté disponible puede sustituir a otro en cualquier función, la ventaja es que nadie es indispensable y todos conocen la realización de las distintas actividades, pero existe una desventaja importante, que es la duplicidad de las actividades y por ende el desperdicio de recursos.

P12.- ¿Qué métodos y técnicas de análisis financiero han empleado los directivos para la toma de decisiones?

La Cooperativa se basa en índices financieros para medir la rentabilidad, la liquidez y el patrimonio, estos son rendimientos prioritarios que se analizan cada seis meses para evaluar nuestro crecimiento institucional.

P13.- ¿Se realiza informes periódicos sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de la Cooperativa?

La evaluación de estos índices es realizada por un ente controlador que es el Consejo de Vigilancia, el cual está encargado netamente en vigilar el bienestar de la institución a través del control de los índices financieros; pero también es responsabilidad de la institución realizar el análisis periódicamente con la finalidad saber tomar decisiones acertadas.

P14.- ¿Cuáles son las medidas que se han tomado para disminuir o contrarrestar el riesgo financiero?

Para disminuir el riesgo financiero en el área de crédito la Cooperativa ha tomado la decisión de analizar el perfil del cliente minuciosamente con el objeto de contrarrestar el tiempo de mora o la incobrabilidad de un crédito.

FODA DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

Cuadro 19: Foda de la entrevista realizada al gerente general

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe un Plan Estratégico. ▪ Prestación de servicios no financieros. ▪ Existe un reglamento interno. ▪ Conocimiento y aplicación de los principios cooperativos. ▪ Existencia de capacitaciones dependiendo de las necesidades de los trabajadores. ▪ Atención al cliente personalizada. ▪ Existe personal polifuncional. ▪ Gestión financiera eficiente. ▪ Análisis y supervisión de los diferentes procesos de cada crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nueva ley fomenta el dinamismo económico y la equidad social. ▪ El cumplimiento de las exigencias de la SEPS, permitirá una permanencia estable en el mercado financiero. ▪ Al implementar una adecuada gestión de talento humano, la cooperativa brindará fuentes de empleo a profesionales aptos para cubrir las necesidades de la organización.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de actualización de los diferentes requisitos que exige el ente regulador para el buen funcionamiento legal y administrativo de la institución. ▪ Inexistencia de personal competitivo, ya que la mayoría de sus colaboradores son socios fundadores que ejercen las distintas funciones sin un nivel profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte competencia dentro del mercado financiero. ▪ Falta de confianza en sus socios permanentes y futuros por el corto tiempo en el mercado financiero. ▪ El nuevo ente regulador realiza controles más rígidos y definidos, por ende el incumplimiento conlleva a la disolución de la misma.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de documentos propios que faciliten el direccionamiento y control en cada puesto. ▪ Falta de un programa de gestión de talento humano adecuado. ▪ No existe un programa de rotación del personal oportuno, por lo que genera duplicidad de actividades y desperdicio de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El talento humano de la competencia directa está conformado por técnicos idóneos en cada puesto de trabajo.
--	---

1. 7. 3 OBSERVACIÓN DIRECTA

INFRAESTRUCTURA

Se ha constatado que la Cooperativa mantiene en todas sus localidades una ubicación estratégica, factor fundamental que ha constituido una ventaja frente a sus competidores, sin embargo; posee un espacio físico muy reducido evitando la buena distribución de cada departamento y la implementación de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios, provocando malestar e inconformidad en sus trabajadores al momento de desempeñar sus funciones y brindar un buen servicio e imagen a sus clientes.

DISEÑO ERGONÓMICO.

Hemos observado que la Cooperativa a pesar de que cuenta con mobiliaria cómoda, la ubicación de estos y su asociación con agentes ambientales no son los apropiados para establecer un adecuado diseño ergonómico que garantice a cada lugar de trabajo, sus herramientas y tareas coincidan con características fisiológicas, anatómicas y

psicológicas del trabajador, buscando la optimización de los tres elementos del sistema: humano, máquina y ambiente, la que cerciore la salud, comodidad y seguridad de los empleados.

FODA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA REALIZADA A LA COOPERATIVA

Cuadro 20: Foda de la observación directa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantienen una ubicación estratégica adecuada de sus localidades. ▪ Posee un traje formal y su respectiva identificación de trabajo. ▪ Existe equipamiento tecnológico actualizado. ▪ Hay señalética en cada área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionarse en el mercado financiero como una entidad de confianza y con profesionalidad. ▪ Establecer una buena imagen ante nuestros futuros clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio físico reducido. ▪ No existe división de cada puesto de trabajo provocando incomodidad al empleado y cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La competencia posee una infraestructura adecuada y seccionamiento de cada área. ▪ Existen demasiadas Cooperativas en el sector.

1. 8 FODA

Cuadro 21: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con conocimiento claro de la misión y visión institucional, y con una comunicación efectiva. 2. Existencia de un reglamento interno. 3. Existe compromiso del personal con la entidad y en las funciones. 4. Capacitaciones permanentes y servicio personalizado. 5. Supervisión integra de las funciones del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuada ubicación estratégica. 2. Conocen las necesidades del cliente, lo que permite fortalecer este sistema y obtener una imagen de confianza. 3. Existe personas que han dejado de ser atractivos para el sector bancario. 4. Carencia de servicios no financieros en cooperativas. 5. Apoyo gubernamental y de entes controladores para su crecimiento socioeconómico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de manuales de funciones y de procedimientos. 2. Infraestructura y diseño ergonómico inadecuados. 3. El personal en su gran mayoría carece de un título profesional. 4. Mala distribución de funciones. 5. Falta de publicidad de servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe mucha competencia en el mercado. 2. Cambios constantes de leyes y reglamentos generan inseguridad jurídica en los procesos. 3. Fuerte gestión financiera de la competencia. 4. La competencia posee personal con experiencia y con título profesional.

1. 9 CRUCES ESTRATÉGICOS FO FA DO DA

Cuadro 22: Cruces estratégicos fo, fa, do, da

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> • F1.O2. El conocimiento claro de la misión y visión institucional y la buena comunicación permitirá detectar las necesidades de nuestros posibles clientes. • F3. O2. El compromiso del personal con la entidad y en las funciones facilitará a fortalecer el crecimiento en el mercado financiero y generar una imagen de confianza en los clientes. • F3.O3. El compromiso del personal ayudará a captar personas que han sido relegadas del sector bancario. • F4.O4. Las capacitaciones permanentes al personal, facilitarán y fortalecerán la implementación de servicios no financieros personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • F4.A4. Mantener las capacitaciones al personal para enriquecer al equipo de trabajo con profesionales competitivos en el mercado financiero. • F4.A3. La implementación de un servicio personalizado ayudará a promocionar a la Cooperativa y sus diferentes servicios. • F4.A2. Las capacitaciones deberían ser orientadas también al conocimiento de las leyes y reglamentos con la finalidad de contrarrestar la inseguridad jurídica en los procesos financieros y así ser más competitivos en el mercado actual.
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • D1.O2. La inexistencia de manuales de funciones y procedimientos podrían demorar los respectivos trámites al duplicar funciones o actividades que afectaría a la 	<ul style="list-style-type: none"> • D3.A4. La creación de un programa formal de selección y contratación es vital para incluir a profesionales capaces y con experiencia que ayudará a ser más competitivos en el mercado

<p>imagen de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D2.O1. La infraestructura y el diseño ergonómico inadecuado perjudica a la imagen institucional a pesar de tener una buena ubicación estratégica. • D5.O4. La carencia de publicidad de la Cooperativa limita las posibilidades de éxito de implementar nuevos servicios. 	<p>financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3.A2. Al no contar con profesionales se genera inseguridad jurídica en los procesos. • D5.A1. La falta de publicidad de la entidad evita ser competitivos en el mercado financiero que actualmente es muy fuerte. • D1.A3. Si se creara e implementara manuales de procedimientos estos ayudarían a contrarrestar la fuerte gestión financiera de la competencia.
---	--

1. 10 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez que se ha realizado una investigación de campo en la que se aplicó diferentes técnicas e instrumentos de investigación y realizado posteriormente su respectivo análisis, se llegó a determinar qué: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., en su corto tiempo de apertura en el mercado financiero ha crecido considerablemente, pero carece de un direccionamiento estratégico propio que dirija a la organización, ya que no cuenta con un modelo de gestión en los procedimientos administrativos y financieros, provocando problemas administrativos, legales y funcionales, impidiendo el alcance de sus objetivos.

Tomando en cuenta los perjuicios ocasionados y las nuevas exigencias emitidas por el ente regulador actual, se ha solicitado la elaboración de un modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa.

La aplicación de este proyecto se convertirá en una herramienta idónea para la realización del monitoreo, control y evaluación de las actividades dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan varios conceptos filosóficos y técnicos de diversos autores, relacionados con el tema propuesto que servirán al conocimiento técnico y logístico para su aplicabilidad.

2. 1 LOS MODELOS

DE LA TORRE, Jefferson., (2007); pág. (7); dice: Un modelo, es la representación de algo. Es un fenómeno observable, que existe en el mundo real y que se va a representar para exhibirlo o analizarlo.

La creación de un modelo para la Cooperativa, le permitirá representar un esquema del cómo quiere que se encuentre la organización en el futuro, basado en el estudio y análisis de la situación actual, es decir que mejoras o correcciones se pueden aplicar a su estructura, direccionamiento y control, el mismo que le permitirá comparar y verificar cuán óptimo ha sido luego de su aplicación en los procedimientos administrativos y financieros, solamente con el enfoque de alcanzar un mejoramiento en todos sus ámbitos.

2. 1. 1 LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS

DE LA TORRE, Jefferson., (2007), pág. 10, manifiesta: El administrador, dada la complejidad del mundo, no puede dejar de utilizar modelos. En todas las situaciones, por más simples que sean, el administrador debe construir un MODELO MENTAL.

Los Modelos Mentales, son representaciones en la mente de algo que existe en el mundo real. Esto permite que la situación sea comprensible para él y lo capacita para realizar cosas que no hubiera podido realizar en el mundo real.

La ventaja principal de este tipo de modelos, es que permiten manipular la situación, circunstancia que es imposible efectuar si se trata de un sistema real.

El propósito de un modelo es predecir los resultados. En el campo de la administración de recursos humanos o de empresas de servicio, será imprescindible utilizar modelos administrativos.

El nivel ejecutivo de la Cooperativa con esta herramienta obtendrá un prólogo de cuán indispensable es crearse imaginariamente un análisis actual de la entidad, y con ello mediante una adecuada planificación y organización, contribuirá en la detección y aplicación de adecuaciones eminentes en la parte administrativa financiera que estén acorde a las exigencias en ámbito legal y competitivo, ya que sin su realización está limitando su crecimiento y peor aún la conlleva a su deterioro.

2. 2 MODELOS DE GESTIÓN

Modelos de Gestión. (s.f.). Recuperado el 19 de diciembre de 2013, de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2nvnJyM2l> expresa: El término modelo proviene del concepto italiano de modelo.

La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser publicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

En la Cooperativa esta herramienta proporcionará un camino a seguir sistemático y racional, es decir, tendrá la facilidad de observar los

procedimientos administrativos que se mantienen en la entidad, los cuales les permitirán tomar decisiones con efectividad, y de la misma manera colaborará en realizar correctivos necesarios si la situación lo amerite, con la finalidad de obtener una mejora continua.

2. 2. 1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PIEDRAHITA, Leidy. (2011, junio). Recuperado el 19 de enero del 2014, de http://www.slideshare.net/leidygestion27?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview, Definición George Terry explica: Que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gestión Administrativa Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

- **PLANEACIÓN** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.
- **ORGANIZACIÓN** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **EJECUCIÓN** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- **CONTROL** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Una gestión administrativa eficaz ayudará a la Cooperativa a construir una plataforma administrativa estable que gobierne y actúe en coordinación regular con los otros departamentos mediante el conjunto de acciones y el desarrollo de actividades que serán establecidos por los directivos a través del cumplimiento de las fases del proceso

administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, logrando sinergia en la entidad; con la finalidad de evaluar que toda la fase previamente visualizada se haya cumplido y logrado en su totalidad y si el caso, así lo amerite rectificar falencias.

2. 2. 2 GESTIÓN FINANCIERA

DE LLANO, Pablo; (2007); pág. (31); manifiesta: Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

La gestión financiera ayudará a la Cooperativa a generar información económica –financiera efectiva, de acorde con las bases legales emitidas por el ente regulador, como también obtener una estructura financiera equilibrada y adecuada a niveles de eficiencia y rentabilidad, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar, también le permitirá conocer la viabilidad económica y financiera de las inversiones, de la misma manera colaborará en determinar sus necesidades en recursos financieros.

2. 3 DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial N° 444, 10 de Mayo del 2011 -- art. 81; pág. (19), dice: 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 presente Ley.

Esto ayudará a la Cooperativa a un conocimiento general de su composición y su legislación, haciendo hincapié en la mantención de un

lineamiento legal sólido, ya que su conocimiento y ejecución les permitirá regirse democráticamente, con la finalidad de fortalecer sus necesidades económicas, sociales y culturales, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad.

2. 3. 1 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

ACI - AMÉRICAS. (s. f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria.- Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio: Control democrático de los miembros.- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer Principio: Participación económica de los miembros.- Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en

proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto Principio: Autonomía e independencia.- *Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.*

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: Educación, formación e información.- *Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.*

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas.- *Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.*

Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad.- *La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.*

El conocimiento de estos principios cooperativos generales, contribuirán a la Cooperativa a formarse desde su iniciación nociones bien cimentadas para la cual se está creando, será su camino a seguir en aspectos tanto éticos, morales, económicos, sociales y culturales, sobre los cuales ahora se mantienen inmersos, todo esto con la finalidad de buscar un beneficio común juntamente con el bien denominado buen vivir de ambas partes.

2. 4 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

MUNCH, Lourdes; (2010); pág. (37); dice: La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.

Una administración eficiente en la Cooperativa le permitirá formar actividades indispensables en la organización que le permita involucrarse directamente con todos los recursos directos e indirectos, conocer que es lo que posee, ya que una buena administración constituirá una herramienta poderosa para la permanencia y competitividad de la entidad en el mercado, ya que involucrará técnicas y procesos que lograrán mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo dando como resultado el ahorro de tiempo y costo.

2. 4. 1 PROCESO ADMINISTRATIVO

VELASTEGUI, Wilson. (2011, febrero). Proceso Administrativo. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>; indica: El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso de integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración.

El proceso administrativo dentro de la Cooperativa se puntualizará en la planeación y organización de la estructura junto con los cargos que compondrán la empresa, la misma que dirigirá y controlará sus actividades. El éxito que podrá tener la entidad, como también poder satisfacer sus obligaciones sociales dependerá en gran medida de sus gerentes y del conocimiento absoluto del tema, ya que con la ejecución adecuada el ente lograría alcanzar sus metas, junto con el uso óptimo de los recursos que cuenta, sean estos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

2. 4. 1. 1 PLANEACIÓN

MUNCH, Lourdes; (2010); pág. (27); declara: Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretende obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

La planificación es un proceso que reflejará los estudios anticipados del nivel ejecutivo que dirige a la Cooperativa, definiéndose así, las metas, los objetivos que se perseguirán y anticiparán a acciones basadas en planes lógicos esenciales que serían adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluirán el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr sus metas organizacionales, lográndose reducir los niveles de incertidumbre y sirviendo como base para el proceso de control.

2. 4. 1. 2 ORGANIZACIÓN

DAFT I. Richard, MARCIC Dorothy; (2010); pág. (248); señala: La organización es el desarrollo de recursos organizacionales para alcanzar metas estratégicas. El desarrollo de recurso se refleja en la división del trabajo de la organización en departamentos y trabajos específicos, líneas de autoridad formales y mecanismos para coordinar diversas ideas organizacionales. La estructura de la organización es una herramienta que los administradores utilizan para aprovechar los recursos y obtener resultados.

Una apropiada organización en la Cooperativa le permitirá conocer e identificar con facilidad como están distribuidos sus departamentos, quienes son sus jefes y subordinados, si tienen los implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, que cada uno de sus empleados tenga una correcta asignación y coordinación en las distintas tareas, necesarias para satisfacer a sus clientes. El gerente estará encargado de dirigir y coordinar la Cooperativa, considerando como principio primordial la aplicación de estrategias que garanticen un correcto avance del mismo.

2. 4. 1. 3 DIRECCIÓN

DAFT, Richard; MARCIC, Dorothy.; (2010); pág. (8); explica: Función administrativa que implica utilizar las influencias para motivar a los empleados con el fin de que se alcance las metas organizacionales.

Esto ayudará a la Cooperativa en conocer las acciones interpersonales de la administración sobre sus subordinados que influyen de manera directa, esto implica un autoanálisis del cómo han conducido, guiado y supervisado los esfuerzos de los trabajadores para ejecutar planes y lograr objetivos del organismo, mediante la adecuada toma de decisiones, la motivación, la comunicación efectiva y la coordinación de esfuerzos.

2. 4. 1. 4 CONTROL

DAFT, Richard., MARCIC, Dorothy; (2010); pág. (8); explica: Función administrativa concerniente a la supervisión de las actividades de los empleados, busca que la organización siga el camino correcto hacia sus metas y se encargue de hacer correcciones según sea necesario.

Este proceso le permitirá a la Cooperativa complementar los anteriores elementos, ya que le ayudará en la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, incurriendo así, a comprobar si existen desviaciones y mediante estos medir su importancia para tomar acciones preventivas que garanticen el uso eficaz y eficiente de los recursos que posee el ente para hacer posible el logro de los objetivos anteriormente acordados.

2. 5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

HERNÁNDEZ, Sergio.; (2008); pág. (42); manifiesta: La planificación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata de las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional de donde se desenvuelve.

La planificación estratégica dentro de la Cooperativa constituirá una herramienta de dirección trascendental que ayudará a fijar prioridades, permitirá concentrarse en las fortalezas de la organización, permitiéndole así un crecimiento sano, sustentable y duradero. Su éxito consistirá en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna a los cambios, sustentando sus actos no en corazonadas sino en métodos, planes lógicos, establecimiento de los objetivos y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos, como son la creación de la misión, visión, valores y políticas.

2. 5. 1 MISIÓN

CHIAVENATO, Idalberto; (2009); pág. (65); menciona: La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de los miembros. Sigue para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica. Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo.

La misión constituirá un conocimiento perfecto de quienes son, que ofrecen y a quienes sirven, en sí, será la razón de ser de la Cooperativa. En la misión se definirá las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos o servicios que se ofertarán y esencialmente se caracterizará por ser amplia, concreta, motivadora y posible.

2. 5. 2 VISIÓN

BERNAL, Cesar; SIERRA, Hernán; (2008); pág. (70); alude: La visión es, entonces, una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización.

La visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es decir, indica una sentido de futuro y orienta el comportamiento

de la personas de la organización frente al destino que ésta desea construir o realizar.

La visión será considerada como fuente de inspiración dentro de la Cooperativa como elemento complementario a la misión que impulsará y dinamizará las acciones que se llevarán a cabo al interior de la misma, formará parte vital para todo aquel que pertenezca a la organización y sepa con exactitud las características de la misma. Permitiéndoles así, la creación de la imagen futura de la organización, con el trabajo en conjunto para lograrla.

2. 5. 3 POLÍTICAS

BERNAL, Cesar; SIERRA, Hernán; (2008); pág. (73); determina: Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de los criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos.

Las políticas son guías, indicaciones, instrucciones que alinearán a los trabajadores de la Cooperativa en la realización de sus actividades y en su comportamiento, que se establecerán con la finalidad de crear un ordenamiento con todos los trabajadores de la institución y por ende facilitará la delegación de autoridad, motivará y estimulará al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones ya que su incumplimiento tendrá sus respectivas sanciones, evitando pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.

2. 5. 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BERNAL, César., SIERRA, Hernán., (2008), pág. (116), indica: La estructura organizacional designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores. Identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de éstos en la organización total.

La estructura organizacional ayudará a la Cooperativa a conocer como están distribuidos sus departamentos, comenzando desde quienes los dirigen como autoridades principales hasta la ubicación de los puestos operativos, esto permitirá dividir, agrupar y coordinar las actividades de la organización en cuanto a las funciones, relaciones y niveles de mando; aquí se definirán las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización.

2. 5. 4. 1 CLASIFICACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

FINCOWSKY, Franklin; BENJAMIN, Enrique; (2009); pág. (128); expresa: Por su presentación:

- *Verticales*

Estructura organizacional Verticales: representan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo que se recomienda su empleo en los manuales de su organización.

Al máximo nivel se sitúa en la zona superior ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad, en el centro las unidades de igual rango las demás jerarquías se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

Este tipo de estructura colaborará a una imagen ordenada y comprensible de cada nivel jerárquico dentro de la Cooperativa, la misma que por tener una forma de escalones hace que sea más fácil la ubicación de cada área, colocando así, al máximo nivel de autoridad en la zona superior y así sucesivamente en forma descendente hasta llegar al nivel inferior, la misma que proporcionará una efectiva relación y comunicación de las mismas.

2. 6 DIAGRAMACIÓN

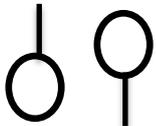
FINCOWSKY, Franklin; BENJAMIN, Enrique; (2009); pág. (250); manifiesta: Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa – efecto que prevalece entre ellos.

La diagramación ayudará a la Cooperativa a descomponer en partes procedimientos complejos, lo cual facilitará su comprensión y contribuirá a fortalecer su dinámica organizacional y a simplificar el trabajo de las distintas actividades en cada una de las áreas funcionales de la entidad.

2. 6. 1 SIMBOLOGÍA DE PROCEDIMIENTOS

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio; (2008); pág. (152), manifiesta: Simbología y significado:

Cuadro 23: Simbología

SÍMBOLO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
	Inicio/Fin	<i>Inicio o fin del flujo.</i>
	Operación	<i>Cada actividad relativa a un procedimiento.</i>
	Subproceso	<i>Ejecución de actividades dentro del proceso o método.</i>
	Operación	<i>Realización de una operación en forma manual, específicamente.</i>
	Documento	<i>Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</i>
	Documentos y copias	<i>Representa un documento y sus respectivas copias manejadas dentro del procedimiento.</i>
	Conectores	<i>Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</i>

	Decisión	<i>Punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</i>
	Archivo	<i>Representa un archivo en común y corriente de oficina.</i>
	Datos	<i>Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.</i>
	Línea de flujo	<i>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</i>

Los diagramas de flujo serán una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los empleados ya existentes, permitiéndoles visualizar y comprender con mayor facilidad los procesos a través de un dibujo (flujograma), compuesta por estos símbolos.

2. 7 MANUAL

ALLES, Martha; (2011); pág. (242); dice: Documento en el cual se describen los aspectos más relevantes en un tema particular.

En el ámbito de las organizaciones se elaboran manuales con el propósito de describir procedimiento relevante para un buen funcionamiento interno.

Un manual usualmente consta de una breve explicación conceptual sobre el tema en cuestión junto con una explicación detallada sobre la mejor manera de llevar a cabo una tarea determinada o conjunto de ella. Puede incluir, según corresponda gráficos explicativos, formularios y procedimientos, entre otras variantes.

La aplicación de manuales en la Cooperativa es evidente ya que carecen de ella y esto continuará en pasos a seguir, delimitara actividades, contendrá sus responsabilidades y funciones, puesto que evitarán la duplicidad de funciones en la empresa y sobre todo eliminara tiempos perdidos pues las actividades serán realizadas eficientemente. Esto se reflejará en el empleado pues su nivel de desempeño aumentará pues ya

sabr  que debe hacer, cómo debe hacerlo y en qué momento lo debe hacer.

2. 8 FUNCIONES

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.; KONOPASKEH, Robert; (2010); pág. (13); señala: Cada persona en la estructura de grupo tiene una función asociada que consiste en las conductas que se esperan del ocupante de esa posición.

Dentro de la Cooperativa cada trabajador conocer  detalladamente las tareas o conjuntos de tareas que debe realizar dentro de su puesto de trabajo o área determinada, basándose en un marco ya establecido por sus directivos a través de los respectivos manuales.

2. 9 PROCEDIMIENTOS

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio; (2008); pág. (151); opina: Los procedimientos es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza de forma cronológica y secuencial.

Esto permitirá que los colaboradores de la Cooperativa conozcan cada operación, las cuales ilustrado en forma teórica y complementada con una representación gráfica de la misma, permitiendo a los empleados visualicen los pasos, actividades y tareas predefinidas, que facilitará a un mejor desarrollo de cierta labor, su objetivo deberá ser único y de fácil identificación que proporcionará un adecuado control para el logro cabal, oportuno y eficiente de las acciones u operaciones requeridas.

2. 10 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

CUESTA S. Armando; (2010); pág. (3); expone: Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en la personas, buscan el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

La gestión de Talento humano en la Cooperativa ayudará a regirse en un proceso que inicia desde el momento en que exista un puesto de trabajo disponible, determinándose primeramente los medios por el cual será difundido el anuncio, luego determinará la documentación necesaria o requisitos pertinentes para ocupar dicho puesto, de la misma manera especificará los tipos de pruebas que deban rendir, su calificación y por último la elección del nuevo trabajador, claro está que todo esto se lo llevará a cabo de acuerdo a las exigencias del puesto. La Cooperativa deberá aportar con capacitaciones pertinentes para el desarrollo del empleado y finalmente culminará con el seguimiento y evaluación del trabajador, con la finalidad de verificar si el proceso realizado es efectivo y que la empresa cuenta con personal idóneo para el cumplimiento eficiente de sus labores.

2. 10. 1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

MUNCH, Lourdes., (2007), pág. (175), muestra: El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento es un medio a través del cual la Cooperativa divulgará y ofrecerá sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz el reclutamiento deberá atraer un grupo de candidatos suficiente para garantizar la selección de personal idóneo, mediante la localización, identificación y atracción de los candidatos capaces.

2. 10. 2 SELECCIÓN DE PERSONAL

GALINDO, Carlos.; (2008); pág. (82); escribe: Mediante este proceso la empresa clasifica, elige y opta por el candidato que tenga el perfil adecuado y reúne los requisitos para el cargo asignado. Este proceso se puede llevar a cabo mediante las siguientes técnicas: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento, evaluaciones sicométricas, pruebas de personalidad, etc.

La selección de personal permitirá a la Cooperativa determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo poseen aptitudes y actitudes personales idóneas, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la institución.

2. 10. 3 CONTRATACIÓN

MUNCH, Lourdes.; (2010); pág. (87); explica: Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.

Una vez seleccionado el personal idóneo para ocupar la vacante, la Cooperativa establecerá un contrato de trabajo por escrito donde se detallen sus condiciones, poniendo a conocimiento y consideración de la persona; con el fin de que no existan discrepancias luego de formalizar el contrato.

2. 10. 4 INDUCCIÓN

PARAQUEIMO, Odin; Recuperado el 5 de Noviembre 2013 de <http://es.scribd.com/doc/61602240/Induccion-De-Personal> , manifiesta: Inducción De Personal, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

La inducción de personal en la Cooperativa permitirá al empleado crear un sentido de pertenencia, más aún, si tiene la colaboración y apoyo de sus jefes inmediatos; de la misma manera brindándole todo el material físico e intelectual para el desarrollo de sus actividades, es importante saber ponerse a disposición inmediata a cualquier inquietud o duda que tenga el trabajador, todo este procedimiento ayudará a crear un ambiente de confianza, compañerismo y trabajo en equipo.

2. 10. 5 CAPACITACIÓN

ROBBINS, Stephen y COULTER Mary., (2010), pág. (215), expone: La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si los trabajadores demandan un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por supuesto los gerentes son responsables de la decisión del tipo de capacitación que requieren los empleados, cuando lo necesitan, y que forma debe tomar la capacitación.

La capacitación dentro de la Cooperativa se enfocará a un procedimiento de enseñanza planificado, sistemático y organizado, con el objetivo de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual; como causa justa de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejorará los niveles de desempeño y será considerada como un factor de competitividad en el mercado actual y por lo tanto posibilitará el desarrollo personal de sus trabajadores.

2. 10. 6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

GALINDO R. Carlos J.; (2008); pág. 85; apunta: Es un sistema de evaluación que se emplea para medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad que tiene un trabajador en el desempeño de un cargo.

También permite evaluar problemas de comportamiento, actitud y aptitud, interacción con el jefe y sus compañeros de trabajo, motivación, desaprovechamiento del empleado, subempleo, etc.

Este sistema permitirá a la Cooperativa ver los resultados a través de una evaluación independiente a sus colaboradores, proceso que determinará y comunicará a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en un principio a elaborar planes de mejora. También se le considerará como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, esta evaluación se realizará en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

2. 11 COMPETENCIAS

PÉREZ, J. M. L., MÉNDEZ, S. R., & JACA, M. L. M. (2010). *Psicología de los Recursos Humanos*; recuperado en Mayo 20, 2013, Universidad de Sevilla Open Course Ware de http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema6cg/page_03; manifiesta: *En el lenguaje relacionado con los empleos, la palabra competencias tiene varios significados. En algunas definiciones, se toma en cuenta el contexto del trabajo, es decir, las tareas, resultados y cometidos. En otras, se describen las características de las personas que lo realizan, es decir, sus conocimientos, habilidades y actitudes. También existen definiciones híbridas que combinan ambos enfoques y que forman lo que McLagan (1998) llama conjunto de atributos. Las definiciones pueden ser agrupadas según se consideren:*

- *Competencias en función de tareas: a juicio de algunas personas, las competencias son las tareas y las actividades de un trabajo. Este es el enfoque más tradicional, y muchas " descripciones y métodos de trabajo vienen orientadas hacia las tareas, incluso si hacen referencia a las competencias. Esa orientación es el resultado de años intentando lograr organizar el trabajo de modo que el trabajador tenga que pensar lo menos posible, que se elimine la variación en el rendimiento y que se vayan implantando las mejores prácticas.*
- *Competencias en función de logros: esta clase de definiciones es menos corriente que la anterior. Consiste en indicar qué es lo que se quiere lograr, anteponiendo las palabras "capacidad para".*
- *Competencias en función de los resultados: se llama resultado a lo que un trabajador o equipo produce, provee o genera. A juicio de algunas personas, las, competencias se definen poniendo las palabras capacidad para delante de los resultados.*
- *Competencias en función de los conocimientos, habilidades y actitudes: con este enfoque, se llama competencias a técnicas o disciplinas, habilidades para algunos procesos, así como a las actitudes, principios, inclinaciones y compromisos asumidos.*
- *Competencias en función de los rasgos distintivos de las personas que destacan por sus buenos resultados: se trata de las competencias que tienen los trabajadores sobresalientes y que los demás trabajadores no tienen.*
- *Competencias como conjunto de atributos: aquí se toma en cuenta tanto el conjunto de los conocimientos, habilidades y actitudes, como las tareas, resultados y logros.*

Las definiciones más utilizadas son las que consideran las competencias en función de las tareas y en función de los rasgos distintivos del trabajador excepcional.

Las competencias son características personales relativamente primordiales que la Cooperativa deberá tomar con profunda consideración al momento de reclutar personal; verificando que el candidato cumpla con las debidas exigencias del puesto, con la finalidad de que la empresa conozca y distinga a sus empleados por sus capacidades, habilidades, carácter, valores y talentos, esto contribuirá a una adecuada división de trabajo.

2. 12 PUESTO

ALLES, Martha., (2011); pág. (355); dice: Lugar que una persona ocupa en la organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. La información necesaria para conocer acerca de un puesto es la siguiente:

- ***Tareas y responsabilidades del puesto.***
- ***Estándares de rendimiento.***
- ***Elementos Necesarios: maquinaria, software, etc.***
- ***Conocimientos, experiencia y competencias necesarias para un desempeño exitoso.***

La Cooperativa deberá considerar un sinnúmero de requerimientos actitudinales y comportamentales necesarios para cada lugar o función que desempeñará el trabajador dentro de la institución, todo esto conlleva a que la empresa le facilite todo el equipo, material y logístico necesario para una efectiva ejecución de la tarea.

2. 13 PLANEACIÓN FINANCIERA

MAGAÑA, Carlos; (2008, noviembre). Consultor de productividad y desarrollo humano. Recuperado el 22 de Octubre de 2013, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/planeacin-financiera-presentation>

Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa. Establece las normas del cambio de la empresa. Las cuáles deben incluir: Una identificación de los objetivos de la empresa. Un análisis de las diferencias entre estos objetivos y la condición financiera actual de la empresa. Un informe de las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.

Una buena planeación financiera dentro de la institución ayudará a relacionar dos aspectos importantes como son: lo operativo, con lo estratégico; ya que permitirá establecer un equilibrio entre todos los niveles de la empresa, con el objetivo de que responda de una manera más equilibrada y eficiente a los retos que implica la base del negocio, determinado así las acciones financieras planeadas y evaluando sus impactos, con la finalidad de comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados dentro del aspecto financiero.

2. 13. 1 ESTADOS FINANCIEROS

GALINDO R. Carlos J.; (2008); pág. (94); explica: El objetivo principal de los estados financieros es reflejar la situación económica de la empresa, estos informes permiten evaluar si la inversión realizada por los socios de la empresa produce resultados positivos, a través de la rentabilidad en el corto, mediano o largo plazo. Si, por el contrario, produce pérdida; evaluar las fallas para aplicar los correctivos necesarios.

Los estados financieros detallarán los movimientos económicos de forma general tras un adecuado manejo de su contabilidad, estos les permitirán conocer e informar la situación económica y financiera de la Cooperativa y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resultará útil para la

administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Además le ayudará no sólo a ver el pasado, sino a aprender de éste para mejorar al año siguiente. Permittedo ver de manera clara y precisa en qué se ahorró y en que se gastó de más.

2. 13. 2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

OCHOA, Guadalupe., (2009), pág. (84), revela: El análisis e interpretación de los estados financieros es el proceso mediante el cual los interesados en la marcha de una empresa evalúan su desempeño. Esto implica un proceso de estudio de la empresa: de las variables macro y microeconómicas que la afectan para determinar los procesos que la hacen una opción confiable, y de las posibilidades que tienen de enfrentar situaciones adversas. Este proceso se puede dividir en tres etapas:

- 1. Selección de la información relevante, las herramientas por utilizar, los factores que deberán ser analizados y el periodo que se requiera para el análisis.*
- 2. Relación, es decir, establecer relaciones significativas entre los datos que se analizan.*
- 3. Evaluación, mediante el estudio e interpretación de las relaciones efectuadas para establecer conclusiones que ayuden a la toma de decisiones.*

El análisis de los estados financieros en la Cooperativa cooperará en la detección de las fortalezas y debilidades en el ámbito económico, todo esto se los realizará mediante la aplicación de técnicas y métodos financieros, que permitirán medir la rentabilidad de la misma y a su vez consentirá su permanencia en el mercado, claro está si ésta puede solventar sus necesidades tanto organizacionales como las legales. Obviamente, serán indispensables para considerar decisiones oportunas en beneficio de la empresa.

2. 13. 3 CONTROL FINANCIERO

BESLEY, Scott; BRIGHAM F. Eugene; (2009); pág. (658); indica: Fase en la que se implanta los planes financieros; el control se ocupa del proceso de retroalimentación y ajuste requerido para asegurar el cumplimiento de los planes y la modificación de los mismos debido a los cambios imprevistos.

Al momento de realizar un control financiero en la Cooperativa garantizara a los directivos e interesados controlar las finanzas de una organización ya que brinda las herramientas necesarias a través del sistema contable para estudiar las estructuras claves para un buen desarrollo del control financiero y así cerciorarse que las actividades se desarrollen según lo establecido en las políticas financieras.

2. 13. 4 ANÁLISIS FINANCIERO

OCHOA S., Guadalupe; (2009); pág. (242); declara: El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, la que sea más relevante y que afecte la decisión según las circunstancias el segundo paso es relacionar esta información de tal manera que esta sea más significativa. Por último se debe estudiar estas relaciones e interpretar los resultados. Sin embargo, La esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de aplicar las herramientas y técnicas de análisis.

El análisis financiero requerirá principalmente del conocimiento y significado de las partidas que componen los Estados Financieros básicos y la forma en que fueron elaborados con su respectiva interpretación, consiste en la aplicación de herramientas analíticas y técnicas para detectar los puntos fuertes y débiles de la organización significantes para la toma de decisiones. Ya que con un buen análisis permitirá a la Cooperativa entender mejor la información económica y financiera lo que les dará herramientas para estimar su comportamiento futuro, para luego tomar decisiones bien fundamentadas.

2. 13. 5 TOMA DE DECISIONES

GIBSON, James L.; IVANCEVICH John M.; DONNELLY James H.; KONOPASKE Robert; (2010); pág. (13); manifiesta: La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de la selección de metas apropiadas, así como la identificación de los medios para lograrlas. Con una buena integración de los factores de comportamiento y los estructurales, la administración puede incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones acertadas.

Esto permitirá a la administración de la Cooperativa que la toma de decisiones esté permeada por cuestiones éticas, como por ejemplo la asignación de recursos limitados, el diseño, implemento y evaluación de reglas, políticas, programas y procedimientos e inclusive se ve involucrado su propia moral y valores personales al tomar decisiones, la misma que sugerirá al enfrentar un problema, situación u oportunidad que requiera elegir entre distintas alternativas, el administrador deberá evaluar su decisión respecto a que curso seguir como bueno o malo, correcto o equivocado, siempre buscando el bienestar de la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ESTRATÉGICA

3. 1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta contiene el desarrollo de la misión, visión, valores y principios que constituyen las bases filosóficas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda., las cuales le brindarán un mejor direccionamiento y progreso a la misma.

De la misma manera se propone un orgánico estructural actualizado, donde se presentarán los niveles jerárquicos, departamentos y los cargos que mantiene la entidad, esto permitirá visualizar de mejor manera como está estructurada la empresa.

Además, se expondrá los diversos manuales de funciones y procedimientos que serán de uso interno para autoridades y empleados del organismo, con la finalidad de que se realicen las funciones y procedimientos de forma eficaz y eficiente.

De la misma manera se establecerán nuevas pautas que permitirán una mejor estructuración de los Estados Financieros, su presentación y por ende los métodos y técnicas de análisis respectivamente, tomando en cuenta los requisitos y normas previstas para las mismas, garantizando que la Cooperativa tenga respaldo al momento de tomar decisiones con bases sólidas.

Esta propuesta fue trabajada en colaboración conjunta con el Señor Gerente y el personal de la Cooperativa.

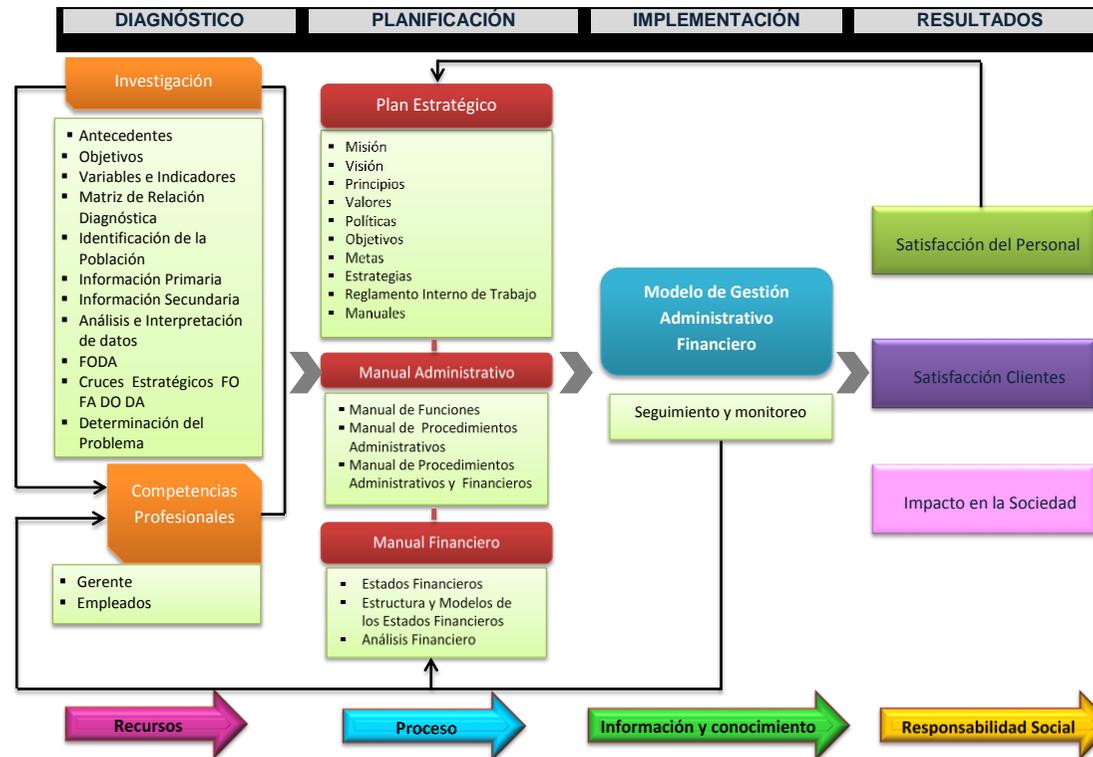
3. 2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Gráfico 15: Proceso administrativo



3. 3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

Gráfico 16: Modelo de gestión administrativo financiero



3. 4 MISIÓN ANTERIOR

Brindar servicios de intermediación financiera de calidad, para satisfacer las necesidades económicas, para mejorar el nivel de vida de nuestros socios y clientes, con todos los recursos que posee la Cooperativa.

3. 4. 1 MISIÓN PROPUESTA

Servir a nuestros socios de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos, servicios financieros y no financieros, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, con el respaldo y compromiso de su talento humano basado en principios y ética Cristiana, así fortalecer la confianza, solidez y crecimiento de la Institución.

3. 5 VISIÓN ANTERIOR

Ser una entidad sólida, bien posicionada, con mayor presencia en la parte norte del país, ofreciendo los mejores servicios del mercado cooperativo, con profesionalismo, calidez y visión social.

3. 5. 1 VISIÓN PROPUESTA

Para el año 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., será reconocida por la solidez en su estructura administrativa y financiera, credibilidad, excelencia en el servicio y el aporte a la mejora de la calidad de vida de nuestros socios, apoyando al desarrollo socio-económico del país.

3. 6 PRINCIPIOS

Los principios con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda. son:

- Lealtad
- Seguridad y Solvencia
- Vocación de Servicio
- Honradez
- Competencia

3. 6. 1 Lealtad

Todo acto estará dirigido por el amor y el respeto a nuestros semejantes en la institución a la cual prestamos nuestros servicios, por lo tanto, permaneceremos fieles a la firme creencia en los derechos y dignidad de la persona humana.

3. 6. 2 Seguridad y solvencia

Es nuestro compromiso desempeñar las funciones, tareas, con seguridad y solvencia, con el único propósito de satisfacer las necesidades institucionales, de los socios y clientes.

3. 6. 3 Vocación de servicio

Trabajar como empleado en la Cooperativa, constituye un privilegio y compromiso de servir y no de servirse de la Institución.

3. 6. 4 Honradez

Todos los bienes y derechos, recursos, fondos, documentos de propiedad de la Institución, a nuestro cargo o no, los utilizaremos, conservaremos y cuidaremos con absoluta rectitud e integridad para alcanzar el beneficio institucional, de los socios, clientes, empleados y público en general.

3. 6. 5 Competencia

Es nuestro deber, poseer y demostrar aptitud e idoneidad para cumplir las funciones, para ello seremos competentes y mantenemos personal actualizado en las mejores prácticas profesionales, al máximo de su inteligencia, capacidad y esfuerzo.

3. 7 VALORES

La aplicación de valores en la Cooperativa hace de ésta, una organización responsable, ayudando al mejoramiento de la calidad de vida del personal y de nuestros socios.

- Confianza
- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Equidad

3. 7. 1 Confianza

La confianza es la seguridad en nosotros mismos y en la empresa, valor que hay que darla y también hay que ganársela, marcando la diferencia con las demás organizaciones; permitiéndonos transitar hacia el cambio, enfrentar dudas y vacilaciones, y así generar un nuevo horizonte de mejores oportunidades.

3. 7. 2 Transparencia

Es ser éticos y congruentes en practicar las reglas, procedimientos u obligaciones de la Institución con claridad, sin duda ni ambigüedad, es aquella que inspira credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores.

3. 7. 3 Solidaridad

Actuamos bajo el sentimiento de unidad, siempre con la disposición a ayudar a los compañeros y a quienes lo necesiten; regidos por la cooperación para el logro de las metas y objetivos propuestos por la Cooperativa.

3. 7. 4 Responsabilidad social

Apoyamos y contribuimos activa y voluntariamente las acciones realizadas para el desarrollo comunitario, ambiental y laboral; en especial aquellas dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad con el respaldo y el compromiso de los asociados.

3. 7. 5 Disciplina

Somos capaces de aceptar voluntaria y conscientemente las reglamentaciones, procedimientos, órdenes e instrucciones entre superiores y empleados teniendo como base la relación de interdependencia, fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas.

3. 7. 6 Equidad

Defendemos la igualdad de oportunidades y buscamos la justicia social, con valoración a la individualidad la que asegura mejores condiciones de vida y trabajo digno.

3. 8 POLÍTICAS

- Implementar un modelo administrativo para mejorar los procedimientos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.
- Realizar un modelo financiero para el control de los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.

3. 8. 1 OBJETIVOS

- A inicios del segundo trimestre del año 2014 se socializará el nuevo manual administrativo, mediante charlas generales y particulares con todo el personal, permitiéndonos así un 80% de mejora en el desarrollo de sus actividades.
- Para el año 2014 se programará la ejecución del nuevo manual financiero que nos permitirá controlar el 95% de los recursos económicos manejados por la entidad.

3. 8. 2 METAS

- Optimizar recursos materiales y humanos dentro del procedimiento de cada función institucional.
- Mantener una gestión eficaz y eficiente, dentro de las áreas administrativa y financiera de la organización.
- Alcanzar la excelencia en la prestación de servicios financieros y no financieros.
- Instaurar una mejor imagen corporativa en nuestros clientes actuales y futuros.
- Posicionarnos en el mercado financiero local como una entidad segura y productiva.

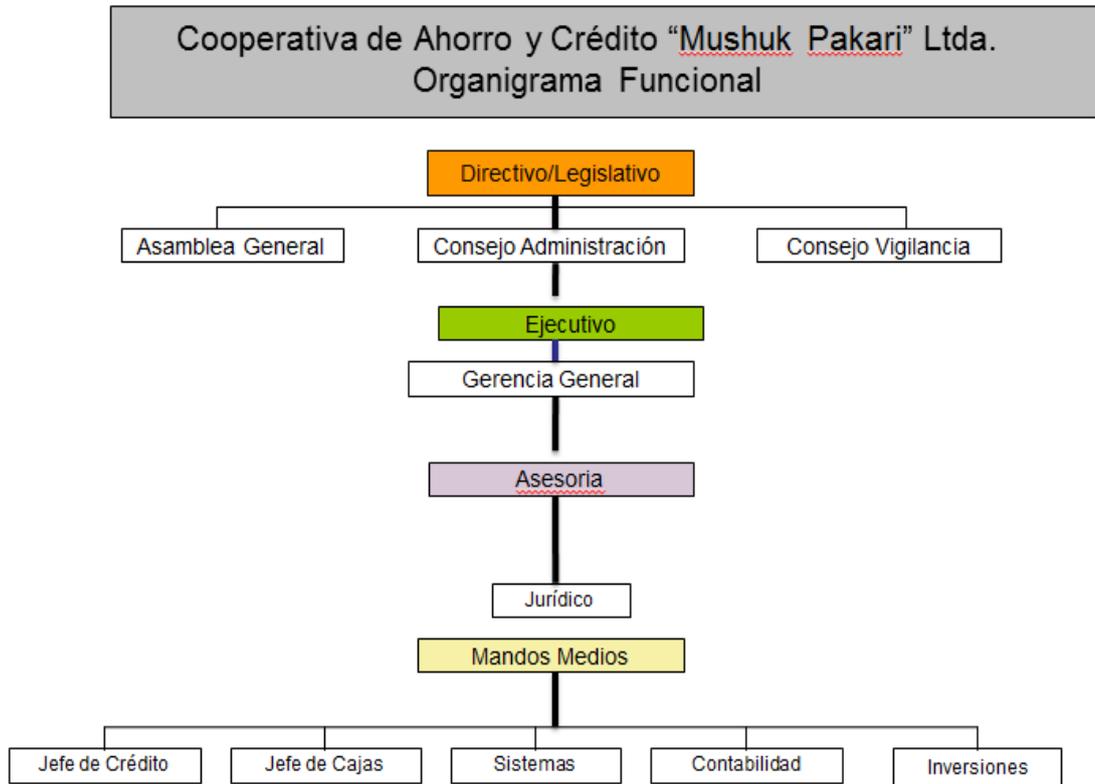
3. 8. 3 ESTRATEGIAS

- El talento humano y los recursos materiales serán sujetos a evaluaciones constantes, con la finalidad de comparar y solucionar posibles falencias.
- El personal será participe dentro de los procesos que involucren su desarrollo personal y profesional.
- Capacitar constantemente al personal de la Cooperativa en el área que se desempeñe, con la finalidad que muestre confianza en el accionar de sus actividades.
- El personal deberá sociabilizar y mostrar los principios y valores establecidos dentro de la organización.

- La Cooperativa reunirá todos los requerimientos exigidos por el ente controlador.

3. 9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL

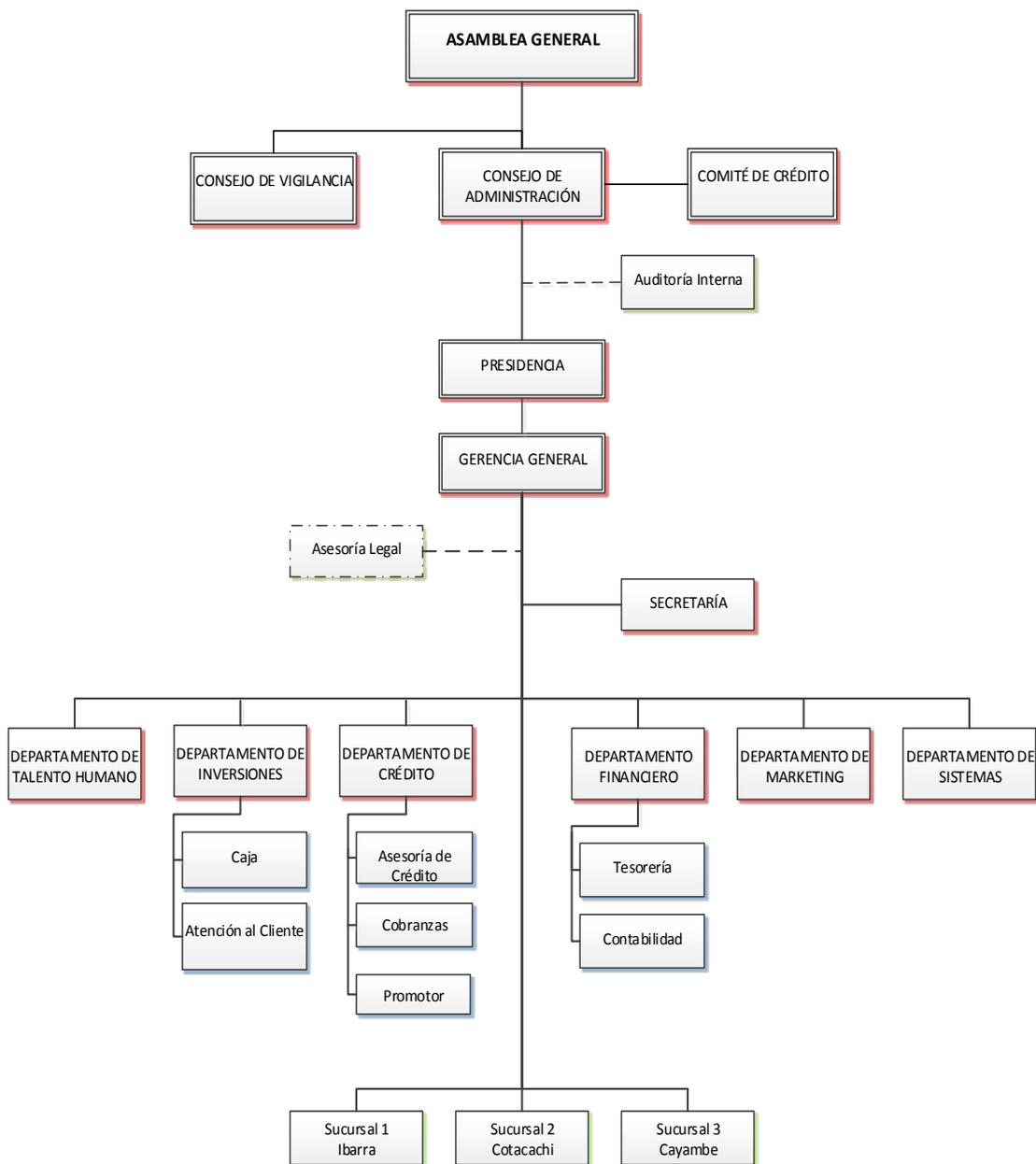
Gráfico 17: Organigrama estructural actual



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.

3. 9. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO (DISEÑO VERTICAL)

Gráfico 18: Organigrama estructural propuesto



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las Autoras

3. 10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la representación gráfica de los distintos órganos directivos y los niveles dependientes de la Gerencia General.

La raíz de la estructura jerárquica de la Cooperativa se encontrará en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en la cual se fundamenta. En efecto, la referida en el Capítulo IV, Sección II Organización Interna:

- a) Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia
- d) Comité de Crédito
- e) Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.

Estos organismos sólo tienen asignadas funciones de apoyo logístico, por lo que, aparte de diseñar, conocer y aprobar las políticas, sus funciones se orientan más hacia la supervisión y control de las actividades, específicamente, el Consejo de Vigilancia y el Comité de Crédito, ya que al Consejo de Administración los estatutos le permite autorizar los niveles de gerencias que consideren necesarias para el mejor funcionamiento de la Cooperativa.



MUSHUK PAKARI LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO
Somos la Esperanza

POLÍTICAS
INSTITUCIONALES

3. 11 POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

3. 11. 1 TALENTO HUMANO

La formulación de políticas de desarrollo del talento humano, hace parte del elemento de control y del sistema de desarrollo administrativo los cuales están inmersos en el sistema de Gestión Humana Integral, la misma que fortalecerá la capacidad institucional para responder de manera adecuada a las necesidades internas y externas de la organización, privilegiando el accionar para el objetivo de potenciar eficiencia y productividad.

La preparación de todo el personal será constante en sus distintos niveles, con especial énfasis a los procedimientos administrativos y al trabajo en equipo, que contribuirán al enfrentamiento de un entorno cambiante, complejo; y que facilitará a las y los integrantes la comprensión de los fines organizacionales y por tanto, hacerlos más competentes para cumplir sus propósitos.

Estas políticas apuntan a la generación de un ambiente propicio para estimular en las y los integrantes sus aptitudes y actitudes que vayan acordes con los objetivos institucionales así como generar los lineamientos a tener en cuenta en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de los y las integrantes de la Cooperativa.

Principios y Fundamentos

El desarrollo del talento humano cumple con los principios de responsabilidad, equidad, confianza, integridad y trabajo en equipo al contar con integrantes capaces de asumir acciones y actividades que logren los propósitos organizacionales, para ello es elemental tener presente la competencia y la capacitación requerida para los cargos en el momento de seleccionar, nombrar y promover a las y los integrantes. La gestión humana integral constituye un sistema de aprendizaje, con desarrollo tecnológico, político y cultural, que permite dirigir y potencializar las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y en equipo.

Objetivos:

- ✓ Contar con integrantes competentes en el ejercicio de las funciones propias de la Cooperativa, mediante la definición de políticas y procedimientos de selección y desarrollo de personal.
- ✓ Facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de las y los integrantes, requeridas para el desarrollo de los propósitos organizacionales.
- ✓ Brindar las condiciones físicas y ambientales necesarias para el adecuado cumplimiento de los fines institucionales.
- ✓ Resolver los conflictos personales o institucionales que pueden afectar el logro de los objetivos.
- ✓ Velar por que las condiciones de trabajo de las y los integrantes sean dignas y justas.

Niveles de Responsabilidad.- Las políticas y prácticas de desarrollo del talento humano están a cargo del nivel ejecutivo de la organización, todas y todos los integrantes son responsables por su acatamiento, ejecución y evaluación. Sin embargo, el mantenimiento de la coherencia interna entre sus objetivos está a cargo del eje, área y/o línea encargada de la administración de los procesos que lo conforman.

RECLUTAMIENTO

OBJETIVO:

Atraer e identificar potenciales candidatos que cumplan con las expectativas que presenta la vacante para ocupar cargo dentro de la institución.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

Para mejorar la efectividad del procedimiento de reclutamiento es pertinente aportar medidas que permitan asegurar la objetividad, transparencia, la no discriminación e igualdad de condiciones, a través de las siguientes guías:

- Los concursos deben contar con el menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público.
- Los concursos internos tiene una duración de 5 días hábiles.
- Los llamados a concursos no deben contener sesgos de ningún tipo, emplear lenguaje discriminatorio, requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo o basarse en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen

social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

- Las publicaciones en medios masivos deben considerar el rol psicológico de los anuncios formulándolos en base a la atención, interés, deseo y acción.
- El Departamento de Talento Humano recibe las hojas de vida, por correspondencia externa e interna o correo electrónico, con su respectiva evidencia.
- La jefatura solicitante tiene un rol activo en el procedimiento de selección de los candidatos, por lo cual, trabajará conjuntamente con el Departamento de Talento Humano.
- En caso de cargos vacantes de reemplazo o suplencias para los cuales ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y además se cuente con informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se puede prescindir del desarrollo de un nuevo procedimiento de selección.
- En caso de no seleccionar ningún candidato, se faculta iniciar nuevamente el procedimiento de reclutamiento, el cual se puede repetir hasta tres veces.

SELECCIÓN

OBJETIVO:

Conducir el procedimiento de selección de forma lógica y ordenada para disponer de talento humano idóneo para ocupar el puesto vacante.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN

- Todo perfil de selección debe considerar las competencias que se requieran para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los

objetivos, estas son: comunicación, dirección de personas, liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo.

- Asegurar que la selección se realice atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante el procedimiento.
- Todo el procedimiento de selección debe estar basada estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrá contener requerimientos que no estén asociados a la función.
- En el procedimiento de selección no podrá aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo o discriminatorio, como por ejemplo: pruebas de embarazo, pruebas de VIH, entre otras.
- Se debe informar a los aspirantes que presenten alguna discapacidad que produzca impedimento o dificultad para la aplicación de los instrumentos de selección, la posibilidad de adaptar los mismos para así garantizar la no discriminación.
- Las hojas de vida se incluyen en los archivos para un período de 3 meses.
- La información de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a la entrevista personal, se comunicará mediante llamado telefónico o correo electrónico.
- Se debe respetar la absoluta confidencialidad de la información de los aspirantes.
- Se debe elegir al o los candidatos idóneos en los 3 días laborales posteriores a la entrevista final.

CONTRATACIÓN

OBJETIVO:

Formalizar la oferta de trabajo para lograr una mayor trascendencia y compromiso en las relaciones laborales.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

Para consolidar el procedimiento de selección, es necesario dotar a la organización de una guía que establezca los aspectos referentes al manejo de la vinculación formal de los candidatos idóneos:

- Toda persona contratada para realizar una función o actividad en la institución, debe firmar un contrato de trabajo, que contenga las cláusulas del contrato, las leyes laborales y reglamentos que norman las relaciones de trabajo.
- El contrato por escrito en la que se especificarán el salario y demás condiciones de la oferta, tiene un plazo de formulación no mayor a 2 días laborales y debe ser elaborado en colaboración con el Asesor Legal.
- La contratación por tiempo determinado de personal administrativo y operativo se lo hará para suplir al personal fijo cuando no exista en la Cooperativa el trabajador con el perfil adecuado, se requiera realizar actividades eventuales o transitorias, sea necesario desarrollar o participar en proyectos específicos y sea solicitado cubrir alguna incapacidad temporal.
- La contratación a tiempo indefinido que no comprenda los contratos por obra cierta, eventuales, ocasionales, de temporada, por horas y a prueba se entenderá como tiempo de duración un año.
- Si el contrato se rescinde antes de la fecha estipulada, la institución debe responder según lo establece el art. 181 del Código de Trabajo.
- Se debe considerar un periodo a prueba no mayor a 90 días, caso contrario se entenderá como contrato por tiempo indefinido.
- Sí, debido a circunstancias excepcionales, el candidato elegido no se puede incorporar a su nuevo puesto en la fecha de inicio que figura en la oferta formal por escrito, se realiza el prorrateo del salario correspondiente en función de dicha fecha de inicio.

INDUCCIÓN

OBJETIVO:

Suministrar información básica sobre los antecedentes de la institución y generalidades del puesto, para generar un sentido de pertenencia y entusiasmo que permita un comienzo productivo en los colaboradores promovidos o recientemente ingresados.

POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

Para llevar a cabo una adecuada inducción se debe tomar en cuenta ciertos lineamientos que favorezcan la introducción del nuevo empleado:

- El Jefe de Talento Humano es el encargado de presentar el nuevo colaborador al personal de la institución y a su jefe inmediato.
- La inducción específica del puesto es efectuado por la jefatura inmediata al puesto a ocuparse, con el fin de asegurar la capacitación y entrenamiento necesario y adaptación mediante el conocimiento de la Cooperativa, de sus valores, políticas y procedimientos.
- El personal de nuevo ingreso recibirá un curso de inducción y formación específica a partir de la fecha de inicio de sus actividades en la institución, el cual puede durar hasta una semana.
- El jefe inmediato se encargará de evaluar la actuación del colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar los primeros 30 días, de ser requerido un mayor período de prueba este no podrá superar los 90 días.

CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Beneficiar a la Cooperativa con talento humano formado, capacitado y motivado, que lleve a cabo las labores con eficiencia y eficacia.

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- Se elaborará un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades y que establezca prioridades.
- La formulación del programa de capacitación requerirá incluir las propuestas de las diferentes unidades para su revisión y estudio.
- El Departamento de Talento Humano debe tomar en cuenta programas que promuevan el conocimiento, favorezcan las competencias de los puestos e incluir el desarrollo de un estilo de vida activo y saludable entre los colaboradores.
- Las capacitaciones independientes brindadas serán considerados, en la medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso.
- Las capacitaciones externas que generen costo serán objeto de concurso y pago formal por el Departamento Financiero en los plazos que establezca el contrato.
- Las capacitaciones que no se centren dentro del programa de formación, deberán ser justificadas en razón del beneficiario a la institución y su impacto en los colaboradores.
- El Departamento de Talento Humano al final de cada capacitación presentará un informe del evento, acreditará la asistencia y actualizará los perfiles de los participantes.

BIENESTAR E INCENTIVOS

OBJETIVO:

Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los integrantes, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia e identificación de las y los integrantes con el propósito de la entidad.

POLÍTICAS DE BIENESTAR E INCENTIVOS

- El Jefe de Talento Humano realizará un estudio de las necesidades de las y los integrantes de la Cooperativa.
- El Jefe de Talento Humano diseñará un programa de capacitación para las y los trabajadores, para posteriormente evaluar su desempeño, con la finalidad de otorgar incentivos a las mejores calificaciones.
- De igual forma, Gerencia General conjuntamente con el Departamento de Talento Humano coordinarán la ejecución del plan anual, el cual contará con el apoyo de todas las personas que integran la Cooperativa.
- Se realizará un seguimiento a las acciones adelantadas para tal fin por parte del Jefe de Talento Humano, y al final de cada año se realizará una evaluación final del plan.

SALUD OCUPACIONAL

OBJETIVO:

Proteger, conservar y mejorar la salud de las personas en su entorno laboral, contra los riesgos relacionados con el lugar de trabajo.

POLÍTICAS DE SALUD OCUPACIONAL:

- El jefe de Talento Humano será el encargado de proteger a la persona contra los riesgos de agentes físicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral o colectiva en los lugares de trabajo.
- El jefe de Talento Humano deberá eliminar y controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.
- El jefe de Talento Humano realizará un diseño ergonómico adecuado para cada área de trabajo.

3. 11. 2 RECURSO MATERIAL

4. 11. 2. 1 POLÍTICAS DE ACTIVOS FIJOS

El Consejo de Administración de la Cooperativa, ha definido políticas de administración de activos fijos, las que tiene por finalidad, precautelar los mismos, para evitar su deterioro, extravío, mal uso y administrar adecuadamente los recursos de la entidad.

Las políticas se detallan a continuación:

- Se consideran activos fijos de la entidad a los bienes muebles o inmuebles adquiridos por inversión directa, sea de capital propio, donaciones, contratos de arrendamiento mercantil una vez ejercida la opción de compra.
- Todas las operaciones de compra de activos fijos, sean muebles e inmuebles se sujetarán a lo dispuesto en las políticas de Adquisiciones de la Cooperativa.
- La contabilización de los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la Cooperativa se efectuará de acuerdo a lo establecido en el catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, y a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

- La Cooperativa contará permanentemente con pólizas de seguro contra incendio, robo, y otros riesgos por sumas suficientes para todos los bienes muebles e inmuebles.
- La Gerencia General es responsable de los activos fijos de la Cooperativa.
- Los Activos Fijos se mantendrán debidamente inventariados y registrados individualmente por ítems; anotándose la codificación, fecha de incorporación o adquisición, características del bien, valor y asignación; y, a que estamento, unidad y persona se encuentran asignados para su uso y custodia.
- Se practicarán inventarios físicos semestralmente, con el propósito de verificar su existencia y estado de conservación del bien.
- Todos los responsables del manejo de activos fijos deben dar a conocer al Departamento Financiero las transferencias de bienes, utilizando para el caso el formato de la orden de traslado de activo fijo.

ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Compra de Activos Fijos

La adquisición de bienes muebles e inmuebles para uso de la entidad deberán enmarcarse en las siguientes normas:

- Compra de bienes muebles o inmuebles para uso de la Cooperativa se sujetará a lo dispuesto en las políticas de Adquisiciones.
- Previa la orden de pedido se verificará la aprobación del estamento autorizado en las políticas de Adquisiciones de acuerdo a la cuantía de la compra.
- La recepción de los bienes la efectuará el custodio de la Cooperativa, previa revisión del estado y funcionamiento del bien adquirido.

- Cuando se trata de bienes de computación y electrónicos, debe contar con el estudio y aprobación del Jefe de Sistemas.

Contabilización de Activos Fijos

La contabilización de los bienes muebles e inmuebles adquiridos o transferidos para uso de la Cooperativa se enmarcará en las siguientes normas:

- Deberá clasificarse los bienes y contabilizarse de acuerdo a lo dispuesto en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;
- Se contabilizará como activos fijos solamente los adquiridos para uso de la entidad para el cumplimiento de sus actividades específicas, siempre que sus vidas útiles superen al ejercicio económico.
- Los bienes muebles e inmuebles deben ser contabilizados, en el momento de la recepción y al costo de adquisición;
- Para construcciones el costo implica la acumulación de desembolsos por concepto de planos, materiales, mano de obra, gastos generales de construcción, tasa de permiso para la construcción, impuestos; y,
- Además, Contabilidad efectuará las depreciaciones de los activos, de acuerdo a las normas legales vigentes, en cuanto al período de vida útil estimado del bien. La depreciación se realizará proporcionalmente cada mes, a fin que los estados financieros reflejen la situación financiera de la entidad, adecuada y razonablemente.
- Mantener un inventario valorizado del total de bienes activados como activo fijo con breve descripción de los mismos, codificación, fecha y valor de origen, descripción de la documentación de respaldo del mismo.
- Pagar los impuestos que se generen por el mantenimiento de bienes muebles e inmuebles en uso, y disponer el pago de los tributos previa autorización de Gerencia General.

Custodia

El responsable y custodio de los bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa es la Gerencia General, quien podrá designar un funcionario específico por escrito, que se responsabilice de custodiar y administrar los activos fijos en cada una de las sucursales, además cada empleado de la institución es responsable de los activos fijos que por sus funciones le han sido asignados.

BAJA CONTABLE DE ACTIVOS FIJOS

La baja del registro en libros de activos fijos de la Cooperativa puede darse en los siguientes casos:

- a) Por enajenación del bien;
- b) Por donación del bien;
- c) Por deterioro del bien; y,
- d) Por pérdida del bien.

Para cada uno de los casos se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La baja será justificada mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el Representante Legal y Contador General, en la que se establecerá la destrucción o donación de los bienes de la Cooperativa. Las actas y documentación contables que sustenten estos procesos se conservarán en los archivos por un período de seis años.
- Contabilizar la baja de acuerdo a lo especificado en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- Al efectuarse la enajenación de activos fijos de la Cooperativa, la utilidad o pérdida causada se determinará por la diferencia entre el valor en libros y el valor de realización del bien.
- El valor de realización del bien será el valor comercial del activo fijo, o el determinado mediante avalúo por parte de profesionales o de conocedores reconocidos de determinado arte u oficio.
- Para el caso de donaciones se dará de baja el activo fijo tomando en cuenta el valor en libros y su depreciación.
- Para la baja por deterioro de un activo fijo se tomará en cuenta el valor en libros de dicho bien.
- De determinarse que la pérdida del activo fijo es la causa de negligencia del funcionario responsable, su reposición será obligación de dicho funcionario, con otro bien de igual características o su valor a precio de mercado.
- Para el caso de equipos de cómputo se requerirá de un informe técnico del Jefe de Sistemas, el que debe contener descripción del bien, estado actual, y criterio profesional.
- Cuando se produzca robo o hurto del activo fijo, se notificará por escrito con carta de Gerencia General a la aseguradora, adjuntando formulario y documentación solicitada por la misma, retirando de la contabilidad y del inventario el activo y la depreciación acumulada con cargo a cuentas por cobrar hasta la reposición por parte de la aseguradora. Una vez restituido por la aseguradora el valor o el activo de similares características, se compensará el valor contabilizado como pendiente de cobro, y a su vez registra en otros ingresos o gastos la diferencia del deducible o del valor actual.
- Auditoría Interna verificará las razones de la baja de los activos fijos y emitirá un informe, para conocimiento y resolución del Consejo de Administración.

Control

- La unidad de auditoría interna, verificará que la adquisición de bienes muebles e inmuebles se enmarquen en las políticas de adquisiciones.
- La unidad de auditoría interna; verificará los inventarios, cálculos y razonabilidad de su presentación.
- La unidad de auditoría interna, revisará que el cálculo de las depreciaciones se encuentren enmarcadas en la legislación vigente.

POLÍTICAS DE ADQUISICIONES

Estas políticas rigen para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios que ejecute la Cooperativa.

Cabe recalcar que, la adquisición de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios se denominarán abreviadamente “las adquisiciones”.

En el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General, constará toda proyección relativa a las adquisiciones previstas en la Cooperativa.

Las adquisiciones no contempladas en el presupuesto anual serán aprobadas por la Asamblea General, el Consejo de Administración o el Gerente General, de acuerdo a los montos establecidos en el presente texto.

Reglas para Adquisición de Activos Fijos

La adquisición de los activos fijos se realiza bajo las siguientes categorías:

- Adquisiciones de menor cuantía;
- Concurso interno de precios; y,
- Concurso público de precios.

Adquisiciones de Menor Cuantía

Las adquisiciones menores a USD 500,00 no se someterán a concurso interno y/o público de precios y serán ejecutadas directamente por la Gerencia y Jefe de Sistemas “en cuanto a equipos de cómputo”, funcionarios asignados por la Gerencia General para efectuar adquisiciones, en la Matriz, y por los jefes en cada Oficina Operativa.

Los funcionarios responsables de estas adquisiciones, emitirán un informe mensual al Gerente General explicando las razones que originaron las adquisiciones realizadas bajo su competencia.

Del Concurso Interno de Precios

Las adquisiciones que superiores a USD 500,00 se someterán a concurso interno de precios y se aprobarán basándose en la presentación de al menos tres ofertas obtenidas de distintas firmas comerciales. En el caso de adquisición de equipos de cómputo deberá ser previamente conocida y aprobada la compra por el Jefe de Sistemas.

Los funcionarios y administradores autorizados para aprobar las adquisiciones sujetas a este procedimiento, son: el Gerente General, y el Presidente del Consejo de Administración, de acuerdo a los siguientes montos:

- Gerente General, las que excedan de USD 501,00 hasta USD 10.000,00
- Presidente de la Cooperativa, las que excedan de USD 10.001,00 hasta USD 25.000,00 a propuesta de Gerencia General.
- Consejo de Administración, las que excedan de USD 25.001,00 hasta USD 100.000,00 a propuesta de Gerencia General.

Los informes que contengan las ofertas, serán elaborados por la Gerencia o el Departamento de Sistemas y deberán contener además:

- Presupuesto de referencia, certificada por el contador general;
- Disponibilidad de fondos.

Del concurso externo de precios

Podrá realizarse mediante las siguientes modalidades:

- Convocatoria pública mediante la prensa;
- Por invitación directa a la personas naturales y jurídicas.

Las adquisiciones que excedan los USD 100,001.00 y no excedan el 25% del patrimonio técnico se someterán a concurso externo de precios, previa autorización del Consejo de Administración.

Los organismos encargados de autorizar las adquisiciones sujetas a este procedimiento, son: el Consejo de Administración, y la Asamblea General, de acuerdo a los siguientes montos:

- Consejo de Administración, las que excedan de USD 100,001.00 hasta USD 200,000.00.
- Asamblea General, las que excedan de USD 200,001.00 en adelante.

Las adquisiciones mediante concurso externo de precios, se someterán a las bases que para el efecto elabore la Cooperativa. Las bases del concurso contendrán:

- Modelo de carta de presentación y compromiso
- Modelo de formulario de propuesta
- Instrucciones a los oferentes sobre el objeto de la contratación
- Elaboración y presentación de las propuestas y causas para su rechazo
- Facultad de declarar desierto el concurso
- Trámite de aclaración
- Garantía de seriedad de la oferta por el 2% del monto total

- Forma de celebrar el contrato
- Sanciones por incumplimiento y garantías exigidas

Las adquisiciones de bienes inmuebles y construcciones, aun cuando su monto no competa a la Asamblea General, serán autorizadas por este organismo.

De las Garantías

Para seguridad de la ejecución del contrato y para responder por las obligaciones que contrajera a favor de terceros, el adjudicatario previo a la firma del contrato presentará la garantía de fiel cumplimiento equivalente al 5% del monto convenido, que podrá ser:

- Garantía incondicional e irrevocable de cobro inmediato, otorgado por una Institución Financiera.
- Depósito en efectivo.

Si en la forma de pago convenida se debiera entregar anticipos, la Cooperativa exigirá una garantía incondicional e irrevocable de cobro inmediato de buen uso de anticipo, que se devolverá una vez recibido los bienes o servicios.

Los contratistas están obligados a mantener vigentes las garantías entregadas de acuerdo a la naturaleza y términos del contrato.

3. 11. 2. 2 POLÍTICAS DEL RECURSO TECNOLÓGICO

SEGURIDAD INFORMÁTICA

Las políticas de seguridad informática están definidas partiendo del análisis de los riesgos a los que se encuentra propensa la Cooperativa, así se creará una herramienta organizacional para concienciar a los

colaboradores sobre la importancia y sensibilidad de la información y servicios críticos. Ante esta situación, se proponen políticas de seguridad que requerirán un alto compromiso con la organización, agudeza técnica para establecer fallas y debilidades en su aplicación, y constancia para renovar y actualizar dicha política en función del ambiente dinámico que rodea a la Cooperativa.

OBJETIVOS:

Desarrollar un sistema de seguridad significa "planear, organizar, dirigir y controlar las actividades para mantener y garantizar la integridad física de los recursos informáticos, así como resguardar los activos de la empresa":

POLÍTICAS DE SEGURIDAD INFORMÁTICA

- Todo proyecto de adquisición de bienes de informática, debe sujetarse al análisis, aprobación y autorización de Gerencia General.
- La Gerencia General y el Jefe de Sistemas serán los encargados de las adquisiciones de hardware y software, de establecer los estándares de calidad, y el establecimiento de la arquitectura tecnológica.
- El Jefe de Sistemas es el responsable del hardware y software existente en la Cooperativa, siendo su responsabilidad vigilar su estricta observancia en el ámbito de su competencia, tomando las medidas preventivas y correctivas para que se cumplan.
- Todos los productos de Software que se adquieran deberán contar con su licencia de uso, documentación y garantía respectivos, caso contrario se eliminarán los productos ya instalados que no cuenten con los debidos requerimientos.
- La Administración del Departamento de sistemas, creará para los departamentos y sucursales un plan de contingencias informáticas.

- Los Jefes departamentales y Jefes de Sucursales son los responsables de la información contenida en las áreas a su cargo, delimitarán las responsabilidades de sus subordinados y determinarán quien está autorizado a efectuar operaciones emergentes con dicha información tomando las medidas de seguridad pertinentes.
- Sólo al personal autorizado le estará permitido el acceso a las instalaciones donde se almacena la información confidencial de la Cooperativa y sólo bajo la vigilancia de personal autorizado, puede el personal externo entrar en las instalaciones donde se almacena la información confidencial, y durante un período de tiempo justificado.
- Todos los usuarios con acceso a un sistema de información o a una red informática, dispondrán de una única autorización de acceso compuesta de identificador de usuario y contraseña.
- Los usuarios no deben revelar bajo ningún concepto su identificador y/o contraseña a otra persona ni mantenerla por escrito a la vista, ni al alcance de terceros.
- Los usuarios deben notificar a su jefe inmediato cualquier incidencia que detecten que afecte o pueda afectar a la seguridad de los datos de carácter personal: pérdida de listados, sospechas de uso indebido del acceso autorizado por otras personas, recuperación de datos.
- Toda salida de información (en soportes informáticos o por correo electrónico) sólo podrá ser realizada por personal autorizado y será necesaria la autorización formal del responsable del área del que proviene.
- Los recursos informáticos, datos, software, red corporativa y sistemas de comunicación electrónica están disponibles exclusivamente para cumplir con las obligaciones y propósitos de la Cooperativa para la que fueron diseñados e implantados. Todo el personal usuario de dichos recursos debe saber que no tiene el derecho de confidencialidad en su uso.

- Queda prohibido las actividades, equipos o aplicaciones que no estén directamente especificados como parte del software o de los estándares de los recursos informáticos propios de la Cooperativa.
- Queda negado introducir en los sistemas de información o la red corporativa contenidos obscenos, amenazadores, inmorales u ofensivos.
- Será considerado ilícito introducir voluntariamente programas, virus, o cualquier otro dispositivo lógico o secuencia de caracteres que causen o sean susceptibles de causar cualquier tipo de alteración o daño en los recursos informáticos. El personal contratado por la Cooperativa, tendrá la obligación de utilizar los programas antivirus y sus actualizaciones para prevenir la entrada en los sistemas de cualquier elemento destinado a destruir o corromper los datos informáticos.
- Estará prohibido pretender descifrar las claves, sistemas y cualquier elemento de seguridad que intervenga en los procesos telemáticos.
- La autorización de acceso a internet se concede exclusivamente para actividades de trabajo. Todos los colaboradores de la Cooperativa, tienen las mismas responsabilidades en cuanto al uso de internet.
- Debido a la propia evolución de la tecnología y las amenazas de seguridad, y a las nuevas aportaciones legales en la materia, la Cooperativa se reserva el derecho a modificar esta política cuando sea necesario. Los cambios realizados en esta política serán divulgados a todos los colaboradores de la Cooperativa.
- Es responsabilidad de cada uno de los trabajadores de la Cooperativa la lectura y conocimiento de la Política de Seguridad Informática más reciente.
- La Cooperativa pondrá a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia, a través de la creación de páginas web, según establece la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).

3. 11. 2. 3 POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

El control interno financiero comprenderá en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad. Así mismo, incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO FINANCIERO

Ambiente del Control Interno El ambiente del control es el "tono" de la organización y es la base para los demás controles. Algunos de los factores que afectan el ambiente del control son la integridad, los valores éticos, la moral, y la capacidad de los empleados de la entidad; el estilo de la administración; la estructura de la organización; una asignación clara de las autoridades; los deberes y las responsabilidades.

Objetivo asociado a la elaboración de Información Contable confiable

El Control Interno relativo a la formulación de Estados Contables podrá considerarse eficaz si el Consejo de Administración y la Dirección de la Cooperativa tienen seguridad razonable de que dichos Estados Contables estarán preparados de forma fiable. De la misma manera se distinguirá cómo el hecho de que exista un adecuado ambiente de control colaborará en gran medida para que exista razonable seguridad en alcanzar esta categoría de objetivos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

La Cooperativa deberá conocer y abordar los riesgos con que se enfrentará, estableciendo mecanismos para su evaluación tales como: la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluirán eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto – evaluación que practicará la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

La Cooperativa podrá tener controles efectivos si establece sus objetivos. Estos deberán estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- *Objetivos de operación.* Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- *Objetivos de información Financiera.* Están referidos a la obtención de información financiera confiable.

- *Objetivos de cumplimiento.* Estarán dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procedimientos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se deberá convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Constituirán las políticas y los procedimientos que se han colocado para asegurar que las instrucciones de la administración están realizadas.

Las actividades de control incluirán revisiones de los informes del desempeño y de las excepciones, las aprobaciones y autorizaciones de las transacciones, la segregación correcta de los deberes, las salvaguardias físicas, el mantener la documentación apropiada para apoyar las transacciones financieras, conciliaciones, los controles del acceso y la seguridad de sistemas, y los controles de los sistemas de información. Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación,
- Controles de información financiera; y,
- Controles de cumplimiento.

MONITOREO DE ACTIVIDADES

Es el proceso que evaluará la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y que permitirá al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Deberá orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se llevará a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno.



MUSHUK PAKARI LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Somos la Esperanza

**REGLAMENTO
INTERNO**

3. 12 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Limitada.

CONSIDERANDO:

Que, es necesario normar las relaciones laborales a fin de mantener un ambiente de trabajo de equidad y justicia.

Que, es imprescindible cumplir con lo dispuesto en el art. 64 del Código del Trabajo vigente, en concordancia con los arts. 42, numeral 12, 44 literal a), 45 literal e) y 172, numeral 2do. y más disposiciones pertinentes del cuerpo legal, antes mencionado.

Se resuelve reformar el siguiente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

CAPÍTULO I

NORMAS GENERALES

Art. 1 El presente Reglamento, se aplicará con sujeción a las normas del Código del Trabajo, con la finalidad de regular las relaciones entre el empleador y los trabajadores; se aplicará diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Para fines del presente reglamento, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., se denominará "El Empleador" que estará representada por el Gerente General y a quienes presten servicios lícitos y personales mediante contrato de trabajo se les denominará "Los Trabajadores".

Art. 2 La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una persona jurídica, cuya actividad principal es la intermediación financiera con el público, tiene su domicilio y oficina Matriz, en la ciudad de Otavalo, cantón Otavalo, provincia de Imbabura, Sucursales en la ciudad de Ibarra, Cotacachi y Cayambe; y las que se crearen.

Art. 3 Todos los Trabajadores recibirán disposiciones directas de sus superiores jerárquicos y por lo tanto deben subordinación y respeto a las órdenes que emanen del Empleador y de los superiores jerárquicos.

Los miembros del Consejo de Administración y los socios podrán sugerir al Empleador, medidas que permitan eficiencia de los servicios y funciones de los Trabajadores de la Cooperativa.

Art. 4 El Empleador y Trabajadores deberán cumplir con las obligaciones que deriven de los contratos individuales de trabajo, así como los convenios que suscriban entre sí.

La Cooperativa celebrará por escrito contratos de trabajo con sus trabajadores de acuerdo al siguiente detalle:

1. A prueba;
2. A plazo fijo;
3. A plazo indefinido;
4. Ocasionales;
5. Eventuales;
6. Temporada;
7. Por horas;

8. Obra cierta;
9. y demás que fueran necesarios para cumplir con el objeto social de la Cooperativa, siempre enmarcados dentro de la Ley.

Salvo que se trate de alguna modalidad específica, los trabajadores serán contratados a prueba. Los contratos a prueba se celebrarán en un plazo máximo de noventa días de acuerdo al Código del Trabajo. Si previo al vencimiento de este plazo el Empleador con 15 días de anticipación notifica por escrito su decisión de dar por terminado el contrato se terminará la relación laboral o se considerará que el contrato se ha tornado de plazo fijo, siempre y cuando el Trabajador haya demostrado un eficaz desempeño, se lo extenderá hasta completar un año. De demostrar igual desempeño, el contrato se convertirá en contrato laboral de tiempo indefinido. En el caso en el que el Empleador no desee realizar un contrato laboral por tiempo indefinido deberá notificar por escrito al Trabajador con treinta días de anticipación.

Art. 5 Los Trabajadores están en la obligación de llenar la hoja de datos personales que le proporcione y demande el Empleador, debiendo comunicar de inmediato cualquier cambio en los datos proporcionados.

CAPÍTULO II

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y FALTAS

Art. 6 La jornada de trabajo será de cuarenta horas semanales, de acuerdo al siguiente horario: 08:00 a 17:00 que incluye una hora para alimentación, horario que podrá ser modificado por acuerdo entre el Empleador y Trabajador.

Para el cómputo de las ocho horas se considerará el tiempo neto en que el trabajador se halla a disposición de la Cooperativa, cumpliendo órdenes

suyas. Es decir no se toma en cuenta el tiempo que el trabajador emplea en acudir al lugar de trabajo.

Art. 7 No se admitirá paralización y conclusión de la jornada antes de la hora señalada, para el efecto, salvo disposición contraria emanada de la máxima autoridad. Se establece un margen de tolerancia por atraso de hasta cinco minutos luego del cual será sancionado en la forma prevista en el presente reglamento.

Art. 8 Previo consentimiento del Trabajador, se laborará horas extraordinarias y suplementarias, las que serán reconocidas, con el recargo legal correspondiente.

Todos los Trabajadores deberán laborar sujetándose de manera estricta al horario establecido conforme a las necesidades institucionales.

Art. 9 Cuando el Trabajador reemplace a otro Trabajador, debe percibir la remuneración del reemplazo.

Art. 10 Las horas de entrada y salida fijadas en el horario de trabajo inicia y dan término a la labor efectiva, en tal virtud desde la hora de inicio hasta terminar la hora de trabajo, el trabajador deberá cumplir con sus funciones en el área de trabajo fijada y no destinar tiempo a temas que no generen un aporte a la labor de la Cooperativa.

FALTAS

Art. 11 Todos los trabajadores están obligados a comunicar de inmediato la ausencia de trabajo a su respectivo superior sea verbal o por escrito, personal o interpuesta persona si está imposibilitado físicamente para lo cual tendrá un plazo máximo de tres días de producida la enfermedad.

Se considerará falta de asistencia, el hecho de que un Trabajador no concorra hasta una hora después de iniciada la jornada de trabajo sin justificación alguna.

Art. 12 Son causas que justifican la ausencia del Trabajador en sus labores, previa presentación de los siguientes medios probatorios:

- a. Fallecimiento de su cónyuge o conviviente, de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, es decir de sus abuelos padres, hijos, nietos y hermanos o padres, hijos y hermanos políticos de conformidad con el art. 42, numeral 30 del Código del Trabajo.
- b. Enfermedad que implica la concurrencia del Trabajador, justificada por una certificación conferida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde se determina la causa de la enfermedad y la fecha que estime para el reingreso del Trabajador a su puesto. La Cooperativa se reserva la facultad de realizar las verificaciones que creyere convenientes.
- c. Calamidad doméstica o fuerza mayor comprobada
- d. Permiso debidamente autorizado, las dispuestas por el Código del Trabajo

Art. 13 Las faltas originadas por auto de prisión preventiva ordenada por juez competente (la prisión preventiva se dicta antes de ser condenado art. 167 Código de Procedimiento Penal), prisión o reclusión del Trabajador por delitos comunes en los centros penitenciarios no se considerará como justificadas. Si el arresto fuere por una contravención de tránsito o delito de tránsito cometido por el Trabajador en sus funciones ocasionado por un tercero debidamente comprobado, no será considerado como falta.

Art. 14 En el caso de apremio personal por falta de pago de pensiones alimenticias, será imputable a sus vacaciones hasta por treinta días.

CAPÍTULO III

DE LAS LICENCIAS

Art. 15 Son permisos remunerados los otorgados para atención médica, reposo por enfermedad, serán acreditados mediante certificados conferidos preferentemente por el IESS. La calamidad doméstica y la fuerza mayor serán comprobadas a satisfacción del Empleador.

Art. 16 La obtención de permisos por parte de los Trabajadores mediante certificaciones falsas, alteradas o que se aprecie dolo manifiesto será motivo de sanción por parte del Empleador; y de acuerdo con la gravedad de la falta será motivo de solicitud de Visto Bueno.

Art. 17 Las licencias serán concedidas por el Empleador previa solicitud escrita con conocimiento de causa, y con los debidos justificativos del caso. Las licencias podrán otorgarse con derecho a remuneración, en los casos contemplados en el Código del Trabajo y en el presente reglamento; las licencias sin derecho a remuneración se otorgarán con autorización escrita del Empleador, por un tiempo no superior a siete días.

El Trabajador previo conocimiento y autorización de su jefe inmediato y de administración, puede recuperar el tiempo de su permiso presentando las actividades y resultados a alcanzar luego de la jornada normal de trabajo.

Art. 18 En caso de que la ausencia sea de una persona de confianza en un puesto de trabajo crítico y por un tiempo considerable, el Empleador deberá poner su reemplazo, al puesto por el tiempo que se requiera, bajo su costo.

Art. 19 Los Trabajadores al momento de recibir sus remuneraciones deberán realizar en forma inmediata los reclamos que creyeren asistidos.

El Jefe de Talento Humano será el responsable de recibir los reclamos por este concepto.

CAPÍTULO IV

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES Y DEL EMPLEADOR

Art. 20 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.- Son obligaciones de los Trabajadores además de las constantes en el contrato individual de trabajo, las señaladas en el artículo 45 del Código del Trabajo; las siguientes:

- a. Ejercer su puesto en forma regular, puntual y continua, con eficacia y eficiencia, en el lugar, horario y condiciones determinados por la institución, observando las normas reglamentarias y disposiciones vigentes. Por lo tanto, todo el personal está obligado a enterarse a cabalidad de las instrucciones verbales o escritas que les sean comunicadas, sean estas de carácter individual o colectivo.
- b. Demostrar respeto y consideración a sus superiores, compañeros de trabajo, subordinados y socios de la Cooperativa.
- c. Guardar lealtad y sigilo de todas las operaciones comerciales y financieras que realicen los socios con la Cooperativa. En esta virtud queda prohibido suministrar toda información a personas extrañas a la Cooperativa o pertenecientes a ella y que no estuvieren autorizadas y será considerada falta grave.
- d. Cumplir con las funciones establecidas en el contrato individual de trabajo y en el presente reglamento.
- e. Acatar las instrucciones y órdenes que le den los superiores jerárquicos u organismos administrativos de la Cooperativa, para el buen cumplimiento de su trabajo.

- f. Guardar disciplina, buena conducta, honradez y respeto a la moral y buenas costumbres en el desempeño de sus funciones.
- g. Utilizar el uniforme diario durante la jornada de trabajo, manteniendo el cuidado de su buena apariencia e higiene personal.
- h. Observar y cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo, así como con los períodos para almorzar y descansar.
- i. Conservar en buen estado los equipos, útiles, instrumentos e infraestructura de trabajo que estuvieren a su disposición para el cumplimiento de sus funciones, comunicar inmediatamente a sus superiores en caso de que los bienes citados sufran algún daño o su funcionamiento no fuera satisfactorio.
- j. Es obligación del trabajador respetar y observar los elementales principios de seguridad, prevención e higiene, colaborando con el mantenimiento, limpieza, aseo y orden las oficinas y espacios en donde funciona la Cooperativa.
- k. Todos los Trabajadores que se desempeñen como conductores o funciones análogas deberán guardar todas las precauciones del caso en el desempeño de sus labores siendo causales de terminación de contrato mediante visto bueno por parte del empleador: el desempeño de sus funciones bajo la influencia de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes, la inobservancia de la ley de tránsito y su reglamento y todas las que se señalan el art. 329 del Código del Trabajo.
- l. Dar un trato cortés y diligente a los Directivos y socios que requieren los servicios de la Cooperativa.
- m. Los Trabajadores que en la Cooperativa tengan acceso a medio electrónicos como: correo electrónico, página web, internet y demás similares, deben utilizar únicamente en asuntos relacionados con su trabajo y la Cooperativa.
- n. Los Trabajadores deberán abstenerse de incurrir en actos que signifiquen abuso de confianza, fraude u otros que impliquen infracción penal.

- o. Los Trabajadores que se desempeñen como choferes de la institución, en el cumplimiento de sus funciones ocasionaren un accidente de tránsito por negligencia, impericia, imprudencia o encontrándose bajo la influencia de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes debidamente comprobados, serán responsables de la indemnización de daños materiales ocasionados a los vehículos de la institución como de terceros. La misma responsabilidad tendrán en el caso de que resultaren terceros lesionados o fallecidos.
- p. Los Trabajadores no podrán hacer uso para su beneficio personal de los bienes o servicios de la Cooperativa y que se encuentren prohibidos por la Ley o normatividad interna.

Art. 21 PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.- Son prohibiciones de los Trabajadores además de las constantes en el contrato individual de trabajo, las señaladas en el artículo 46 del Código del Trabajo; las siguientes:

- a. Violentar el sigilo bancario respecto de las operaciones de la Cooperativa.
- b. Contravenir las disposiciones del Estatuto, Manuales de Funciones y Procedimientos y demás Reglamentación Interna de la Cooperativa.
- c. Tomar bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de labor, o presentarse en el trabajo en estado de embriaguez.
- d. Abandonar su puesto de trabajo sin la autorización pertinente.
- e. Utilizar el puesto para hacer proselitismo político.
- f. Portar cualquier tipo de arma dentro del lugar de trabajo.
- g. Dormir, distraerse en cualquier forma durante su labor o interferir las labores de sus compañeros de trabajo.
- h. Retardar o negar deliberadamente los trámites inherentes a las de su puesto, con el afán de perjudicar o beneficiar a otros o a sí mismo.
- i. Solicitar o recibir regalos o contribuciones para sí mismo o para otros con el propósito de agilizar trámites u otorgar favores.

- j. Propalar rumores falsos que provoquen desprestigio a la institución o a sus autoridades, compañeros de trabajo o produzcan inquietud o malestar entre los colaboradores de la Cooperativa.
- k. Brindar asesoramiento, sin estar autorizado, o dar información sobre las actividades de la Cooperativa a personas extrañas, que puedan afectar los intereses institucionales o de sus socios y clientes.
- l. Realizar reclamos sin observar el trámite regular o buscar apoyo de directivos o asambleístas para estos propósitos.
- m. Permitir el ingreso de personas ajenas como: familiares, amigos u otros, a la institución dentro de horas laborables por lapsos de tiempo mayores a treinta minutos.
- n. Agredir verbal o físicamente de manera grave o leve a sus superiores o compañeros de trabajo.
- o. Incitar deliberadamente a sus compañeros de trabajo a la disminución o ritmo de trabajo.
- p. Establecer relaciones sentimentales entre los trabajadores que afecten el desempeño individual y el ambiente laboral de la Cooperativa.
- q. Alterar la jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios establecidos.
- r. Firmar a nombre de la organización sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales el nombre de la institución o sus papeles, sellos o logotipos.
- s. Divulgar cualquier dato de carácter reservado de la institución ya sea de índole técnica, comercial o administrativo que hubiere llegado a su conocimiento.
- t. Borrar o colapsar la información contenida en el disco duro del computador asignado para su uso.
- u. Utilizar los teléfonos o el internet para actividades extrañas o ajenas a la institución y peor aún para actos reñidos con la moral.
- v. Afectar el buen funcionamiento de su computador o de la red mediante el uso de medios magnéticos contaminados.

- w. Entregar o usar claves o ajenas de acceso a sistema de manera arbitraria.
- x. Realizar operaciones o trabajos diferentes al de su departamento, salvo que cuente con la autorización de sus superiores.
- y. No cumplir con las obligaciones estipuladas en este reglamento.

Art. 22 OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR.- Son obligaciones del Empleador para con sus Trabajadores los establecidos en el contrato individual de trabajo, así también en el artículo 42 del Código del Trabajo; las siguientes:

- a. Capacitar al trabajador para el desempeño de sus funciones.
- b. Respetar sus derechos laborales que surgen del Código del Trabajo, su contrato de trabajo y otros provenientes de los acuerdos entre las partes.
- c. Promover el respeto, consideración y compañerismo entre sus Empleados y Empleador.
- d. Proporcionar al Trabajador los recursos necesarios para cumplir con sus funciones.
- e. Informar por escrito a sus Trabajadores de los cambios o modificaciones que se produzcan en las actividades y horarios relacionados a su cargo, así como de las reformas producidas en las Leyes, Estatutos Reglamentos externos e internos, manuales y demás normas aplicables.
- f. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
- g. Tratar a los Trabajadores con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltrato de palabra o de obra.
- h. Atender los reclamos de los Trabajadores.
- í. Pagar al Trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia.

Art. 23 PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR.- Son prohibiciones del Empleador además de las constantes en el artículo 44 del Código del Trabajo, como también las descritas en el contrato individual de trabajo; las siguientes:

- a. No cumplir con las obligaciones prescritas en este Reglamento y el Código del Trabajo.
- b. Imponer al Trabajador multas o sanciones que no encuentre establecidas en el Código del Trabajo o este Reglamento.
- c. Realizar actos en contra del Trabajador que provoquen una inestabilidad laboral, que inciten a su renuncia o separación de la Cooperativa.

Art. 24 La Cooperativa mediante acciones civiles, penales o administrativas demandará el cobro de los daños y perjuicios o el daño moral que la negligencia ocasionare. La responsabilidad de los Trabajadores será en los casos y en la medida que lo disponga el Juez Competente.

La negligencia reiterada y debidamente comprobada motivará la terminación del contrato laboral, mediante Visto Bueno, ante el Inspector del Trabajo.

Art. 25 Los funcionarios tienen como obligación fundamental en el desempeño de sus funciones demostrar honradez en sus procedimientos, lealtad para con la Cooperativa y compromiso de trabajo.

La transgresión debidamente comprobada a estos principios dará lugar a la terminación del Contrato del Trabajo, mediante Visto Bueno, ante el Inspector del Trabajo.

Art. 26 El Empleado o funcionario, en el cumplimiento de sus labores diarias deberá observar estrictamente las prohibiciones señaladas en el art. 46 del Código del Trabajo y este Reglamento.

La transgresión a esta disposición será sancionada por el Empleador, de acuerdo con la gravedad de la falta, conforme el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V

DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS

Art. 27 En la Cooperativa, independientemente de las faltas previstas en el Código del Trabajo, son consideradas faltas reglamentarias, las siguientes:

FALTAS LEVES

1. Asistir a su trabajo sin el uniforme proporcionado por la Cooperativa y no mantener la debida presentación.
2. Ingerir alimentos en el lugar asignado para desempeñar sus funciones.
3. Ofrecer bienes o servicios personales o de terceros, sin autorización del Empleador.
4. Ausentarse de su lugar de trabajo, sin autorización de su superior.
5. Realizar dentro del horario de trabajo festejos u otras actividades no autorizadas por el Empleador.
6. No cumplir con las funciones específicas inherentes al cargo.
7. Descuidar o desatender lo principios, normas y metas de productividad y eficiencia

8. Llegar retrasado o ausentarse a sus labores, incumpliendo con el horario fijado con el Empleador. Todo atraso deberá ser justificado ante el jefe inmediato y superior.
9. No acatar estrictamente todas las disposiciones de este reglamento interno, y específicamente las órdenes o instrucciones emanadas de sus superiores; ya sean estas verbales o escritas; por asuntos disciplinarios.
10. Las demás que se señalen en la ley, en el contrato y en este reglamento.

Art. 28 Las faltas consideradas leves serán objeto de aplicación de la siguiente forma:

- a. Cuando incurra por primera ocasión se realizará amonestación verbal.
- b. Cuando incurra por segunda ocasión en la misma falta leve se realizará amonestación escrita (se registrará en el archivo personal).
- c. Cuando reincida por tercera ocasión dentro de un mismo periodo mensual, se aplicará un descuento del 10% (diez por ciento) de la remuneración del trabajador.
- d. Cuando repita por cuarta ocasión dentro de un mismo periodo mensual, la falta leve se considerará grave.

FALTAS GRAVES

1. Instalar, usar indebidamente y acceder a programas y sistemas informáticos, sin autorización escrita del jefe inmediato.
2. Utilizar las herramientas tecnológicas para su trabajo diario en aspectos personales que no tengan nada que ver con la institución.
3. No informar o dar a conocer a su Empleador sobre las irregularidades o inconvenientes que se presente en su trabajo.

4. Ocultar al Empleador información, datos o actividades relacionadas con su cargo y la Cooperativa, directamente.
5. No cumplir con las disposiciones Legales, Reglamentarias y demás normas jurídicas, que ocasionen a la Cooperativa multa o sanción.
6. No guardar el sigilo bancario respecto de la información de la Cooperativa.
7. Causar daños y perjuicios económicos o morales a la Cooperativa debidamente comprobados.
8. Ejecutar delitos en contra de la Cooperativa, sus Trabajadores y Socios.
9. Suministrar información a personas ajenas y no guardar información confidencial sobre cualquier asunto que compete exclusivamente a la institución.
10. No observar buena conducta y no guardar para sus superiores o compañeros de trabajo el debido respeto y consideración, dentro y fuera de la organización, siempre que esto constituya ofensa grave o incentive la indisciplina flagrante.
11. No cumplir reiteradamente con las disposiciones contenidas en circulares, memorandos, oficios, reglamento interno o cualquier otro medio enviado por la Cooperativa de manera que afecte gravemente la disciplina o las labores.
12. Ser descortés de palabra y/u obra con los socios, superiores, compañeros de trabajo, o voluntarios dando muestra de incultura y desconsideración.
13. Emplear las instalaciones, equipos, documentos y papelería impresos con logo de la institución para su beneficio o actividades personales; en beneficio de otras organizaciones o personas naturales y/o provecho personal.
14. No cuidar adecuadamente los vehículos (motos), materiales y demás implementos que la organización les suministre para la realización de sus labores.

- 15.No asistir a los cursos de capacitación que la Cooperativa organice interna o externamente, debiendo demostrar en su participación interés y afán de superación, con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia institucional en cada uno de los servicios.
- 16.Por abandonar injustificadamente el trabajo por tres días consecutivos.
- 17.Las demás que se señalen en la ley, en el contrato y en este reglamento.

Art. 29 Según la gravedad de la falta, el Empleador sancionará a los trabajadores con amonestación verbal, amonestación escrita, multa que no sobrepase el 10% de la remuneración del trabajador o solicitud de Visto Bueno, de lo cual dejará constancia en el expediente personal respectivo.

Las multas no excederán del 10% de la remuneración, de acuerdo a lo expresado en el Art. 44, literal b) del Código del Trabajo que será descontado de su rol de pagos inmediatamente posterior a la falta.

Art. 30 Si el trabajador infringiere las disposiciones de este Reglamento por tres ocasiones en un mismo mes será causal de la terminación de las relaciones de trabajo previo Visto Bueno.

CAPÍTULO VI

DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Art. 31 El Empleador hará uso de la facultad del artículo 172 del Código del Trabajo cuando el Trabajador incurra en faltas graves de indisciplina o reiteradas transgresiones al presente Reglamento o cuando el Trabajador esté incurso en las causales de Visto Bueno.

Art. 32 Por su parte el Trabajador, no podrá abandonar su puesto de trabajo mientras no ha sido aceptada expresamente su renuncia por parte de la Cooperativa y no haya cumplido con el plazo de quince días para la entrega de los bienes, materiales e información a su cargo.

CAPÍTULO VII

GARANTÍAS PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES

Art. 33 El Empleador elaborará un plan de capacitación gratuito y plan de carrera conforme a los requerimientos institucionales, como instrumento legal que facilite el ascenso de los Trabajadores, así como los requisitos necesarios para cada puesto ocupacional señalado en el Manual de Funciones; por lo tanto se garantizará el derecho al ascenso periódico de todos y cada uno de los Trabajadores.

Art. 34 Las multas que imponga el Empleador a los Trabajadores no serán más del 10% de la remuneración de acuerdo con el literal b) del art. 44 del Código del Trabajo. El 50% del valor de las multas será entregado al fondo de incentivos de la Cooperativa.

Art. 35 Tanto el Empleador como los Trabajadores tienen la obligación de acatar las disposiciones del Código del Trabajo, del presente Reglamento,

de convenios que se suscriban y de las estipulaciones que contenga el contrato individual de trabajo.

CAPÍTULO VIII

DEL DESARROLLO DEL PERSONAL

Art. 36 Toda actividad que coadyuve al desarrollo del personal, será coordinada por el Gerente General y Jefatura de Talento Humano.

Art. 37 La Jefatura de Talento Humano elaborará el plan de capacitación anual, en el último trimestre del año inmediato anterior, de conformidad con las políticas del Consejo de Administración de la Cooperativa.

Art. 38 Todo Empleado de la Cooperativa deberá asistir durante el año a las cursos de capacitación externa o interna, que sean necesarias para mejorar el desempeño en su puesto y/o área de trabajo. La capacitación será un factor a considerarse en la evaluación de personal.

Art. 39 Todo Trabajador que asista a un curso de capacitación, lo hace representando a la Cooperativa como Institución.

Art. 40 La asistencia a un curso de capacitación, compromete al Trabajador a compartir sus conocimientos con sus compañeros o equipo de trabajo, por lo que el empleado deberá, en un plazo máximo de tres semanas posterior al curso que haya asistido, dictar una conferencia en su departamento, u oficina y áreas afines, para compartir sus nuevos conocimientos; así también el empleado deberá aplicar lo aprendido para el mejor desarrollo de sus funciones.

Art. 41 Capacitación externa es aquella que significa enviar al Trabajador a cursos externos de la Cooperativa, a nivel nacional o Internacional.

Art. 42 Los Gerentes y Jefes de Sucursales remitirán todos los programas de capacitación que reciban, al departamento de Talento Humano.

Art. 43 El Jefe de Talento Humano enviará un informe a Gerencia General, sobre los programas y personal que puede asistir a la capacitación, para su análisis y aprobación, previo conocimiento del Consejo de Administración.

El personal deberá necesariamente capacitarse anualmente en informática, seguridad, servicio al cliente y de acuerdo a sus funciones en las áreas técnicas.

Art. 44 Toda inversión de capacitación en los trabajadores tendrá un retorno, en producto, tiempo o en dinero, conforme el Código del Trabajo.

Art. 45 La asistencia a los cursos de capacitación externa será de carácter obligatorio para todo el personal que haya solicitado su inscripción, de haber sido inscrito y no asistir o de no aprobar el curso, seminario, etc. el costo del mismo será descontado de su sueldo en el rol de pagos.

Art. 46 Para toda capacitación a nivel internacional se deberá realizar un convenio con el Consejo de Administración y Gerencia General, para definir costos y tiempo mínimo de trabajo, sin embargo el costo de la inversión será el de la inscripción en el curso, hospedaje, transporte, pasaje, etc., y todo gasto que se debe incurrir para que el participante pueda viajar, más viáticos diarios.

1. Si la capacitación considera hospedaje, transporte, únicamente se dará viáticos.

2. El empleado que haga uso de una capacitación internacional será considerado en comisión de servicios y conservará todos los derechos y beneficios como Trabajador de la Cooperativa.
3. El curso debe ser solicitado, mínimo con un mes de anticipación para tramitar normalmente la inscripción, pasaje, etc.

Art. 47 Únicamente serán candidatos para un curso de capacitación externa nacional, aquellas personas que tenga más de 9 meses de trabajo en la Cooperativa; y para la capacitación internacional aquellas personas que tengan más de 24 meses de trabajo en la institución y cuya evaluación de desempeño sea satisfactoria.

Art. 48 La preparación académica de nivel universitario estará dirigida para casos especiales previo acuerdo del Trabajador y el Empleador. Los programas de preparación académica de nivel universitario deberán justificar su inversión a través del retorno en tiempo de trabajo y productos específicos para la Cooperativa, luego de terminado los estudios, cuando la Institución sufrague los gastos en los porcentajes establecidos en el convenio.

Art. 49 La Gerencia y Jefaturas deberán obligatoriamente constituirse en potenciales capacitadores y deberán, colaborar como mínimo con un programa interno de capacitación anual.

Art. 50 Para la capacitación se priorizará a instructores internos y de ser necesario se contratará a instructores externos. La participación del personal en cursos internos o externos será cuantificable y se llevará una estadística de cada uno del personal en forma mensual y anual.

CAPÍTULO IX

PLAN DE CARRERA

Art. 51 El personal que ingrese a la Cooperativa debe cumplir con los requisitos mínimos de Instrucción formal, informal y experiencia que exige el Manual de funciones aprobado por el Consejo de Administración.

La primera opción para ascender en caso de haber una vacante es el personal interno de la Institución.

Art. 52 Los Trabajadores para beneficiarse de promociones o ascensos deberá someterse a procesos de evaluación, reclutamiento y selección, siempre y cuando exista la vacante necesaria y de acuerdo a lo que estipule el manual de funciones.

Art. 53 El personal que actualmente se encuentra en los puestos y que no poseen instrucción académica de nivel universitario deberá prepararse a partir de la aprobación del presente Reglamento interno.

El procedimiento para ascensos, promociones, traslados, u otros, lo determinan el Gerente General y Jefe de Talento Humano de la Cooperativa y tendrá una estadística del plan de carrera del personal, desde su inicio hasta la culminación de la relación laboral.

Art. 54 Es obligación de todo el personal actualizar su carpeta personal, para ser considerado en ascenso, promociones, incentivos y remuneración.

CAPÍTULO X

DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Art. 55 Todos los aspirantes que deseen participar en el proceso de selección de personal, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de edad
2. Presentar carpeta actualizada con los siguientes documentos:
 - a. Hoja de vida con fotografía actualizada
 - b. Copia de título que acredite sus estudios
 - c. Copias de cursos
 - d. Referencia de honorabilidad (2)
 - e. Certificado de los trabajos realizados
 - f. Cédula Militar (personal masculino)
3. No haber sido cesado en funciones dentro de la organización mediante visto bueno.
4. No pertenecer a sindicatos, partidos políticos
5. Encontrarse en buenas condiciones de salud física y mental.
6. Estar dispuesto a todos los pasos del proceso de selección.

Art. 56 En caso de falsedad de las informaciones proporcionadas por el aspirante, falta de autenticidad de los documentos entregados o adulteración de los mismos, se considerará que se ha inducido a celebrar contrato mediante certificados falsos y la organización, de acuerdo a los que dispone el numeral segundo del art. 310 del Código del Trabajo, podrá de inmediato separar al Trabajador que haya incurrido en esas fallas sin necesidad de desahucio y sin que esa separación sea considerada como despido intempestivo y como violación de la estabilidad en el evento de que estuviere vigente la estabilidad derivada de la ley.

Art. 57 La evaluación de los candidatos será dirigida hacia la medición del potencial de desarrollo que estos puedan ofrecer a la organización.

Art. 58 El personal interno de la Cooperativa podrá participar para cubrir una vacante y sólo en caso de no encontrar el perfil requerido en por lo menos tres aspirantes se recurrirá a concurso abierto.

Art. 59 Los Jefes de Sucursales plantearán a la Gerencia General la necesidad de personal en cualquiera de las oficinas, unidades, en la Cooperativa, ya sea por renuncia o por creación indicando las funciones y especificaciones del puesto tales como: Instrucción, Experiencia, Funciones principales, Competencias, Conocimientos adicionales, etc., y solicitará a Gerencia General para que realice el reclutamiento y selección requerida, previo conocimiento del Consejo de Administración.

Art. 60 El procedimiento para el reclutamiento y selección interna y externa de personal se especificará en el manual de procedimientos administrativos.

Art. 61 Para la selección de Gerente General, Asesor Jurídico y Auditor Interno, el Consejo de Administración determinará el procedimiento a seguir de acuerdo a lo que determine la Ley, Reglamento y el Estatuto. Los procedimientos de Inclusión, y salida del personal serán normados en el Manual de Procedimientos Administrativos.

CAPÍTULO XI

DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 62 Todos los Trabajadores serán evaluados trimestralmente, con la intención de llevar una estadística de su labor, sin embargo Gerencia General dispondrá, la ejecución del procedimiento de evaluación cuando crea conveniente.

La evaluación del desempeño medirá el desenvolvimiento y objetivos planteados por los funcionarios, empleados y la organización en el período determinado.

Art. 63 Gerencia General y Jefes de Sucursales elaborarán parámetros de medición de cada uno de los puestos y será calificado trimestralmente, el cual será considerado para el plan de incentivos.

CAPÍTULO XII

DE LAS REMUNERACIONES, BENEFICIOS Y ANTICIPO DE REMUNERACIONES

Art. 64 La escala de remuneraciones de la Cooperativa contendrá un listado jerarquizado de todas las clases de puestos, elaborado por el Gerente General, como producto de la aplicación del subsistema de valoración, así como los correspondientes valores remunerativos por concepto de: sueldo básico y cualquier otro valor que se relacione directamente con las funciones y responsabilidades de los puestos, de acuerdo a la normatividad específica de la institución.

La Cooperativa pagará la remuneración de sus Trabajadores en forma mensual, a partir del último día de cada mes.

Art. 65 El rol de pagos contendrá en forma clara y detallada todos los datos relativos a los ingresos y descuentos del Trabajador, así como el valor líquido a recibir, el original de rol de pagos será firmado por el Trabajador. Se puede presentar cualquier reclamo, en lo que a roles se refiere, dentro de 48 horas hábiles posteriores a la entrega del rol.

Art. 66 Independientemente de los sueldos normales, la organización podrá otorgar eventualmente incentivos monetarios y no monetarios de conformidad al plan de incentivos, debidamente aprobado por el

Presidente; éstos se entregarán previo a una evaluación de desempeño y cumplimiento de metas.

Art. 67 El Trabajador podrá solicitar por escrito un anticipo hasta por el 10% de su remuneración mensual de conformidad con lo manifestado en el artículo 90 del Código del Trabajo, el mismo que se liquidará por medio del rol de pagos en el mes subsiguiente de haberse generado.

Art. 68 El Trabajador podrá solicitar hasta tres anticipos en el año, siempre que se justifique su capacidad de pago.

Art. 69 El Presidente y/o su delegado debidamente autorizado podrá conceder un anticipo.

Art. 70 El anticipo de sueldo deberá ser descontado, sin perjudicar los beneficios de ley establecidos en el Código del Trabajo, los anticipos no generan interés alguno.

Art. 71 Los anticipos que se otorguen en contravención a las disposiciones mencionadas, serán de responsabilidad de quien solicitó y entregó el anticipo, sin perjuicio de las responsabilidades, penales y administrativas a que hubiere lugar el cometimiento de la falta.

Art. 72 La Cooperativa descontará de los haberes de los funcionarios y Trabajadores, los rubros establecidos en el Código del Trabajo, en este Reglamento. Las retenciones de cualquier naturaleza en el rol de pagos, no deben ser superiores al 70 % del sueldo del funcionario o Trabajador.

CAPÍTULO XIII

DE LA VALORACIÓN Y REMUNERACIÓN

Art. 73 La valoración de puestos la realizará permanentemente el Departamento de Talento Humano.

Art. 74 Cada año económico el Consejo de Administración asignará las elevaciones salariales en el presupuesto por efecto de aplicación de este Reglamento, considerando la situación financiera de la Cooperativa y la aprobación del directorio y Presidencia.

Art. 75 Las elevaciones salariales serán establecidas por la Ley y/o por acuerdo entre el Empleador y Trabajador.

La Jefatura administrativa y Contable llevarán un control de la remuneración en el programa personal de rol de pagos.

Art. 76 La remuneración del Gerente General será de libre negociación con el Consejo de Administración.

CAPÍTULO XIV

MANEJO DE TECNOLOGÍA

Art. 77 El Jefe de sistemas es el responsable de instruir a los empleados sobre el uso, destino y manejo de los medios electrónicos y de su funcionamiento, como son: Correo Electrónico, Páginas Web, Internet y demás similares, que la Cooperativa proporcione a sus empleados y demás personas sujetas al Código del Trabajo, el Empleador sancionará de conformidad a este Reglamento.

Art. 78 Los Trabajadores que tiene acceso a medios electrónicos, deberán usar en forma obligatoria en actividades relacionadas con su trabajo y función, caso contrario el Empleador sancionará de conformidad con este Reglamento.

La instalación de todo tipo de software en los diferentes PC de propiedad de la institución se lo debe realizar con la estricta supervisión del departamento de sistemas, mismos que deben estar debidamente licenciados.

Art. 79 El Jefe de Sistemas elaborará y actualizará un instructivo para su debido y correcto manejo, el mismo que pondrá en conocimiento de los empleados.

CAPÍTULO XV

DE LAS VACACIONES

Art. 80 Vacaciones Anuales.- Todos los Trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de descanso con sujeción al calendario preestablecido más un día adicional de vacaciones por cada año de trabajo, posterior a los primeros cinco años de servicio en la Cooperativa de conformidad con el artículo 69 del Código del Trabajo.

Art. 81 La época de vacaciones debe ser establecida por la Cooperativa dentro del año subsiguiente al año en que se haya causado, y deben ser concedidas oficialmente o a petición del Trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. Para completar el año se tomará en cuenta el período inicial de prueba.

La Cooperativa dará a conocer al Trabajador con tres meses de anticipación de conformidad a lo manifestado en el artículo 73 del Código del Trabajo, la fecha que se le concederá vacación.

Art. 82 El trabajador que maneja fondos e hiciera uso de vacaciones, puede dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidaria, y previa aceptación de la Cooperativa.

Si la Cooperativa no aceptare el candidato indicado por el Trabajador y llamare a otra persona a reemplazarlo, cesa por este hecho la responsabilidad del Trabajador que se ausente por vacaciones.

Art. 83 Al personal prevenido se le concederá vacaciones previa presentación del informe respectivo, sobre la custodia de los fondos o bienes, según sea el caso y la suscripción del acta entrega recepción, con la persona que la sustituya.

Art. 84 Por lo manifestado en el artículo 74 del Código del Trabajo, las vacaciones se pueden suspender solo cuando existen funciones de confianza, Dicha decisión será notificada por escrito al Trabajador.

Art. 85 El Trabajador podrá acumular las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlos en el cuarto año, conforme lo dispone el artículo 75 del Código del Trabajo.

Art. 86 Si el trabajador hubiere cesado en sus funciones sin haber gozado de vacaciones, percibirá en dinero la parte proporcional, de conformidad con la ley.

Art. 87 El calendario anual de vacaciones será elaborado por el Departamento de Talento Humano, de acuerdo a las necesidades

institucionales y remitido a Presidencia para su aprobación hasta el 31 de diciembre de cada año, el que dará a conocer a los Trabajadores.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 88 Las reformas al presente Reglamento que fueren necesarias introducirlas se las formulará con conocimiento del Directorio y entrará en vigencia luego de la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 89 Todo cuanto no estuviere previsto en este Reglamento, el Empleador y los Trabajadores se sujetarán a las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas mismas que prevalecerán a las de este Reglamento.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 90 El Gerente General en coordinación con el Jefe de Talento Humano elaborarán los instructivos que sean necesarios para garantizar la aplicación del presente Reglamento. Estos instructivos surtirán efecto en forma oportuna, previa resolución administrativa numerada y conocimiento del Consejo de Administración.

Art. 91 El Departamento de Talento Humano deberá difundir ampliamente, tanto el presente reglamento, como las normas disciplinarias constantes en este reglamento.

DISPOSICION FINAL

Art. 93 El presente Reglamento entrará en vigencia una vez que sea aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El Empleador tiene la obligación de legalizar y aprobar el presente reglamento Interno de Trabajo, con sus reformas ante el ente regulador del reglamento.

Certifico que, el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas fueron analizados y aprobados por el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., en sesión ordinaria efectuada el día 10 de Noviembre de 2013.

Jorge Moposita

GERENTE GENERAL



MUSHUK PAKARI LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Somos la Esperanza

**MANUAL
DE
FUNCIONES**

3. 13 MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual constituirá una guía primordial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., con el fin de dotar a la entidad de una herramienta de trabajo útil para la correcta realización de sus funciones y responsabilidades asignadas, que permitirá contribuir en la obtención de las metas y objetivos planteados.

Objetivos del Manual:

- Contribuir a la participación activa del cumplimiento de funciones de los asociados integrantes de los diferentes grupos directivos y demás departamentos.
- Fortalecer los conocimientos sobre las funciones y atribuciones que exige cada puesto de trabajo.

NIVELES JERÁRQUICOS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Para una mejor clasificación de puestos, se detalla la organización interna de la Cooperativa en la que se procederá a enumerar los diferentes niveles jerárquicos de conformidad con el organigrama estructural anteriormente propuesto.

Es por ello que se ha realizado el siguiente cuadro donde se visualizará de mejor manera su categoría:

Cuadro 24: Estructura orgánica

NÚMERO	ESTRUCTURA ORGÁNICA
1	NIVEL DIRECTIVO
2	NIVEL EJECUTIVO
3	NIVEL DE CONTROL
4	NIVEL DE APOYO
5	NIVEL ASESOR
6	NIVEL OPERATIVO

Estos grupos a su vez estarán conformados por varios cargos o puestos, a continuación la clasificación de los niveles con sus pertinentes cargos:

Cuadro 25: Estructura orgánica con sus respectivos cargos

ESTRUCTURA ORGÁNICA CON SUS RESPECTIVOS CARGOS	
1. NIVEL DIRECTIVO	
1. 1	Asamblea General
1. 2	Consejo de Administración
1. 3	Consejo de Vigilancia
1. 4	Presidente
2. NIVEL EJECUTIVO	
2. 1	Gerente General
2. 2	Comité de Crédito
3. NIVEL DE CONTROL	
3. 1	Auditor Interno
4. NIVEL DE APOYO	
4. 1	Secretaria / o
5. NIVEL DE ASESOR	
5. 1	Asesor Legal
6. NIVEL OPERATIVO	
6. 1	Jefe de Talento Humano

6. 2	Jefe de Inversiones
6. 3	Cajero / a
6. 4	Atención al Cliente
6. 5	Jefe de Crédito
6. 6	Asesor de Crédito
6. 7	Recaudador
6. 8	Promotor
6. 9	Jefe Financiero
6. 10	Tesorero / a
6. 11	Contador / a
6. 12	Jefe de Marketing
6. 13	Jefe de Sistemas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las Autoras

Las especificaciones de los niveles estarán conformadas por la descripción de los cargos, los que se describen a continuación, detallando sus respectivas tareas, deberes y responsabilidades, como también los requisitos necesarios para ocupar dicho puesto.

Cabe recalcar que las atribuciones, deberes y responsabilidades del Nivel Directivo y Gerencia General se encuentran detallados en los artículos 29, 34, 37, 38, y 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular.

Estructura de los Manuales:

- Cargo / Puesto
- Nombre
- Misión del cargo o puesto
- Ubicación en el organigrama
- Reporta a

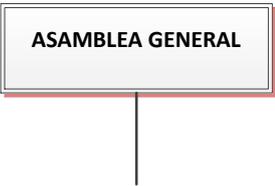
- Supervisa a
- Back Up
- Relación directa e indirecta
- Funciones
- Competencias
 - ✓ Técnicas
 - ✓ Comportamentales
- Perfil
 - ✓ Nivel académico
 - ✓ Experiencia y
 - ✓ Otros conocimientos adicionales.

A continuación se detallan los manuales de funciones, tomando como referencia el **Cuadro 25**: Estructura orgánica con sus respectivos cargos, en ese orden:

1. NIVEL DIRECTIVO

1. 1 ASAMBLEA GENERAL

Cuadro 26: Manual de Funciones – Asamblea General

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">ASAMBLEA GENERAL</p>		
<p>Misión del cargo: Analizan, evalúan y supervisan los informes presentados por los diferentes organismos de dirección, gerencia y control, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica-financiera y administrativa de la Cooperativa.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  </div>		
<p>Reporta a: No aplica</p>		
<p>Superviza a: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia</p>		
<p>Back up: No aplica</p>		
<p>Relación Directa Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Presidente Gerente General</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Inversiones Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>	
<p>FUNCIONES: 1) Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.</p>		

- 2) Elegir y remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa.
- 3) Nombrar auditor interno y externo en consideración del Consejo de Vigilancia.
- 4) Aprobar o rechazar los estados financieros e informes de los Consejos y de Gerencia.
- 5) Conocer el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración.
- 6) Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen o contratación de bienes inmuebles.
- 7) Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
- 8) Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, su reglamento y estatuto.
- 9) Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones.
- 10) Definir las aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- 11) Aprobar el reglamento que regule gastos del Presidente y directivos.
- 12) Resolver la fusión, disolución o liquidación.
- 13) Aplicación de sanciones disciplinarias y separación voluntaria de los socios.
- 14) Las demás establecidas en la ley, el reglamento y el estatuto social.

COMPETENCIAS:

- **Técnicas:**
 - Finanzas Corporativas
 - Control Interno
 - Dirección
- **Comportamentales:**
 - Explícito
 - Proactividad
 - Integridad
 - Amabilidad

PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Título Universitario en Administración de Empresas, Economía y Contabilidad o afines ➤ Experiencia Tener al menos un año de antigüedad como socio. ➤ Otros conocimientos Gestión Administrativa Gestión de Talento Humano 		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

1. 2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Cuadro 27: Manual de Funciones – Consejo de Administración

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>		
<p>Misión del cargo: Normar y determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa, así como de supervisar su implementación y cumplimiento.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[ASAMBLEA GENERAL] --- B[CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Asamblea General, Consejo de Vigilancia</p>		
<p>Superviza a: Gerente General</p>		
<p>Back up:No aplica</p>		
<p>Relación Directa</p> <p>Asamblea General Consejo de Vigilancia Presidente Gerente General</p>	<p>Relación Indirecta</p> <p>Dpto. de Talento Humano Dpto. de Inversiones Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Planificar y evaluar el funcionamiento y hacer cumplir los valores y principios de la Cooperativa. 2) Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo. 		

- 3) Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos de su competencia.
- 4) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro y la sanción a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto.
- 5) Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando incumplieren la normativa legal y reglamentaria.
- 6) Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica.
- 7) Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.
- 8) Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto o reglamento interno.
- 9) Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
- 10) Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
- 11) Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
- 12) Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.
- 13) Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.
- 14) Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el artículo 38, número 9 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario.
- 15) Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social con sus respectivos presupuestos.

COMPETENCIAS:

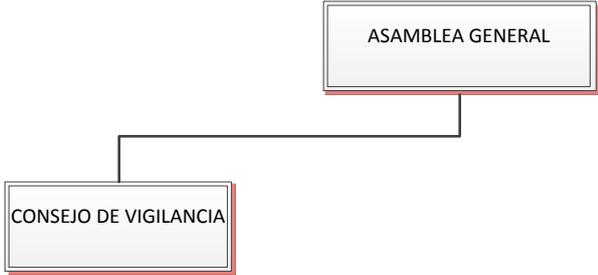
➤ **Técnicas:**

- Práctica en el desarrollo y ejecución de planes
- Solución de problemas
- Liderazgo

<p>➤ Comportamentales:</p> <p>Equitativo</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Explícito</p>		
<p>PERFIL:</p>		
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o ciencias afines.</p> <p>Maestría en Gerencia, Administración de Negocios o similares.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>Ser de la Asamblea General un año mínimo</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Programas de Capacitación</p> <p>Planificación Estratégica</p>		
<p>Elaborado por:</p> <p>Las Autoras</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Gerente General</p>	<p>Emisión:</p>

1. 3 CONSEJO DE VIGILANCIA

Cuadro 28: Manual de Funciones – Consejo de Vigilancia

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">CONSEJO DE VIGILANCIA</p>		
<p>Misión del Cargo: Precautelar los intereses de los socios y de la entidad, mediante acciones de control en la administración y gestión operacional, en el marco de lo que establece la Ley, el Estatuto, Reglamento interno, es el órgano fiscalizador del Consejo de Administración de la Gerencia General y demás estamentos de la Cooperativa.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p>  <pre> graph TD A[ASAMBLEA GENERAL] --- B[CONSEJO DE VIGILANCIA] </pre>		
<p>Reporta a: Asamblea General</p>		
<p>Superviza a: Consejo de Administración, Gerente General</p>		
<p>Back up: No aplica</p>		
<p>Relación Directa Asamblea General Consejo de Administración Gerente General Auditor interno o externo</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Inversión Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nombrar al Presidente y Secretario del Consejo. 2) Controlar las actividades económicas. 		

- 3) Vigilar que la contabilidad se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- 4) Realizar controles sobre procedimientos de contratación y ejecución.
- 5) Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos.
- 6) Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría.
- 7) Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre los estados financieros y la gestión del organismo.
- 8) Proponer ante la Asamblea General la designación de auditor interno y externo, y la remoción de los directivos o Gerente.
- 9) Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa.
- 10) Solicitar al Presidente que se incluya los puntos que crea conveniente, para la próxima asamblea.
- 11) Las demás establecidas en la ley, el reglamento y el estatuto social.

COMPETENCIAS:

- **Técnicas:**
 - Control Interno
 - Auditoría de Gestión
 - Análisis Financiero
- **Comportamentales:**
 - Confidencialidad
 - Servicial
 - Responsabilidad
 - Paciente
 - Honestidad

PERFIL:

- **Nivel Académico**
 - Título Universitario en Contabilidad, Finanzas, Auditoría o ciencias a fines.
- **Experiencia**

<p>Mínimo dos años en funciones de vigilancia en Cooperativas.</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Evaluación de Riesgos</p>		
<p>Elaborado por:</p> <p>Las Autoras</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Gerente General</p>	<p>Emisión:</p>

1. 4 PRESIDENTE

Cuadro 29: Manual de Funciones – Presidente



**Cooperativa de Ahorro y Crédito
"Mushuk Pakari" Ltda.**
Calle García Moreno y Modesto Jaramillo
Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe

MANUAL DE FUNCIONES

PRESIDENTE

Nombre:

Misión del cargo:

El Presidente de la Cooperativa velará por el cumplimiento de las resoluciones adoptadas por Asamblea General.

Ubicación en el organigrama:



Reporta a: Asamblea General, Consejo de Vigilancia

Superviza a: Gerente General

Back up: No aplica

Relación Directa

Asamblea General
Consejo de Administración
Gerente General

Relación Indirecta

Dpto. de Talento Humano
Dpto. de Inversiones
Dpto. de Crédito
Dpto. Financiero
Dpto. de Marketing
Dpto. de Sistemas

FUNCIONES:

- 1) Convocar a Junta de Socios y presidir la misma.
- 2) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por la Asamblea General.
- 3) Vigilar la presentación de informes y balances elaborados por la

Gerencia General.

- 4) Controlar las operaciones emprendidas por la Cooperativa, en el área técnica y administrativa, dando cuenta a la Asamblea General.
- 5) Asumir conjuntamente con la Gerencia General la responsabilidad solidaria en la marcha económica de la Cooperativa.
- 6) Asumir todas las demás obligaciones y atribuciones señaladas en los estatutos de la Cooperativa.
- 7) Planear estrategias y proponérselas a todas las demás áreas.
- 8) Suscribir con el Gerente los cheques, los contratos, escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa.
- 9) Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración.
- 10) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de la Asamblea General.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Manejo y administración de presupuestos
Manejo herramientas computacionales
Capacidad de liderazgo, gerencia y administración
Habilidad de negociación, influencia y cooperación

➤ **Comportamentales:**

Responsabilidad
Prudencia
Conducta ética
Equidad
Transparencia

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Administración de Empresas, Economía o Contabilidad y Comercio Exterior.

➤ **Experiencia**

Haber ejercido la calidad de socio por lo menos 2 años antes de su elección.

Mínimo 1 o 2 años en cargos similares

➤ **Otros conocimientos**

Planificación Estratégica

Protocolo

Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:
--------------------------------------	---	-----------------

2. NIVEL EJECUTIVO

2. 1 GERENTE GENERAL

Cuadro 30: Manual de Funciones – Gerente General

	<p align="center"> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe </p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">GERENTE GENERAL</p>		
<p>Nombre:</p>		
<p>Misión del cargo: Dirigir, controlar y hacer cumplir las actividades administrativas, como: reglamentos, disposiciones internas, leyes y demás disposiciones legales externas; conjuntamente con las actividades financieras para así alcanzar las metas trazadas por la Cooperativa, con un correcto uso de los recursos humano, económico y financiero.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[PRESIDENCIA] --- B[GERENCIA GENERAL] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente.</p>		
<p>Superviza a: Todos los Departamentos de la entidad.</p>		
<p>Back up: No aplica</p>		
<p>Relación Directa Presidente Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Con todos los Dptos. de la entidad</p>	<p>Relación Indirecta Jefe de Sucursal Atención al Cliente Promotor Recaudador</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Representar legal, judicial y extrajudicial a la Cooperativa. 2) Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para la Cooperativa. 		

- 3) Presentar para aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual.
- 4) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- 5) Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, el Estatuto y Reglamento Interno.
- 6) Presidir el comité de crédito de la cooperativa y nombrar a sus delegados.
- 7) Contratar, remover y sancionar de acuerdo a las políticas que fije el Consejo de Administración a los empleados de la cooperativa; y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto.
- 8) Contratar con apego al Código del Trabajo y fijar sus remuneraciones.
- 9) Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- 10) Informar anualmente de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración.
- 11) Supervisar el cumplimiento oportuno, adecuado y correcto de los registros contables, sobre los eventos económicos financieros que realice la cooperativa.
- 12) Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.
- 13) Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.
- 14) Asistir obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, y a las del Consejo de Vigilancia.
- 15) Las demás que señale la ley, el reglamento y el estatuto social.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

- Gestión del Talento Humano
- Control Interno
- Liderazgo y Trabajo en Equipo

<p>Talento para integrar, motivar</p> <p>Capacidad para prever y solucionar situaciones conflictivas en el futuro</p> <p>➤ Comportamentales:</p> <p>Carisma</p> <p>Capacidad para la intercomunicación.</p> <p>Imparcialidad</p> <p>Igualdad</p> <p>Cordialidad</p>		
PERFIL:		
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o ciencias afines.</p> <p>Maestría en Calidad Total, Finanzas, Gerencia o afines.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>Mínimo 2 años en cargos similares</p> <p>Actividades comerciales o relacionado con la práctica empresarial</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Leyes tributarias</p> <p>Análisis Financiero</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Licencia de conducir</p>		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

2. 2 COMITÉ DE CRÉDITO

Cuadro 31: Manual de Funciones – Comité de Crédito



**Cooperativa de Ahorro y Crédito
"Mushuk Pakari" Ltda.**

Calle García Moreno y Modesto Jaramillo
Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe

MANUAL DE FUNCIONES

COMITÉ DE CRÉDITO

Misión del cargo:

Es el órgano encargado de conocer las solicitudes de créditos, determinando en cada caso el tipo y la naturaleza del crédito que el solicitante está obligado a presentar.

Ubicación en el organigrama:



Reporta a: Asamblea General, Consejo de Administración

Superviza a: No aplica

Back up: No aplica

Relación Directa

Consejo de Administración
Gerente General
Jefe de Crédito
Asesor de Crédito

Relación Indirecta

Dpto. de Talento Humano
Dpto. de Inversiones
Dpto. Financiero
Dpto. de Marketing
Dpto. de Sistemas

FUNCIONES:

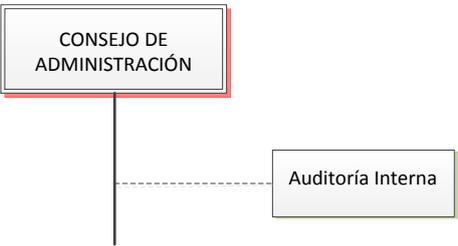
- 1) Gestionar las recuperaciones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos.
- 2) Evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las colocaciones.
- 3) Verificar y aprobar a los posibles sujetos de crédito.
- 4) Formular y controlar el cumplimiento de las políticas de créditos dentro de los dispositivos legales que norman la intermediación financiera en el

<p>país, así como los tarifarios referentes a las modificaciones de créditos en coordinación con la Gerencia General.</p> <p>5) Formular planes tendientes a la optimización de las operaciones crediticias.</p> <p>6) Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas por la Cooperativa y los órganos supervisores, para la operación crediticia.</p>		
COMPETENCIAS:		
<p>➤ Técnicas:</p> <p>Conocimientos contables</p> <p>Conocimiento de créditos y recuperaciones</p> <p>Matemática Financiera</p> <p>Técnicas de Negociación</p> <p>Conocimiento de normativas</p> <p>➤ Comportamentales:</p> <p>Imparcialidad</p> <p>Pensamiento Analítico</p> <p>Sinceridad</p>		
PERFIL:		
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o materias afines.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>Mínimo 2 años en cargos similares.</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, tasas de interés vigentes del Banco Central del Ecuador y Leyes tributarias.</p>		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

3. NIVEL DE CONTROL

3. 1 AUDITOR INTERNO

Cuadro 32: Manual de Funciones – Auditor Interno

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>AUDITOR INTERNO</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del Cargo: Administrar los procesos de auditoría interna como una actividad objetiva e independiente de aseguramiento y consulta, que agregue valor y mejore las operaciones de la Cooperativa, ayudando a cumplir los objetivos institucionales y a mejorar los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD CA[CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN] --- AI[Auditoría Interna] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General</p>	
<p>Superviza a: No aplica</p>	
<p>Back up: No aplica</p>	
<p>Relación Directa Asamblea General Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerente General</p>	<p>Relación Indirecta Jefe de Talento Humano Jefes de Sucursales Comité de Crédito Y demás Departamentos de la entidad.</p>
<p>FUNCIONES:</p>	

- 1) Será designado por la Asamblea General y el Consejo de Vigilancia.
- 2) Vigilar la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa se realice siguiendo los parámetros de eficiencia, efectividad, economía, equidad y ética.
- 3) Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y demás normas aplicables.
- 4) Comprobar la existencia de un adecuado control interno.
- 5) Evaluar la existencia y actualización de políticas para prevenir el lavado de activos.
- 6) Asesorar a los niveles de dirección, ejecutivo y demás funcionarios de la Cooperativa.
- 7) Evaluar el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- 8) Elaborar la aplicación del plan anual de auditoría interna.
- 9) Elaborar los informes de gestión anual de Auditoría Interna para la Asamblea General.
- 10) Enviar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria copias certificadas de las actas del Consejo de Administración en las que se conoció los Informes de Auditoría Interna.
- 11) Cuidar de las operaciones financieras que se realicen se enmarquen en la normatividad interna y las normas de solvencia y prudencia financiera señalada en la Ley y las normas de auditoría legalmente aceptadas y otras normas legales que regulen a la entidad.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Normativa legal vigente
 Auditoría Financiera
 Auditoría Administrativa
 Técnicas de Auditoría
 Gestión de Riesgos

➤ **Comportamentales:**

Adaptabilidad al cambio
Ética profesional
Pensamiento analítico
Pensamiento Crítico
Trabajo en equipo
Creatividad

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Contabilidad y Auditoría o ciencias afines.
Maestría en Auditoría de Gestión o afines.
Doctorado en materias afines.

➤ **Experiencia**

Mínimo cinco años en cargos directamente relacionados en Instituciones Financieras, de preferencia en Cooperativas.

➤ **Otros conocimientos**

Tributación
Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
Gestión de Talento Humano
Gestión crediticia
Prevención de Lavado de activos

Elaborado por:

Las Autoras

Revisado por:

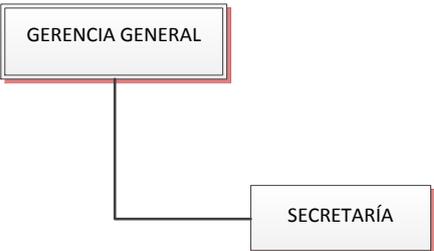
Gerente General

Emisión:

4. NIVEL DE APOYO

4. 1 SECRETARIA /O

Cuadro 33: Manual de Funciones – Secretaria /o

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	
MANUAL DE FUNCIONES		
SECRETARIA /O		
Nombre:		
<p>Misión del cargo: Responsable de redactar las actas y manejar información de todas las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[SECRETARÍA] </pre> </div>		
Reporta a: Asamblea General, Consejo de Administración		
Superviza a: No aplica		
Back up: No aplica		
<p>Relación Directa Asamblea General Gerente General Presidente</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Crédito Dpto. de Tesorería Dpto. Financiero Dpto. Marketing Dpto. de Sistemas</p>	
<p>FUNCIONES: 1) Mantener actualizado los archivos de documentos (Actas y comunicaciones de todas las sesiones) y otros materiales de</p>		

información que genere la Gerencia, Asamblea General y el Consejo de Administración.

- 2) Llevar y certificar los libros de Actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así como una lista completa de todos sus asociados.
- 3) Recibir y distribuir el correo interno.
- 4) Certificar con su firma los documentos de la cooperativa.
- 5) Firmar conjuntamente con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren de la intervención de estos.
- 6) Realizar las citaciones a reuniones que se requieran en general.
- 7) Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos.
- 8) Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos sectores de la Cooperativa.
- 9) Recepción de llamadas telefónicas.
- 10) Apoyar las tareas administrativas a la gerencia y a los distintos sectores de la cooperativa.
- 11) Desempeñar otros deberes que le asigne el jefe inmediato.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Redacción y archivo

Computación y manejos de sistemas computacionales

Buenas Relaciones Humanas

➤ **Comportamentales:**

Puntualidad

Agilidad

Organizada

Empatía

Cooperatividad

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales.

Título de segundo nivel en Secretariado Ejecutivo.

Carrera Técnica en Secretariado.

➤ **Experiencia**

Mínimo 3 a 6 meses en cargos similares

➤ **Otros conocimientos**

Administración

Elaborado por:

Las Autoras

Revisado por:

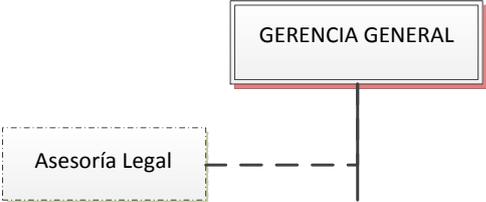
Gerente General

Emisión:

5. NIVEL ASESOR

5. 1 ASESOR LEGAL

Cuadro 34: Manual de Funciones – Asesor Legal

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>ASESOR LEGAL</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo: Defender los procesos jurídicos, tributarios, administrativos y de otra índole los intereses y derechos de la Cooperativa.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Asesoría Legal] -.- B[GERENCIA GENERAL] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Presidente, Gerente General</p>	
<p>Superviza a: Gerente General</p>	
<p>Back up:No aplica</p>	
<p>Relación Directa Presidente Gerente General</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Inversiones Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>
<p>FUNCIONES: 1) Brindar asesoría legal al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente y a todos los departamentos, con la finalidad de</p>	

evitar posibles contingencias que pongan en riesgo los activos de la Cooperativa.

- 2) Dirigir, coordinar y controlar las actividades legales relacionadas con poderes, consultas judiciales, garantizando la calidad, eficiencia y oportunidad de los servicios a prestar a la Cooperativa.
- 3) Coordinar e informar a Gerencia General sobre el estado de los procesos judiciales que mantiene la Cooperativa.
- 4) Coordinar con todas las áreas de la Cooperativa sobre los diversos asuntos legales que se puedan presentar dentro de sus funciones.
- 5) Realizar gestiones para llevar a cabo todas las diligencias que se presentan dentro de los procesos de recuperación de créditos, salvo caso extremos.
- 6) Asistir a las diversas diligencias que se llevan a cabo en los juzgados.
- 7) Revisar los documentos (pagaré, contratos, hipotecas, entre otros) que requieran opinión legal.
- 8) Interpretar leyes, decretos y normas que afecten en cualquier aspecto las operaciones de rutina de la Cooperativa.
- 9) Verificar y hacer seguimiento de las inscripciones de poderes al Gerentes.
- 10) Verificar las modificaciones del estatuto y su proceso de inscripción y presentación a los organismos pertinentes.
- 11) Control de las labores efectuadas por los asistentes legales en el cumplimiento de sus funciones.
- 12) Otras funciones de su competencia que le sean asignadas por el Gerente General.
- 13) Asistir a reuniones que convoque el Gerente General.
- 14) Remitir informes verbales y escritos sobre el cumplimiento de las funciones y metas trazadas.
- 15) Representar al área legal en las reuniones con el Gerente General y con otras áreas.

COMPETENCIAS:**➤ Técnicas:**

Normativa legal interna y externa
Leyes Laborales, penales, administrativas, civiles.
Manejo de Conflictos
Técnicas de redacción

➤ Comportamentales:

Responsabilidad
Imparcialidad
Agilidad
Confiabilidad
Relaciones interpersonales

PERFIL:**➤ Nivel Académico**

Título Universitario en Jurisprudencia o Abogado en Leyes.

➤ Experiencia

Mínimo 1 o 2 años en cargos similares en Instituciones Financieras especialmente en el sector cooperativo.

➤ Otros conocimientos

Manejo de juicios y demandas
Elaboración de estatutos, reglamentos.
Agilidad en la elaboración de trámites
Computación

Elaborado por:

Las Autoras

Revisado por:

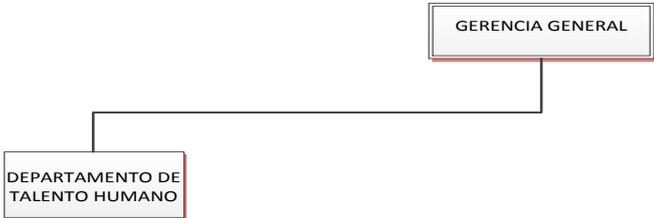
Gerente General

Emisión:

6. NIVEL OPERATIVO

6. 1 JEFE DE TALENTO HUMANO

Cuadro 35: Manual de Funciones – Jefe de Talento Humano

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>JEFE DE TALENTO HUMANO</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo:</p> <p>Atraer, desarrollar y mantener un adecuado funcionamiento del talento humano, por medio de la gestión de los diferentes subsistemas, propendiendo el desarrollo del personal e Institucional.</p> <p>Resolver problemas laborales, y dar soluciones inmediatas que no afecten al individuo ni a la institución. Además de mantener las condiciones necesarias para el buen desempeño Institucional.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Gerente General</p>	
<p>Superviza a: Los trabajadores de entidad</p>	
<p>Back up: Gerente General</p>	
<p>Relación Directa</p> <p>Gerente General Jefes departamentales Trabajadores</p>	<p>Relación Indirecta</p> <p>Auditoría Interna Asesor Legal</p>
<p>FUNCIONES:</p> <p>1) Mantener actualizado los manuales de procedimientos del talento</p>	

humano.

- 2) Reclutar personal interno o externo para procedimientos de selección.
- 3) Hacer entrevistas preliminares en procedimientos de selección.
- 4) Tomar pruebas técnicas, psicométricas y psicológicas en procedimiento de selección con su debida interpretación.
- 5) Actualizar los manuales de funciones y perfiles por competencias de acuerdo a la necesidad y/o crecimiento de la Cooperativa.
- 6) Ejecutar mediación en casos de conflictos laborales.
- 7) Ejecutar estudios de clima laboral, semestral o anual.
- 8) Controlar y coordinar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- 9) Fomentar y mantener el crecimiento y desarrollo del personal
- 10) Planificar, desarrollar y ejecutar las evaluaciones de desempeño del personal.
- 11) Planificar, ejecutar y desarrollar el plan de carrera de los empleados.
- 12) Brindar asesoría psicológica a todos aquellos empleados que lo necesitaren dentro del plano laboral.
- 13) Ejecutar estudios, desarrollo y mantenimiento de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
- 14) Brindar el apoyo y retroalimentación necesaria a todas los jefes en lo relacionado con el manejo del talento humano.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Gestión de Talento Humano
Normativa legal vigente
Contabilidad básica
Manejo de herramientas computacionales

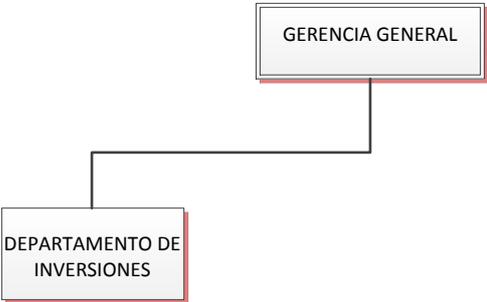
➤ **Comportamentales:**

Habilidad de dirección
Manejo de conflictos
Sociabilidad

Tolerancia		
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico Título Universitario en Ingeniería Comercial, Psicología Industrial o ciencias afines. Licenciado en Psicología o ciencias afines. ➤ Experiencia Tres años en cargos directamente relacionados en jefaturas de talento humano en especial en empresas del sector financiero cooperativo. ➤ Otros conocimientos Técnicas de Negociación y Mediación Aplicación de pruebas psicométricas 		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

6. 2 JEFE DE INVERSIONES

Cuadro 36: Manual de Funciones – Jefe de Inversiones

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>JEFE DE INVERSIONES</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo: Asegurar una cobertura eficiente de la contingencia social, económica y financiera de nuestros socios y clientes; generando y mejorando permanentemente servicio financieros en forma veraz y oportuna. Promoviendo políticas e iniciativas que impulsen el crecimiento de la Institución.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] --- DI[DEPARTAMENTO DE INVERSIONES] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Gerente General</p>	
<p>Superviza a: Cajera / o, Atención al Cliente</p>	
<p>Back up: Jefe de Sucursal</p>	
<p>Relación Directa Cajera Atención al Cliente</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>

FUNCIONES:

- 1) Diseñar y proponer la planeación financiera y operativa de la Cooperativa.
- 2) Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos.
- 3) Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado.
- 4) Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia.
- 5) Establecer relaciones comerciales con socios y efectuar visitas para la captación de nuevos socios ahorristas.
- 6) Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.
- 7) Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.
- 8) Encaminar los procedimientos financieros de la Cooperativa y supervisar los requerimientos indicados por el Gerente General.

COMPETENCIAS:**➤ Técnicas:**

Técnicas en Marketing
Finanzas
Pensamiento analítico
Administración de Riesgo Operativo

➤ Comportamentales:

Trabajo en equipo
Solidario
Equitativo
Integridad

PERFIL:**➤ Nivel Académico**

Título Universitario en Economía, Administración de Empresas, Banca y Finanzas y ciencias afines.

➤ Experiencia

Mínimo 3 años en funciones de dirección de unidades de negocios y operativas de instituciones financieras: Asistente Operativo en áreas de ahorros y depósitos a plazo, Oficial de Captaciones, Jefe de Oficina, Tesorería.

➤ Otros conocimientos

Dirección de personas

Computación

Elaborado por:

Las Autoras

Revisado por:

Gerente General

Emisión:

6. 3 CAJERA / O

Cuadro 37: Manual de Funciones – Cajera /o

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>CAJERA / O</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo: Realizar las transacciones monetarias solicitadas por los clientes en las ventanillas de acuerdo a normativas legales, políticas, procedimientos internos y normas de servicio establecidas en la Cooperativa y atender los requerimientos del cliente interno y externo según se presenten las diferentes situaciones.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO DE INVERSIONES] --- B[Caja] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Jefe de Inversiones</p>	
<p>Superviza a: No aplica</p>	
<p>Back up: Atención al Cliente</p>	
<p>Relación Directa Jefe de Inversiones Jefe de Sucursal</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>

FUNCIONES:

- 1) Atender de forma eficaz y oportuna al público en las operaciones de cajas: recepción de depósitos, retiro de ahorros, cobro de préstamos, pagos de depósitos a plazo, y otras que involucre la recepción y entrega de dinero por concepto de servicios que presta la institución al público en general.
- 2) Realizar en forma precisa y coordinada el proceso de caja, de entrega y recepción de dinero o cheques, preservando las normas de seguridad y control establecido para este tipo de operaciones.
- 3) Cuidar de no dar la clave asignada a ninguna persona, ya que las operaciones realizadas será responsabilidad únicamente del dueño de la clave.
- 4) Realizar el procedimiento de registro en el sistema de las transacciones con alto grado de precisión, para que de esta forma se asegure que la información sea exacta.
- 5) Velar porque los procedimientos establecidos para las operaciones sistematizadas de caja, se ejecuten de acuerdo a las instrucciones, e indicaciones establecidas para tal fin.
- 6) Registrar en forma clara y completa los formatos establecidos como control para el área de cajas: reporte de movimientos diarios de caja y traslados de dinero.
- 7) Realizar y entregar diariamente el cuadro de caja a su jefe inmediato, conjuntamente con el dinero, cheques recibidos y demás relaciones que soporten el movimiento diario.
- 8) Revisar y verificar la existencia de disponibilidad de dinero en la caja, para ofrecer un buen servicio a los socios.
- 9) Comunicar a su jefe inmediato los problemas de orden interno y externo que se presenten y atenten contra el desempeño eficiente de labores del cargo.
- 10) Realizar otras labores relacionadas al cargo solicitadas por su inmediato superior.
- 11) Es responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la

ejecución de su trabajo asignado en la institución.		
COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Manejo de equipo y programas informáticos ➤ Comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad Paciente Honestidad Confiabilidad Cortesía 		
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico <ul style="list-style-type: none"> Título Universitario en Contabilidad y Auditoría o carreras afines. Título de segundo nivel en Contabilidad y Comercio ➤ Experiencia <ul style="list-style-type: none"> No necesaria ➤ Otros conocimientos <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad general. Derecho Mercantil 		
Elaborado por:	Revisado por:	Emisión:
Las Autoras	Gerente General	

6. 4 ATENCIÓN AL CLIENTE

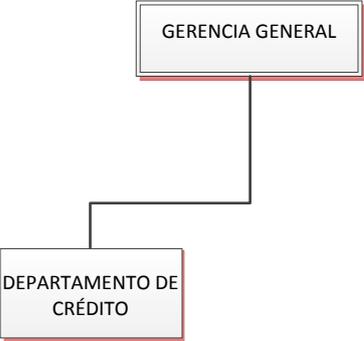
Cuadro 38: Manual de Funciones – Atención al Cliente

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>ATENCIÓN AL CLIENTE</p>		
<p>Nombre:</p>		
<p>Misión del cargo: Atender y orientar a las personas que deseen incorporarse como socios de la Cooperativa o acudieran por otro servicio y mantener un manejo eficiente de documentos relacionados con la Gerencia y clientes.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO DE INVERSIONES] --- B[Atención al Cliente] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Jefe de Inversiones</p>		
<p>Superviza a: No aplica</p>		
<p>Back up: Cajera</p>		
<p>Relación Directa Jefe de Inversiones Jefe de Sucursal</p>	<p>Relación Indirecta Dpto. de Talento Humano Dpto. de Crédito Dpto. Financiero Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>	
<p>FUNCIONES: 1) Dar información y direccionar amablemente a las personas que</p>		

<p>desearen incorporarse como socios o acudieran a realizar alguna transacción.</p> <p>2) Atender cortésmente todas las llamadas telefónicas y realizar las llamadas que solicite gerencia o las Jefaturas.</p> <p>3) Brindar información sobre todos los servicios existentes en la Cooperativa.</p> <p>4) Recibir los requisitos necesarios para la apertura de una cuenta e ingresar el nuevo socio en el sistema.</p> <p>5) Mantener un orden adecuado de los documentos que respalden algún trámite de la entidad.</p> <p>6) Brindar información sobre el estado de cuenta de los socios, tras la presentación de documentos que le respalden como socio.</p>		
COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> Manejo de sistemas computacionales Archivo ➤ Comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> Buena presencia Carisma Cordialidad Paciente Puntualidad 		
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico <ul style="list-style-type: none"> Título Universitario en Ingeniería Comercial o ciencias afines. Estudios de segundo nivel especialidad Secretariado Ejecutivo. ➤ Experiencia <ul style="list-style-type: none"> Mínimo de 3 a 6 meses en cargos similares. ➤ Otros conocimientos <ul style="list-style-type: none"> Manejo del idioma quichua 		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

6. 5 JEFE DE CRÉDITO

Cuadro 39: Manual de Funciones – Jefe de Crédito

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>JEFE DE CRÉDITO</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo:</p> <p>Supervisar la estricta aplicación de las políticas de crédito de la entidad, a fin de que el desarrollo de su actividad se enmarquen en los objetivos y normativas internas, bajo un exacto apego al marco regulatorio legal vigente; incluyendo el manejo del personal, la buena marcha del departamento, así como la consecución de los objetivos y metas impuestas al departamento en su área de actividad.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[DEPARTAMENTO DE CRÉDITO] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Comité de Crédito, Gerente General</p>	
<p>Superviza a: Asesores de Crédito, Recaudador, Promotores</p>	
<p>Back up: Asesor de Crédito</p>	
<p>Relación Directa</p> <p>Gerente General Contabilidad Asesores de crédito Recaudador y</p>	<p>Relación Indirecta</p> <p>Dpto. de Talento Humano Dpto. de Inversiones Dpto. de Marketing Dpto. de Sistemas</p>

Promotores	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Coordinar con el Gerente o Jefes de otros departamentos de la Cooperativa, actividades o funciones que impliquen la acción coordinada de la Unidad de Crédito con otras áreas de la entidad. 2) Supervisar, controlar y evaluar las actividades del personal que labora en la unidad de Crédito. 3) Efectuar contrataciones de personal para la Unidad de Crédito, en acción coordinada con el Gerente. 4) Supervisar la buena marcha administrativa y operativa de la unidad. 5) Analizar y aprobar operaciones de crédito gestionadas por los asesores de crédito. 6) Informar a la Gerencia General sobre las actividades y negocios gestionados en la Unidad de Crédito. 7) Controlar el desenvolvimiento de la cartera colocada, haciendo hincapié en el seguimiento y efectividad de las recuperaciones de cartera vencida. 8) Intervenir, con voz y voto, en las reuniones de Consejo de Administración. 9) Visitar a clientes en compañía de los asesores de crédito, y recaudadores cuando el caso lo amerite. 10) Supervisar y aprobar las calificaciones de riesgos elaboradas por los asesores de crédito. 11) Conceder sobregiros a los clientes, dentro de sus límites de aprobación asignados, y analizando las recomendaciones de los asesores de crédito. 	
<p>COMPETENCIAS:</p>	
<p>➤ Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analista en matemática financiera Análisis Financiero Técnicas de negociación Conocimiento de normativas 	

<p>➤ Comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integridad Liderazgo Confiabilidad Tolerancia Pro actividad 		
PERFIL:		
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Contabilidad, Economía y Finanzas o ciencias afines.</p> <p>Licenciado en Matemáticas o ciencias afines.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>Minimo 1 a 2 años en cargo similares</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Licencia para conducir auto o moto.</p>		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

6. 6 ASESOR DE CRÉDITO

Cuadro 40: Manual de Funciones – Asesor de Crédito

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>ASESOR DE CRÉDITO</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo: Realizar la colocación de créditos de acuerdo a las políticas y a las normas financieras, minimizando el riesgo crediticio, generando rentabilidad, así como promocionar los productos y servicios financieros.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO DE CRÉDITO] --- B[Asesoría de Crédito] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Jefe de Crédito</p>	
<p>Superviza a: No aplica</p>	
<p>Back up: Jefe de Crédito</p>	
<p>Relación Directa Jefe de Crédito Recaudadores y Promotores</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás departamentos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Concede créditos de acuerdo con las políticas institucionales generales y dinámicas económicas locales. 2) Analiza y evalúa con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación al comité de crédito. 	

- 3) Verifica los avales presentados y su pertinencia para el caso
- 4) Asesora a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la cooperativa.
- 5) Planifica, organiza, y desarrolla los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera en riesgo.
- 6) Prepara informes para el Comité de Crédito.
- 7) Aplica la metodología de concesión de crédito.
- 8) Mejora el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito, en función de las necesidades detectadas.
- 9) Organiza, capacita y da seguimiento a los comités locales de crédito.
- 10) Archiva la documentación a él encomendada
- 11) Apoya en otras áreas cuando sea necesario.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

- Análisis Financiero
- Técnicas de negociación
- Metodología para la concesión de créditos
- Acciones de cobranzas
- Agilidad de razonamiento matemático

➤ **Comportamentales:**

- Persuasión
- Orientación de servicio
- Dinámico
- Comprensivo

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Administración, Economía, Finanzas o ramas afines.

➤ **Experiencia**

Mínimo un año

➤ **Otros conocimientos**

Administración Financiera

Gestión de cajas

Manejo de sistemas basados en Office y destrezas para mecanografía.

Licencia para conducir auto o moto.

Elaborado por:

Las Autoras

Revisado por:

Gerente General

Emisión:

6. 7 RECAUDADOR

Cuadro 41: Manual de Funciones – Recaudador

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">RECAUDADOR</p>		
<p>Nombre:</p>		
<p>Misión del cargo: Gestionar la cartera vencida y por vencer, manteniendo niveles de morosidad acordes a las políticas institucionales, sin desmejorar la calidad en la atención.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO DE CRÉDITO] --- B[Cobranzas] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Jefe de Crédito</p>		
<p>Superviza a: No aplica</p>		
<p>Back up: Asesor de Crédito</p>		
<p>Relación Directa Jefe de Crédito</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás Departamentos.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recibir los expedientes remitidos por el Jefe de crédito y agregar la documentación de acciones de recuperación, velando por su archivo y custodia. 2) Apoyar la veracidad de las inscripciones de garantía. 3) Realizar acciones de notificación y negociación extrajudicial a los 		

acreditados morosos.

- 4) Ejecutar las acciones de recuperación extrajudicial que se le indique.
- 5) Tomar nota de los acuerdos de recuperación extrajudicial y vigilar su cumplimiento.
- 6) Informar al Jefe de Crédito sobre el incumplimiento de los acuerdos extrajudiciales.
- 7) Apoyar en el remate de bienes embargados.
- 8) Apoyar en las diligencias para tramitar la adjudicación a la Cooperativa de bienes en garantía o embargados cuando el caso lo requiera.
- 9) Remitir las cartas notariales que se requiera.
- 10) Preparar los cargos en la cuenta del acreditado, las tarifas y gastos que ocasione la recuperación.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Organización

Planificación

Técnicas de negociación

Conocimiento de la metodología de recuperación de cartera

➤ **Comportamentales:**

Trabajo bajo presión

Pensamiento analítico

Facilidad de palabra

Empatía

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Contabilidad, Auditoría, Finanzas o carreras afines.

Licenciado en Matemáticas o materias afines.

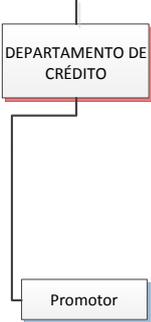
➤ **Experiencia**

No se requiere

➤ Otros conocimientos Licencia para conducir moto.		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

6. 8 PROMOTOR

Cuadro 42: Manual de Funciones – Promotor

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>PROMOTOR</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo: Interactuar con los clientes propiciando siempre su fidelización y lealtad a la Cooperativa haciendo énfasis en la calidad del servicio y la atención personalizada; colaborando en la promoción, evaluación, seguimiento y administración de los productos y servicios de créditos.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO DE CRÉDITO] --- B[Promotor] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Jefe de Crédito</p>	
<p>Superviza a: No aplica</p>	
<p>Back up: Asesor de Crédito, Recaudador</p>	
<p>Relación Directa Jefe de Crédito Recaudador</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás Departamentos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Proponer al Jefe de Crédito, las políticas y normas necesarias para una adecuada operatividad en la atención al socio y gestión dentro del ámbito de su competencia. 	

- 2) Comparar las estrategias empleadas por la competencia y las implementadas por la Cooperativa.
- 3) Conducir, organizar y difundir las campañas promocionales.
- 4) Proponer las campañas publicitarias en diversas instituciones.
- 5) Apoyar en las actividades de promoción de los productos y servicios, actividades de requerimiento de pago a los socios atrasados.
- 6) Realizar trabajo de campo con los Asesores de Crédito.
- 7) Colaborar en los eventos de capacitación aportando con su experiencia.
- 8) Velar por el adecuado abastecimiento de material logístico para el correcto desempeño del personal del área de crédito.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Capacidad de negociación

Técnicas de publicidad, promoción y marketing

➤ **Comportamentales:**

Trabajo en equipo

Orientación al logro y cumplimiento de metas

Orientación al cliente

Pro actividad e iniciativa

Tolerancia al trabajo bajo presión

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Contabilidad, Administración de Empresas o ciencias afines.

➤ **Experiencia**

Mínimo 3 meses en cargos similares

➤ **Otros conocimientos**

Conocimiento de medios de comunicación y publicidad

Licencia para conducir moto

Elaborado por:

Las Autoras

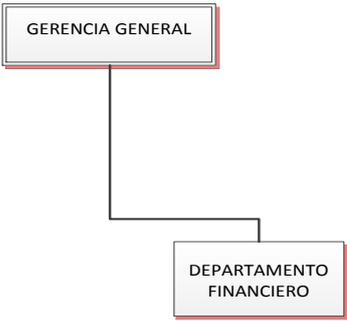
Revisado por:

Gerente General

Emisión:

6. 9 JEFE FINANCIERO

Cuadro 43: Manual de Funciones – Jefe Financiero

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>JEFE FINANCIERO</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo: Encargado de coordinar y supervisar el manejo adecuado de los recursos financieros de la organización, para atender los requerimientos de los socios, empleados, directivos e instituciones externas.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[DEPARTAMENTO FINANCIERO] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Gerente General</p>	
<p>Superviza a: Tesorero, Contador/a</p>	
<p>Back up:No aplica</p>	
<p>Relación Directa Gerente General Tesorero Contador</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás Departamentos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Responsable de las áreas financieras de la Cooperativa, en coordinación con el Departamento de Inversiones y de Crédito. 2) Coordinar todas las actividades de los departamentos del área financiera. 	

- 3) Analizar permanentemente la situación económica-financiera de la institución.
- 4) Crear instrucciones y normas de trabajo de índole administrativa, que sirvan de soporte para el control interno y contable a toda la institución y sus sucursales.
- 5) Relacionarse con bancos nacionales, agencias cooperantes, socios y entidades afines, para facilitar las operaciones financieras.
- 6) Evaluar el desempeño del personal administrativo bajo supervisión, para proponer cambios, ascensos y despidos.
- 7) Desarrollar sistemas de información estadística gerencial para la toma de decisiones.
- 8) Mantenerse al día con las tendencias de cambio en el mercado que puedan afectar el negocio.
- 9) Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la Cooperativa para poder trabajar en mejores condiciones de costo, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- 10) Habilidad para anticipar problemas y tomar acciones.

COMPETENCIAS:

➤ **Técnicas:**

Contabilidad Financiera
 Administración presupuestaria
 Apalancamiento Financiero
 Tesorería

➤ **Comportamentales:**

Amabilidad
 Ética profesional
 Compromiso
 Seguridad

PERFIL:

➤ **Nivel Académico**

Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, con especialización en Finanzas.

➤ **Experiencia**

Experiencia mínima de 4 años desempeñando funciones relativas a Asistente Contable, Contador General, Asistente de Presupuestos, Jefe de Presupuestos, Tesorero, Jefe Financiero.

➤ **Otros conocimientos**

Análisis Financiero

Auditoría de Gestión

Elaborado por:

Las Autoras

Revisado por:

Gerente General

Emisión:

6. 10 TESORERO / A

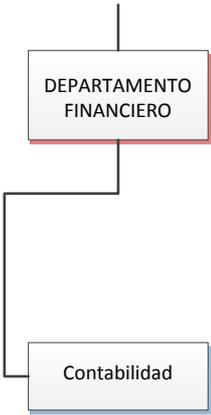
Cuadro 44: Manual de Funciones – Tesorero /a

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">TESORERO</p>		
<p>Nombre:</p>		
<p>Misión del cargo: Es el responsable de la custodia de valores depositados, contratos originales de prestatarios, fianzas, resoluciones de readecuaciones en el Departamento Financiero, establece saldos bancarios diarios, responsable también de todo el movimiento del manejo de fondos de ingresos y egresos de la Institución.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO FINANCIERO] --- B[Tesorería] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Jefe Financiero</p>		
<p>Superviza a: No aplica</p>		
<p>Back up:No aplica</p>		
<p>Relación Directa Jefe Financiero Contador</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás Departamentos.</p>	
<p>FUNCIONES: 1) Realiza los pagos a proveedores una vez receptada la orden de pago de Gerencia.</p>		

<p>2) Emisión de cheques tomando en consideración la realización de retenciones a las que la Cooperativa está sujeta.</p> <p>3) La documentación pertinente de los trámites se envía a Contabilidad, para su revisión.</p> <p>4) Recibir el listado de préstamos cancelados por parte del Jefe de Crédito, para la depuración del archivo.</p> <p>5) Entregar el movimiento diario de cajas a Contabilidad.</p> <p>6) Verificar en forma diaria el listado proporcionado por el Departamento de Crédito donde consta los créditos desembolsados en el día.</p>		
COMPETENCIAS:		
<p>➤ Técnicas:</p> <p> Archivo</p> <p> Conocimiento de contabilidad básica</p> <p> Manejo de sistemas computacionales</p> <p>➤ Comportamentales:</p> <p> Organizada</p> <p> Responsabilidad</p> <p> Integridad</p>		
PERFIL:		
<p>➤ Nivel Académico</p> <p> Título Universitario en Secretariado Ejecutivo, Contabilidad o ciencias afines.</p> <p>➤ Experiencia</p> <p> Experiencia mínimo 1 año</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p> Matemática financiera</p> <p> Leyes tributarias</p>		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

6. 11 CONTADOR / A

Cuadro 45: Manual de Funciones – Contador /a

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>	
<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p align="center">CONTADOR / A</p>		
<p>Nombre:</p>		
<p>Misión del cargo: Mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DEPARTAMENTO FINANCIERO] --- B[Contabilidad] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Jefe Financiero</p>		
<p>Superviza a: Tesorero</p>		
<p>Back up:No aplica</p>		
<p>Relación Directa Gerente General Jefe Financiero Tesorero</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás Departamentos.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Llevar los registros contables de las operaciones diarias. 2) Preparar semestralmente los balances establecidos por la ley. 		

- 3) Participa en la formulación del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual de la Cooperativa.
- 4) Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo, cumpliendo con las normas de contabilidad de general aceptación.
- 5) Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la Cooperativa, así como la existencia de materiales y equipos.
- 6) Cumple con las recomendaciones emitidas por auditoría interna, externa y organismos de control.
- 7) Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa.
- 8) Prepara, revisa y cancela las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes.
- 9) Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
- 10) Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.
- 11) Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- 12) Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
- 13) Revisa las solicitudes de pago, los documentos anexos, previo a la emisión de cheques, así como las firmas de las personas autorizadas.
- 14) Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo o que requiera la gerencia.

COMPETENCIAS:**➤ Técnicas:**

Conocimientos de Procesos Operativos

Sistemas informáticos

Recopilación de información

Destreza Matemática

➤ Comportamentales:

Organizada

Expresiva

Capacidad para prever y solucionar situaciones conflictivas relacionadas con el aspecto contable.

Confiabilidad

Ética profesional

PERFIL:**➤ Nivel Académico**

Título Universitario en Contabilidad y Auditoría.

Licenciado / a en Contabilidad

➤ Experiencia

Experiencia mínima de dos años en cargos similares.

➤ Otros conocimientos

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)

Catálogo Único de Cuentas emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por:

Las Autoras

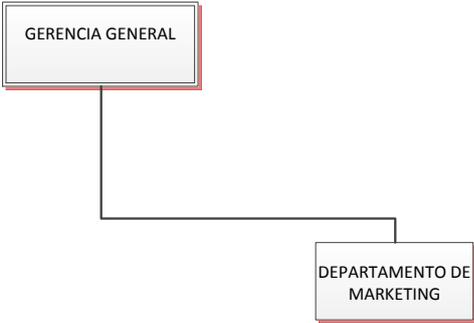
Revisado por:

Gerente General

Emisión:

6. 12 JEFE DE MARKETING

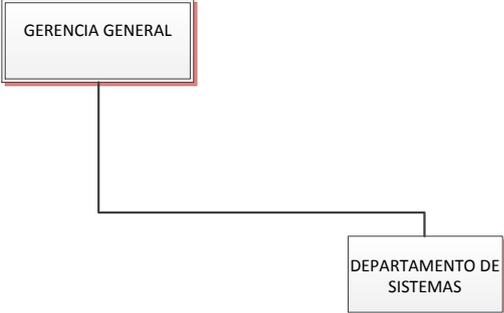
Cuadro 46: Manual de Funciones – Jefe de Marketing

	<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>	
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>		
<p>JEFE DE MARKETING</p>		
<p>Nombre:</p>		
<p>Misión del cargo: Realizar las propuestas de mercadeo para los servicios y productos que la Cooperativa tiene para sus socios y clientes en forma oportuna y eficiente.</p>		
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[DEPARTAMENTO DE MARKETING] </pre> </div>		
<p>Reporta a: Gerente General</p>		
<p>Superviza a: No aplica</p>		
<p>Back up: No aplica</p>		
<p>Relación Directa Gerente General Jefe de Inversiones Jefe de Crédito Jefe Financiero</p>	<p>Relación Indirecta Con todos los demás Departamentos.</p>	
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar y evaluar el plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales. 2) Coordinar con Gerencia General para el análisis y aprobación de todas las propuestas presentadas. 		

<p>3) Realizar propuestas de marketing en coordinación con los departamentos de la Cooperativa.</p> <p>4) Realizar anualmente investigaciones de mercado, que ayuden a determinar expectativas de los socios y clientes.</p> <p>5) Elaborar un plan de marketing.</p> <p>6) Elaborar y mantener estrategias promocionales y publicitarias en vigencia.</p> <p>7) Manejar la imagen institucional.</p> <p>8) Diseñar nuevos productos.</p>		
COMPETENCIAS:		
<p>➤ Técnicas:</p> <p>Manejo Office y software de publicidad</p> <p>Técnicas de Investigación de Mercado</p> <p>Técnicas de publicidad, promoción y marketing</p> <p>➤ Comportamentales:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Pro actividad</p> <p>Perseverancia</p>		
PERFIL:		
<p>➤ Nivel Académico</p> <p>Título Universitario en Marketing</p> <p>➤ Experiencia</p> <p>Mínimo de 3 años</p> <p>➤ Otros conocimientos</p> <p>Organización y métodos</p> <p>Manejo de medios de comunicación y publicitarios</p>		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:

6. 13 JEFE DE SISTEMAS

Cuadro 47: Manual de Funciones – Jefe de Sistemas

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>
<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
<p>JEFE DE SISTEMAS</p>	
<p>Nombre:</p>	
<p>Misión del cargo:</p> <p>Garantizar el desarrollo de las actividades del departamento de sistemas en lo referente al adecuado uso de la tecnología de la información implementadas en la organización; además de brindar asesoramiento técnico a sus Directivos respecto al proceso automático de la información y nuevas tecnologías; proponiendo a su mejora continua.</p>	
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[DEPARTAMENTO DE SISTEMAS] </pre> </div>	
<p>Reporta a: Gerente General</p>	
<p>Superviza a: No aplica</p>	
<p>Back up: No aplica</p>	
<p>Relación Directa</p> <p>Gerente General Jefes de Sucursales</p>	<p>Relación Indirecta</p> <p>Con todos los demás Departamentos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar las necesidades de informática de la Cooperativa. 2) Implementar, mantener y hacer el seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente, en coordinación con 	

el Gerente General y Jefes de Sucursales.

- 3) Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de procesamiento electrónico de datos que se realizan con las distintas áreas de la Cooperativa.
- 4) Programar y coordinar el mantenimiento de los activos fijos que son de responsabilidad del departamento de Sistemas.
- 5) Proponer políticas que orienten las actividades de informática impartiendo las directivas necesarias para su cumplimiento en coordinación con el Gerente General.
- 6) Emitir las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de cómputo y activos fijos.
- 7) Efectuar las coordinaciones necesarias para la capacitación y entrenamiento del personal de la Cooperativa.
- 8) Asesorar al Gerente General en el uso de las técnicas informáticas, a fin de apoyar la gestión.
- 9) Verificar que la documentación presentada por el área de Sistemas sea lo suficientemente completas para ejecutar los trabajos sin asistencia de los que desarrollaron el sistema.
- 10) Apoyar y coordinar la preparación de la documentación de los sistemas, programas, procesos, procedimientos y actividades que competan con el área.
- 11) Realizar estudios para determinar la factibilidad de mecanización de sistemas y recomendar reformas y/o técnicas nuevas.
- 12) Preparar y aprobar programas informáticos, y dirigir y asesorar la implementación de sistemas.
- 13) Supervisar e informar sobre la calidad de equipos para su óptimo funcionamiento.
- 14) Organizar el plan de contingencia y seguridad para el área y todo lo relacionado a software y hardware.
- 15) Modificar en forma periódica las claves de acceso que tenga el personal a programas específicos.

COMPETENCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> Redes y Comunicaciones Sistemas operativos como Windows, Unix, Linux. Bases de datos Mantenimiento de Herramientas Computacionales ➤ Comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> Pensamiento y razonamiento analítico Pensamiento crítico Pro actividad Tolerancia Trabajo en equipo 		
PERFIL:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Académico <ul style="list-style-type: none"> Título Universitario en Sistemas e Informática y Tele Comunicaciones. ➤ Experiencia <ul style="list-style-type: none"> Tres años en cargos directos relacionados ➤ Otros conocimientos <ul style="list-style-type: none"> Manejo de Talento Humano 		
Elaborado por: Las Autoras	Revisado por: Gerente General	Emisión:



MUSHUK PAKARI LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Somos la Esperanza

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3. 14 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos administrativos y financieros, ha sido elaborado para que los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., dispongan de procedimientos actualizados y uniformes en la administración de sus recursos de la organización.

Estructura

1. Título del Procedimiento
 - 1.1 Fecha de Emisión
 - 1.2 Página
2. Objetivo
3. Alcance
4. Responsable
5. Normativa
6. Política
7. Anexo
8. Descripción del procedimiento
9. Flujograma

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Este documento contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A través de la Gestión del Talento Humano se incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y además ayudará a desarrollar y retener al talento humano existente, buscando un alto potencial en el desempeño de sus actividades profesionales y personales dentro de la Cooperativa.

Esta guía se establece con la finalidad de que la Cooperativa “Mushuk Pakari” Ltda., cumpla con una adecuada Gestión del Talento Humano, y los procedimientos se apeguen a las necesidades de la institución en el tiempo que consideren, siendo una base que facilite la evaluación del desempeño del talento humano.

A continuación se detallan los procedimientos, como son:

- Reclutamiento de personal
- Selección del personal
- Contratación del personal
- Inducción del personal
- Capacitación del personal
- Evaluación del desempeño

3. 14. 1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Atraer e identificar potenciales candidatos que cumplan con las expectativas que presenta la vacante para ocupar cargos dentro de la institución.

3. ALCANCE

Todos los puestos de la Cooperativa, encargados de los departamentos o secciones que requieran personal.

4. RESPONSABLE

Departamento de Talento Humano

5. NORMATIVA

1. Los concursos deben contar con al menos una publicación en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y al menos un medio de carácter público.
2. Los concursos internos tienen una duración de 5 días hábiles.
3. El Departamento de Talento Humano es el responsable de recibir las hojas de vida por cualquier vía de comunicación.
4. En caso de no seleccionar ningún candidato, se efectúa iniciar nuevamente el procedimiento de reclutamiento, el cual se puede repetir hasta tres veces.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

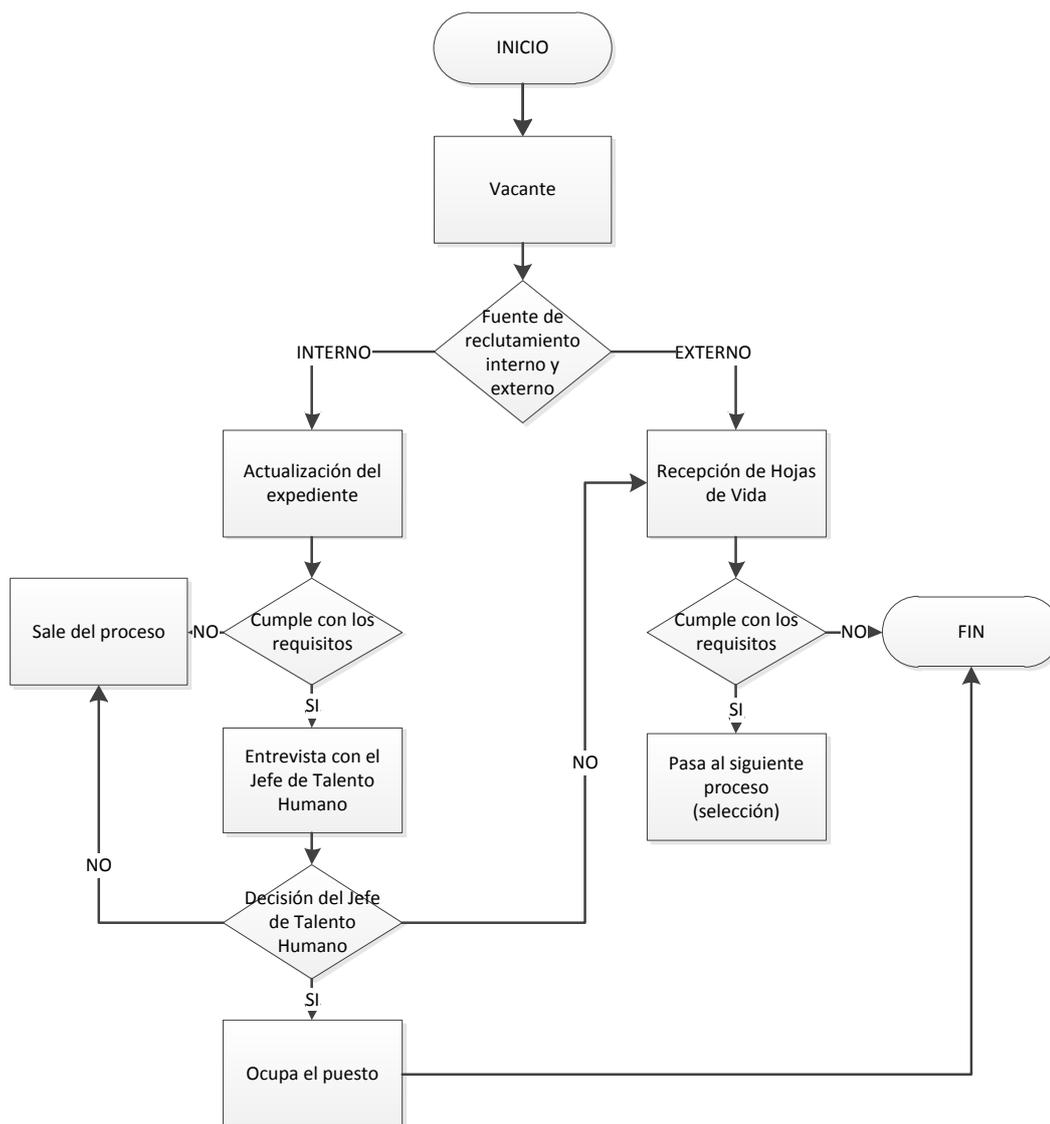
Cuadro 48: Reclutamiento de personal

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	JEFE DE CUALQUIER DEPARTAMENTO	Se inicia el procedimiento de reclutamiento mediante la detección de la necesidad. Envía la solicitud formal del cargo vacante mediante documento de requisición.
2	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Recibe el aviso mediante documento de requisición. Realiza en primera instancia un llamado al personal que labore en la institución para ocupar la vacante. Durante los cinco días hábiles. Verifica la existencia del aspirante interno. Si la respuesta es favorable, realiza la respectiva revisión, evaluación y calificación de la hoja de vida y expediente interno. De no existir una respuesta favorable o los postulantes no cumplen con los requisitos mínimos, se procede a realizar un llamado externo a través de los medios públicos. Recibe la documentación de los aspirantes

		para que pasen a formar parte de la base de datos de selección.
Elaborado por: Las Autoras.		

8. FLUJOGRAMA PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Gráfico 19: Reclutamiento de personal



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Conducir el procedimiento de selección de forma lógica y ordenada para disponer de talento humano idóneo para ocupar el puesto vacante.

3. ALCANCE

Todos los puestos de la Cooperativa, Gerente General, encargados de los departamentos o secciones que requieran personal y los postulantes que resulten favorecidos en el procedimiento de preselección y selección.

4. RESPONSABLE

Departamento de Talento Humano

5. NORMATIVA

1. Todo perfil de selección debe considerar las competencias que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos del cargo.
2. La selección se realizará atendiendo exclusivamente a criterios de méritos y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el procedimiento.
3. Todo el procedimiento de selección debe estar basado estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.
4. La hoja de vida se debe incluir en los archivos por un periodo de 3 meses.

5. La información de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a la entrevista personal, se comunicará mediante llamado telefónico o correo electrónico.
6. Se debe respetar la absoluta confidencialidad de la información de los postulantes.
7. Se debe elegir a los candidatos idóneos en los 3 días laborales posteriores a la entrevista final.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

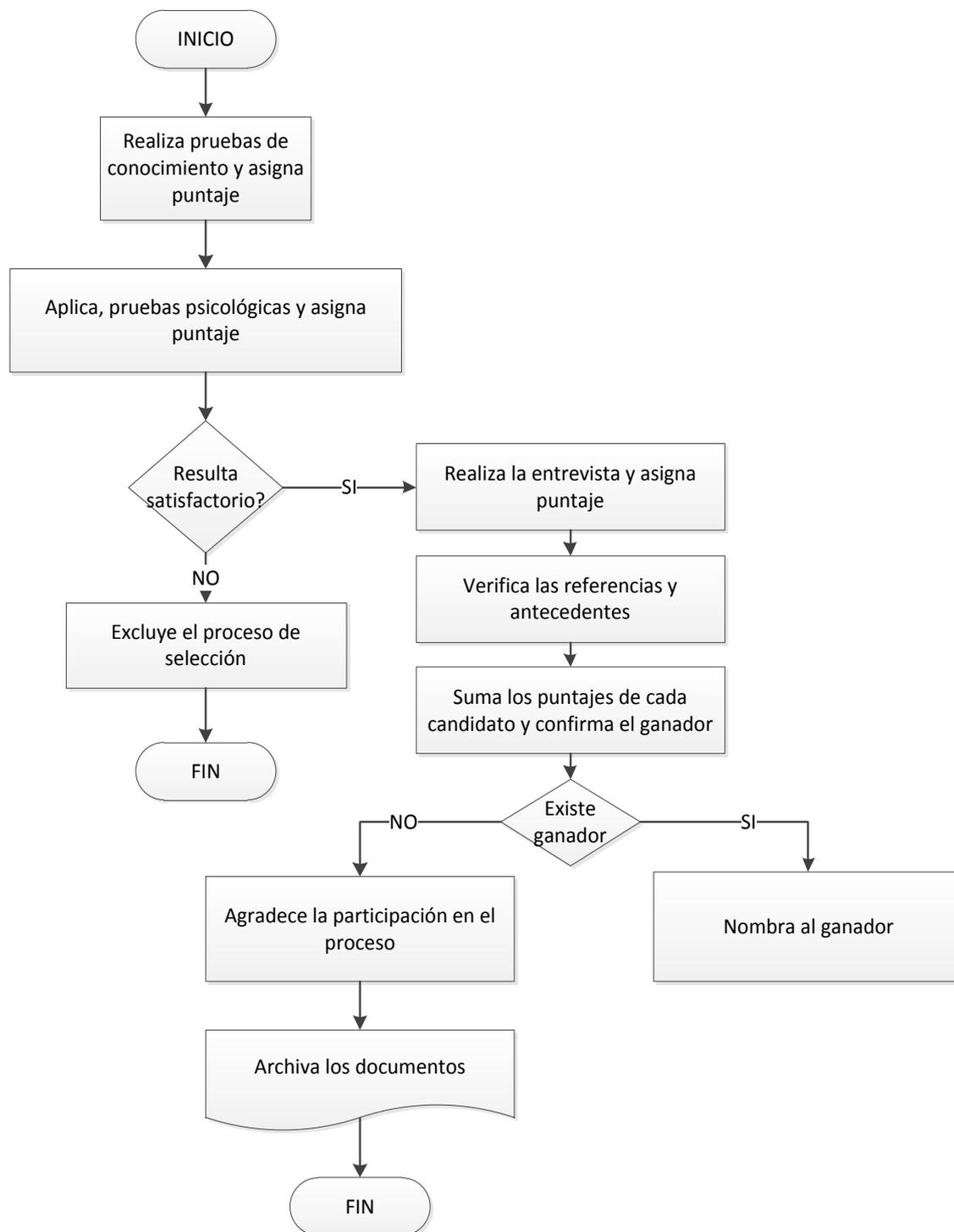
Cuadro 49: Selección del personal

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	<p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</p>	<p>1. Realizar la selección. Evaluar y verificar el cumplimiento de la documentación y los requisitos mínimos para el puesto solicitado hasta la fecha indicada. Ingresa los expedientes en la base de datos de aspirantes externos. Realizar la preselección de acuerdo al banco externo de aspirantes.</p> <p>2. Evaluación de los aspirantes. Realizar entrevistas preliminares.</p>

		<p>Efectuar pruebas específicas y evaluación de los expedientes respectivos.</p> <p>Detallar el informe final.</p>
2	SOLICITANTE	<p>Procede a los exámenes de conocimiento para que se le asigne un puntaje.</p>
3	<p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</p>	<p>Realiza pruebas psicotécnicas, a la que se asigna un puntaje.</p> <p>Excluye del procedimiento de selección a los aspirantes que obtuvieron un puntaje poco satisfactorio.</p> <p>A los aspirantes con buen puntaje, se procede a una entrevista final.</p> <p>Verifica las referencias y antecedentes presentados por cada uno de los candidatos.</p> <p>3. Designación del ganador</p> <p>Suma los puntajes obtenidos por cada uno de los candidatos y confirma el ganador.</p> <p>Comunica a los candidatos no seleccionados.</p> <p>Archiva los documentos para consideración de futuras contrataciones.</p> <p>Nombra al ganador/a del procedimiento de selección.</p>
<p>Elaborado por: Las Autoras.</p>		

10. FLUJOGRAMA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 20: Selección del personal



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14.3 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

 MUSHUK PAKARI	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Formalizar la propuesta de trabajo para lograr una mayor trascendencia y compromiso en las relaciones laborales.

3. ALCANCE

Todos empleado seleccionado para ocupar un puesto dentro de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.

4. RESPONSABLE

Departamento de Talento Humano
Gerente General

5. NORMATIVA

1. Toda persona contratada para realizar una función, debe firmar un contrato de trabajo, basado en leyes y reglamentos laborales que norman las relaciones de trabajo.
2. El contrato por escrito, especificará el salario y demás condiciones de la oferta, tiene un plazo de formulación no mayor a 2 días laborables y debe ser elaborado en colaboración con el asesor legal de la institución.
3. Se debe considerar un período de prueba no mayor a 90 días, caso contrario se entenderá como contrato por tiempo indefinido.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

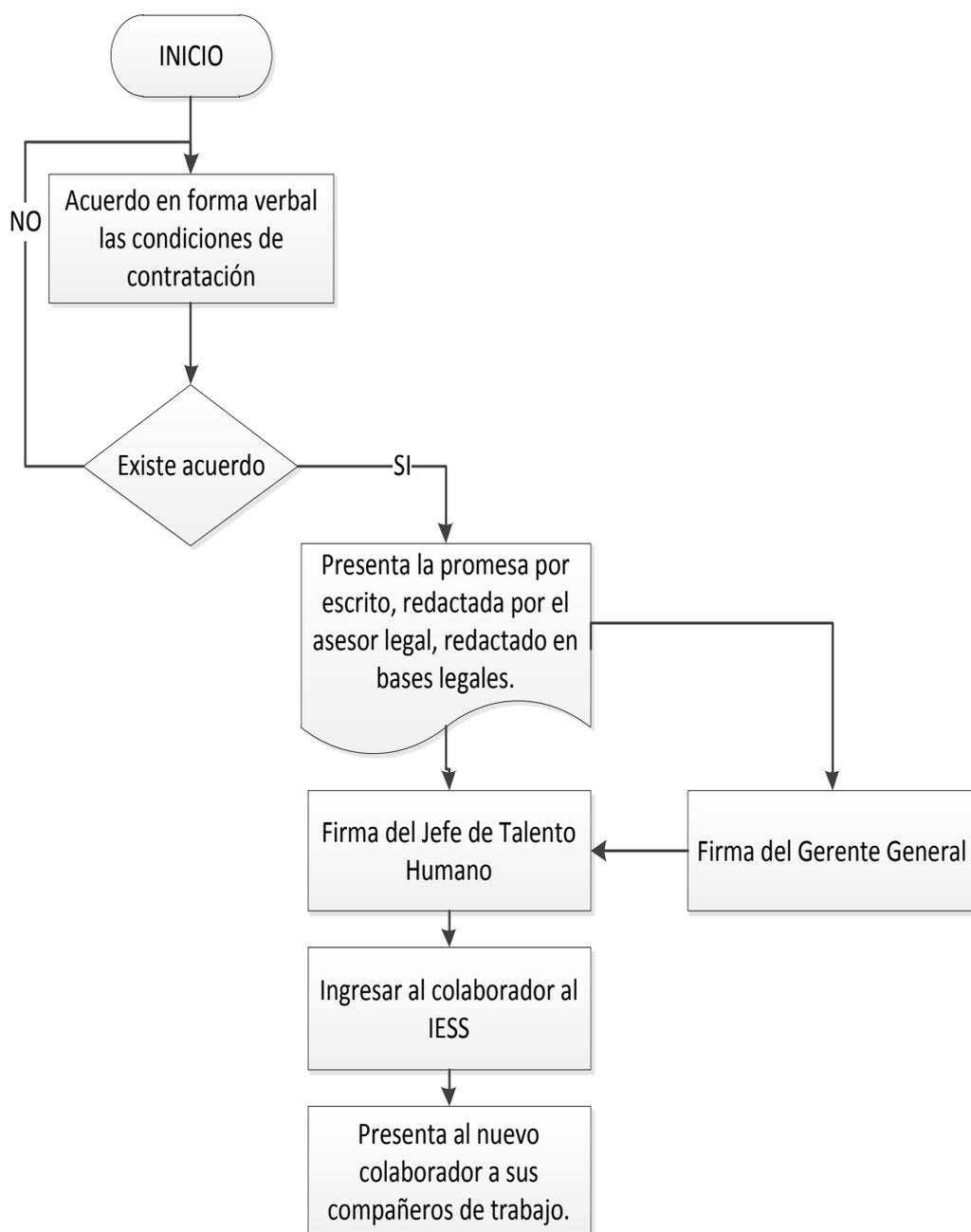
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Cuadro 50: Contratación del personal

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	1. Negociación del contrato. Se acuerda con el interesado en forma verbal las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo, salarios y otros beneficios. Renegocian las condiciones si no existe un acuerdo. Presenta la promesa por escrito redactada por el asesor legal, según las condiciones aceptadas.
2	GERENTE GENERAL	Colocar la firma aceptando los términos del contrato.
3	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Archiva los documentos e ingresa al nuevo colaborador al sistema del IESS.
Elaborado por: Las Autoras.		

8. FLUJOGRAMA PARA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 21: Contratación del personal



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 4 INDUCCIÓN DEL PERSONAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Suministrar información básica sobre los antecedentes de la institución y generalidades del puesto, para generar un sentido de pertenencia y entusiasmo que permita un comienzo productivo en los colaboradores promovidos o recientemente ingresados.

3. ALCANCE

Todo el talento humano que ingrese a la empresa o sea promovido a una nueva posición.

4. RESPONSABLE

Departamento de Talento Humano

5. NORMATIVA

1. El Jefe de Talento Humano es el encargado de presentar al nuevo colaborador en la institución y su jefe inmediato.
2. El manual de inducción se debe entregar al nuevo empleado, a través de un medio escrito, digital o vía email.
3. El personal de nuevo ingreso recibirá un curso de inducción y formación específica a partir de la fecha de inicio de sus actividades en la institución.
4. El jefe inmediato se encargará de evaluar la actuación del colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar los primeros 30 días, de ser requerido un mayor periodo de prueba este no podrá superar los 90 días.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

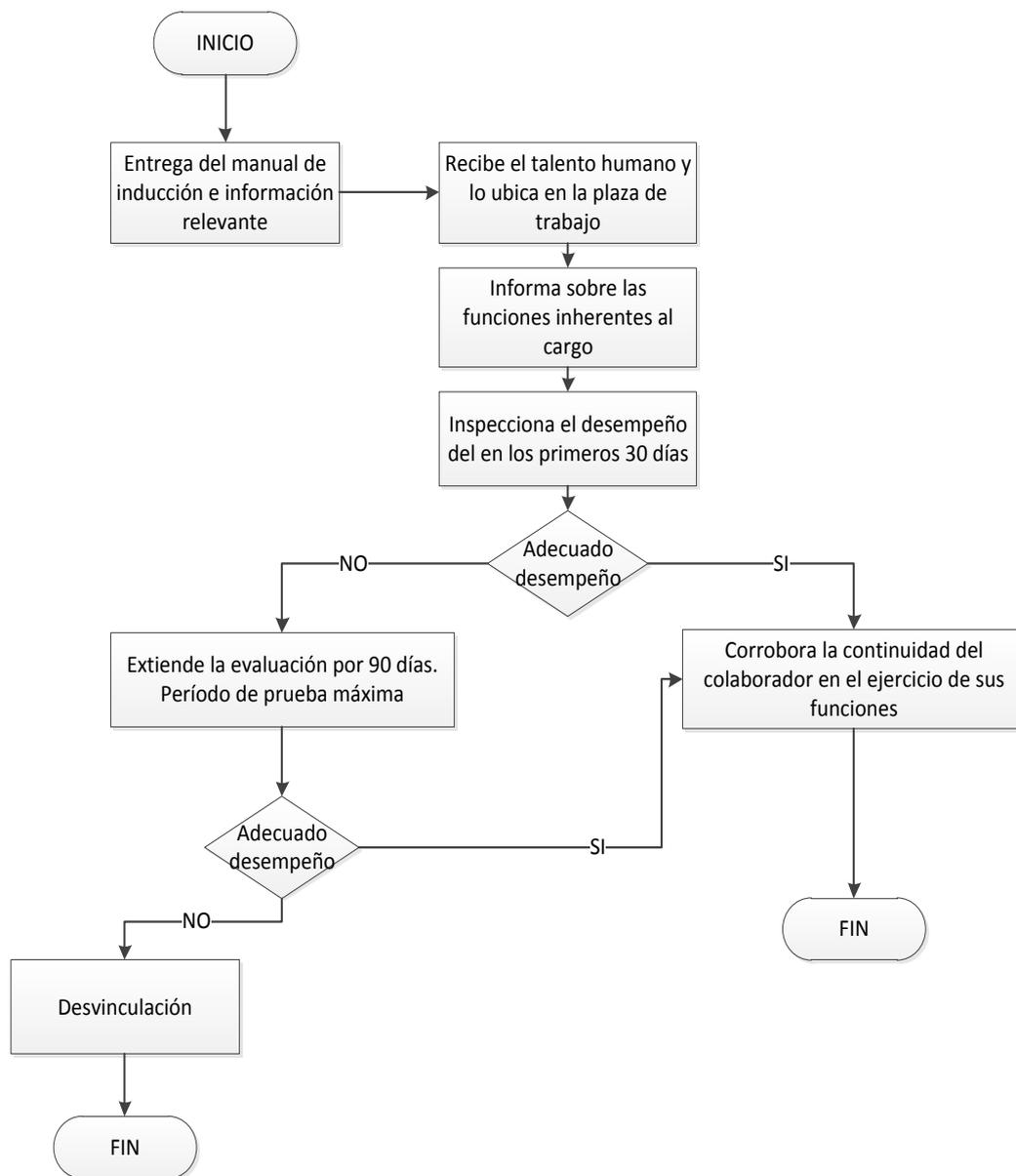
Cuadro 51: Inducción del personal

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	<p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</p>	<p>1. Realización de la inducción. Presenta al nuevo colaborador a sus compañeros de trabajo y le muestra los sitios generales de la institución. Procede a entregar el manual de inducción de la organización, la que dará a conocer su historia, políticas, aspectos reglamentarios, prestaciones, horarios de trabajo, funciones, entre otras.</p> <p>2. Vinculación del nuevo colaborador. Ubicación del colaborador en su plaza de trabajo. Provee información relevante y entrega de materiales y enseres.</p> <p>3. Evaluación del desempeño en el ejercicio de su función. Inspección constante del colaborador. Tiempo 30 días. Si no tiene un adecuado desempeño extiende la evaluación. Tiempo 90 días. Corroborar la continuidad del colaborador en el</p>

		ejercicio de sus funciones si logra un buen desempeño.
Elaborado por: Las Autoras.		

8. FLUJOGRAMA PARA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 22: Inducción del personal



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 5 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Beneficiar a la Cooperativa con talento humano formado, capacitado y motivado, que lleve a cabo las labores con eficiencia y eficacia.

3. ALCANCE

Todos los Departamentos de la Cooperativa Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.

4. RESPONSABLE

Departamento de Talento Humano
Gerente General

5. NORMATIVA

1. Se debe realizar un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades, para establecer prioridades.
2. La formulación del programa de capacitación requiere incluir las propuestas de las diferentes unidades para su revisión y estudio.
3. Las capacitaciones independientes serán consideradas en la medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso.
4. Las capacitaciones externas que generen costo serán objeto de concurso y pago formal del Departamento Financiero en los plazos que establezca el contrato.

5. El Departamento de Talento Humano al final de cada capacitación presentará un informe del evento, acreditará la asistencia y actualizará los perfiles de los participantes.

7. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

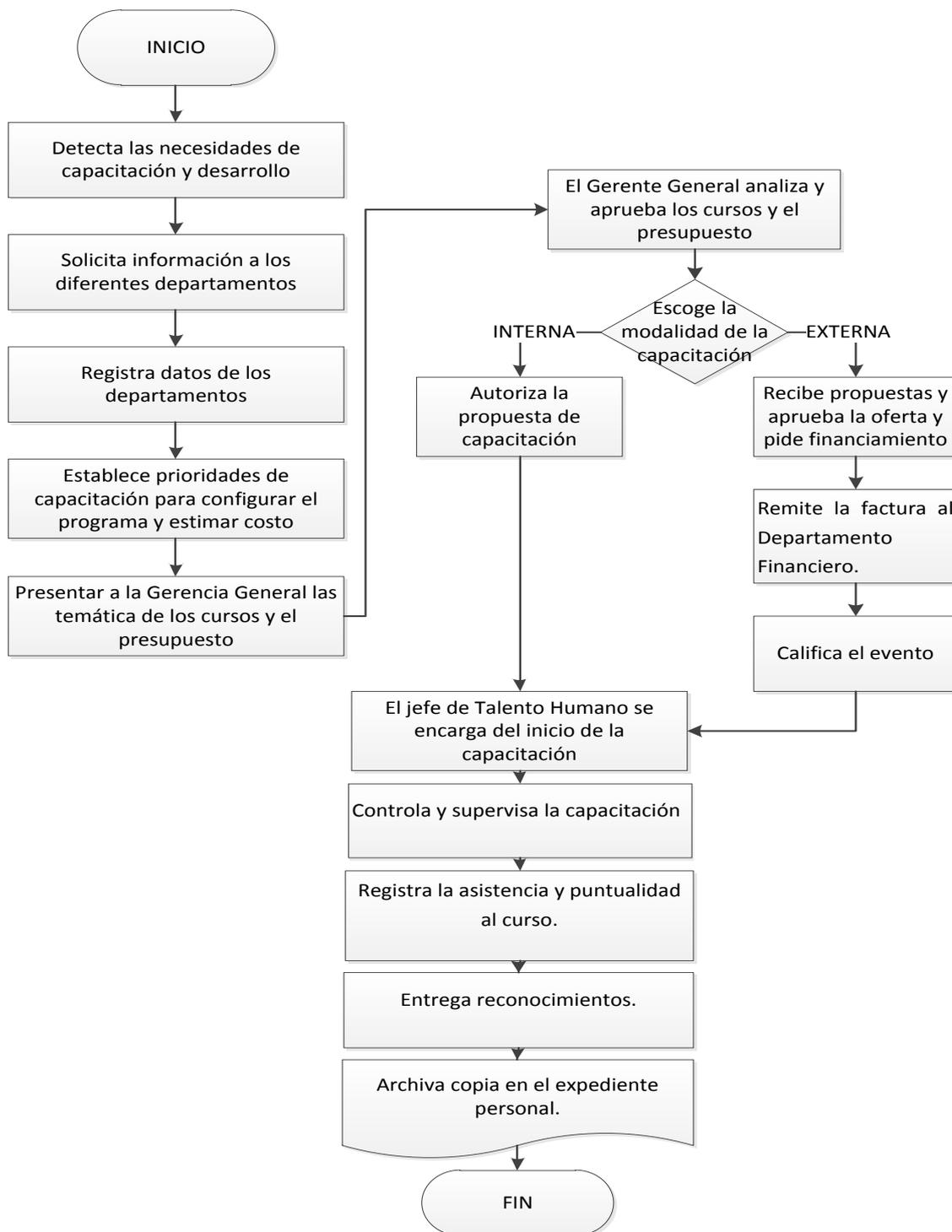
Cuadro 52: Capacitación del personal

		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo. Solicita información a los diferentes departamentos de la cooperativa. Establece prioridades de capacitación, con el fin de configurar el programa de capacitación y estimar los costos de su implementación. Presenta a la Gerencia General las temáticas de los cursos y el presupuesto respectivo.	
2	GERENTE GENERAL	Analiza y aprueba los cursos y el presupuesto. Toma en cuenta la modalidad de la	

		<p>capacitación.</p> <p>Si la capacitación es externa se encarga de escoger la modalidad.</p> <p>Recibe propuestas y aprueba la oferta y pide financiamiento.</p> <p>Remite la factura al Departamento Financiero.</p> <p>Califica el evento.</p>
3	<p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</p>	<p>Controla la capacitación.</p> <p>Registra la asistencia y puntualidad al curso.</p> <p>Supervisa que el curso se cumpla.</p> <p>Entrega reconocimientos.</p> <p>Archiva copia en el expediente personal.</p>
<p>Elaborado por: Las Autoras.</p>		

9. FLUJOGRAMA PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Gráfico 23: Capacitación del personal



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Establecido el manual de procedimientos se podrá realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; integrando en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Cuadro 53: Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
¿QUÉ ES EVALUAR?	La evaluación es el proceso mediante el cual la Cooperativa podrá , valorar y calificar las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades inherentes a un empleo, como aporte al logro de las metas institucionales y de valor agregado que deben generar las instituciones.
¿QUÉ SE EVALÚA?	La competencia laboral del empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo (competencias comportamentales), como contribución a las metas institucionales.
¿QUIÉN EVALÚA?	La evaluación la realizará: a) El jefe inmediato. b) Una Comisión Evaluadora. c) Un empleado designado por el jefe de la entidad.
¿CUÁNDO	a) De manera definitiva <ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar el período anual. • Al finalizar el período de prueba. • En la evaluación extraordinaria. b) En forma parcial

EVALUAR?	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizado cada uno de los períodos semestrales. • Por cambio de evaluador o de empleo. • Por separación temporal del empleo. • Por cambio de planes y proyectos. • Por el tiempo faltante para finalizar el período de evaluación.
¿CÓMO EVALUAR?	<p>El proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados tiene varios métodos, uno de ellos es realizarlo a través de cuatro fases o ciclo de la calidad – PEVA-:</p> <p>P= Planear la evaluación, E= Ejecutar el proceso, V= Verificar los resultados alcanzados, y A= Acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento</p>
¿POR QUÉ EVALUAR?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mandato legal 2. Mejoramiento de la Gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación del cumplimiento de requerimientos básicos. • Aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios suministrados. • Mejoramiento del desempeño de los empleados. • Mejoramiento del desempeño institucional.

A continuación se describen los procedimientos administrativos y financieros que mantendrá la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda. :

3. 14.7 APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

 MUSHUK PAKARI	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTA DE AHORROS		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Dar a conocer a los clientes interesados en pertenecer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., los pasos a seguir y los requisitos a presentar al Comité correspondiente, para que resuelva la aceptación de su solicitud.

3. ALCANCE

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., tiene su oficina matriz en la ciudad de Otavalo, calles García Moreno y Modesto Jaramillo y sus sucursales en las ciudades de Ibarra, Cayambe y Cotacachi.

4. RESPONSABLE

Atención al Cliente

Cajera

5. NORMATIVA

- Llenar el formulario de apertura de cuenta.
- Se debe verificar que se cumplan todos los requisitos establecidos por la Cooperativa.
- Realizar el depósito inicial desde un \$1,00 hasta \$20,00 obligatorios por apertura de cuenta, dependiendo del tipo de cuenta de ahorros que se ha definido a disposición del socio/cliente, después de cumplido los requisitos previos.
- Se debe abrir una libreta de ahorro.

- La libreta de ahorro se debe de actualizar cada vez que se realice alguna operación de depósito o de retiro de ahorro.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. ANEXOS

Formato de apertura de cuenta clientes (Anexo 14).

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

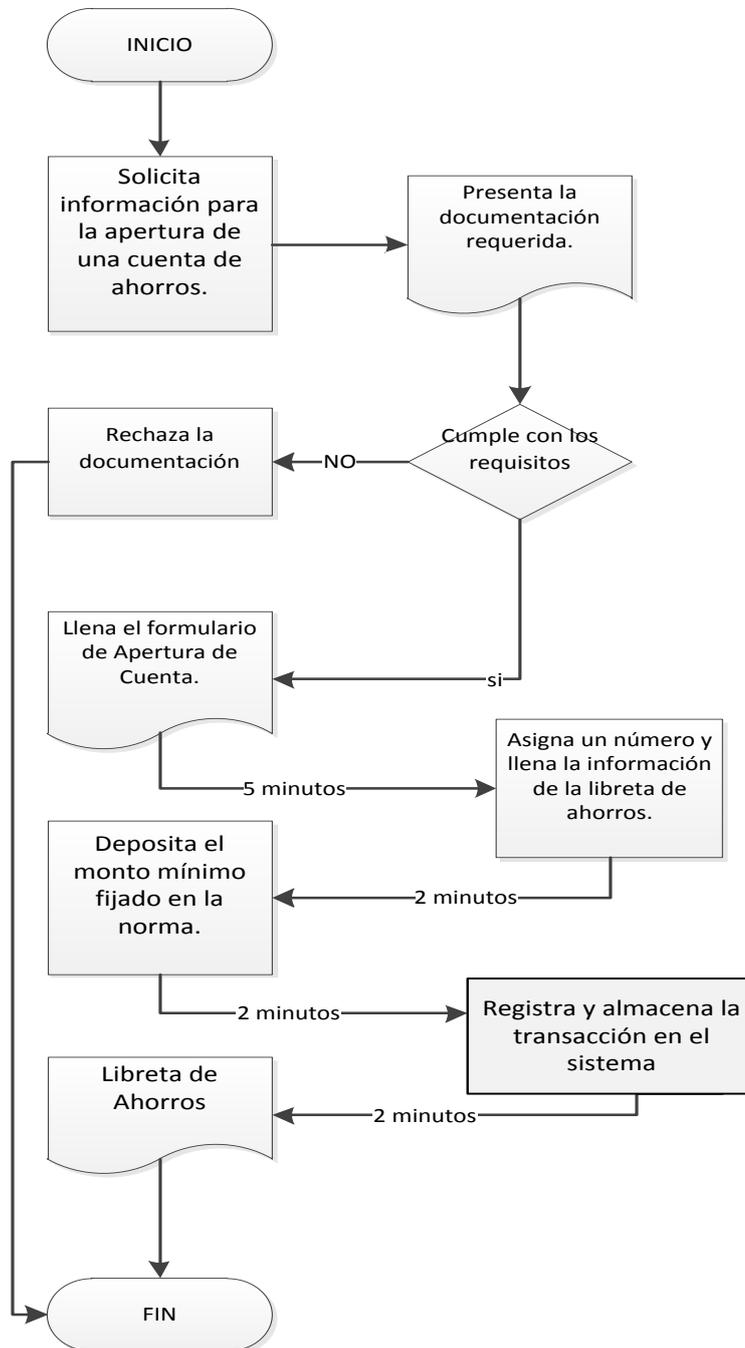
Cuadro 54: Apertura de cuenta de ahorros

		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTA DE AHORROS			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	INTERESADO	Solicita información para la apertura de una cuenta de ahorros.	
2	INTERESADO	Se acerca a atención al cliente portando los documentos personales y demás requisitos actualizados.	
3	ATENCIÓN AL CLIENTE	Si los datos son reales se continúa con el proceso de apertura de cuenta; caso contrario se rechaza la documentación.	
4	ATENCIÓN AL CLIENTE	Solicita al socio que llene el Formulario de apertura de cuenta y registro de firmas, le asigna un número y llena la información de la libreta de ahorros.	
5		Llena la papeleta con el monto mínimo	

	SOCIO/CLIENTE	fijado según lo acordado.
6	CAJERA	Recibe la papeleta y el depósito del socio, luego registra y almacena la transacción y le entrega la libreta de ahorros al socio.
Elaborado por: Las Autoras.		

9. FLUJOGRAMA PARA APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

Gráfico 24: Apertura de cuenta de ahorros



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 8 DEPÓSITO DE AHORROS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: DEPÓSITO DE AHORROS		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Obtener capital a través de lo que depositan los clientes o socios en sus cuentas, permitirá a la cooperativa contar con recursos económicos para invertir en las diferentes colocaciones que hace.

3. ALCANCE

Detalla cada uno de los procesos que se realizan en los depósitos de ahorros de los socios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

4. RESPONSABLE

Cajera

5. NORMATIVA

- Quienes participan en este proceso deben dar cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General y demás Organismos Directivos, a lo correspondiente al ingreso de fondos.
- La cajera como el socio ahorrista, deben verificar que la transacción realizada concuerde con los documentos y archivos correspondientes, con el fin de evitar reclamos o perjuicios posteriores.
- El trámite no demora más de 9 minutos.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. ANEXOS

Formato de papeleta de depósito de ahorros. (Anexo 8)

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

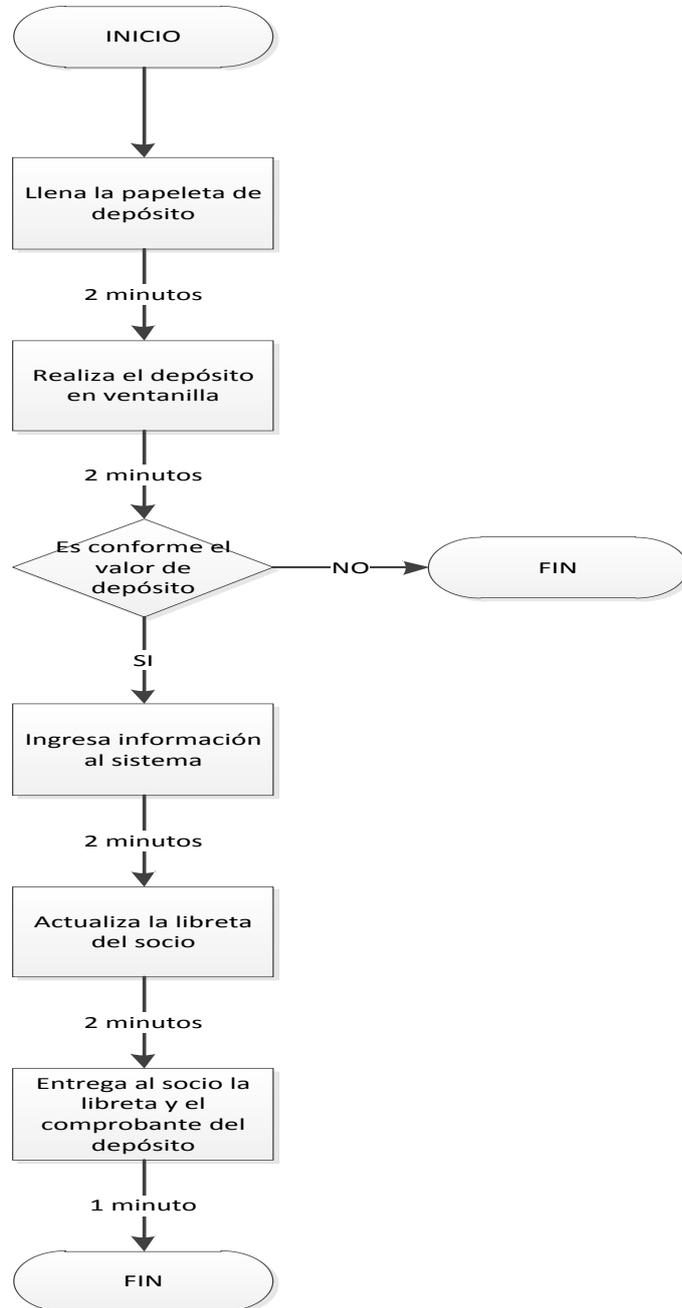
Cuadro 55: Depósito de ahorros

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: DEPÓSITO DE AHORROS		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO/CLIENTE	Llena la papeleta de depósito, se dirige a la ventanilla de la entidad.
2	CAJERA	Recibe la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro.
3	CAJERA	Verifica que la papeleta este llena correctamente.
4	SOCIO/CLIENTE	Si la papeleta no está llenada correctamente se le devolverá al socio la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro y solicitará la elaboración de una nueva papeleta.
5	CAJERA	Si la papeleta está bien llenada se realiza la transacción ingresando al sistema el depósito de ahorros.
6	CAJERA	Sella la papeleta y devuelve la libreta al depositante.
7	CAJERA	Archiva la papeleta para el cuadro diario.

Elaborado por: Las Autoras.

8. FLUJOGRAMA PARA DEPÓSITO DE AHORRO

Gráfico 25: Depósito de ahorro



ELABORADO POR:
Las Autoras

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

3. 14. 9 DEPÓSITO A PLAZO FIJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: DEPÓSITO A PLAZO FIJO		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Obtener capital a través de lo que depositan los clientes o socios en sus cuentas, permitirá a la Cooperativa contar con recursos económicos para invertir en las diferentes colocaciones que hace.

3. ALCANCE

Matriz de la Cooperativa en la ciudad de Otavalo y sus sucursales ubicados en Ibarra, Cotacachi y Cayambe.

4. RESPONSABLE

Gerente General

Jefe de Crédito

Asesor de Crédito

Cajera

5. NORMATIVA

Monto mínimo de apertura de certificados a plazo fijo USD 300,00.

Plazo mínimo: 30 días.

Política de Tasa de interés: En función del monto y plazo.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. ANEXO

Formato de depósito a plazo fijo (Anexo 12).

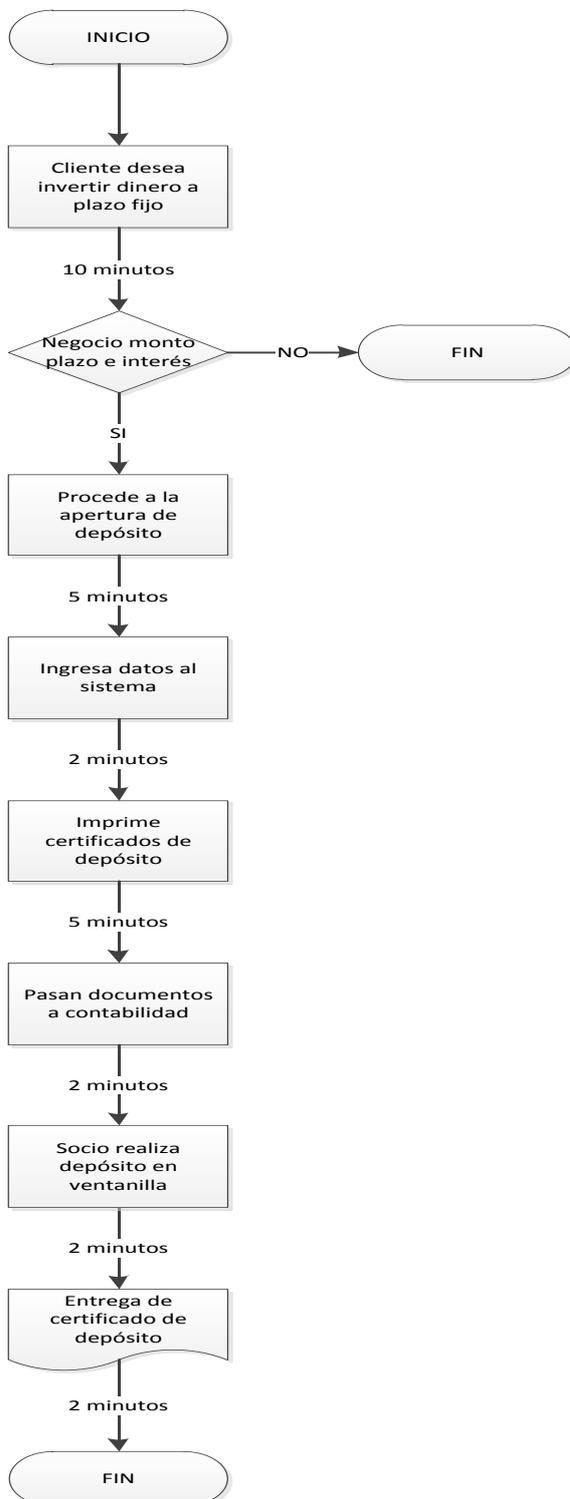
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Cuadro 56: Depósito a plazo fijo

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: DEPÓSITO A PLAZO FIJO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO/CLIENTE	Se acerca portando la siguiente documentación para realizar un depósito a plazo fijo: Original y copia de la cédula de ciudadanía; original y copia de la papeleta de votación.
2	JEFE DE CRÉDITO	Solicita que el socio llene el Formulario respectivo.
3	SOCIO/CLIENTE	Deposita al menos el monto fijado como mínimo en la Norma.
4	CAJERA	Recibe el depósito y registra la transacción.
5	GERENTE GENERAL	Suscribe el documento (depósito a plazo fijo) y lo entrega al socio.
Elaborado por: Las Autoras.		

9. FLUJOGRAMA PARA DEPÓSITO A PLAZO FIJO

Gráfico 26: Depósito a plazo fijo



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 10 RETIRO DE AHORROS

 MUSHUK PAKARI	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: RETIRO DE AHORROS		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Custodiar que el retiro por parte del cliente se realice de forma eficiente, en cualquier momento y previa presentación del documento respectivo.

3. ALCANCE

Detalla cada uno de los procesos que se realizan en los retiros de ahorros de los socios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

4. RESPONSABLE

Cajera

5. NORMATIVA

- Quienes participan en este proceso deben dar cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General y demás Organismos Directivos, a lo correspondiente al ingreso de fondos.
- La cajera como el socio ahorrista, deben verificar que la transacción realizada concuerde con los documentos y archivos correspondientes, con el fin de evitar reclamos o perjuicios posteriores.

6. POLÍTICAS

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. ANEXOS

Formato de papeleta de retiro de ahorros. (Anexo 9)

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

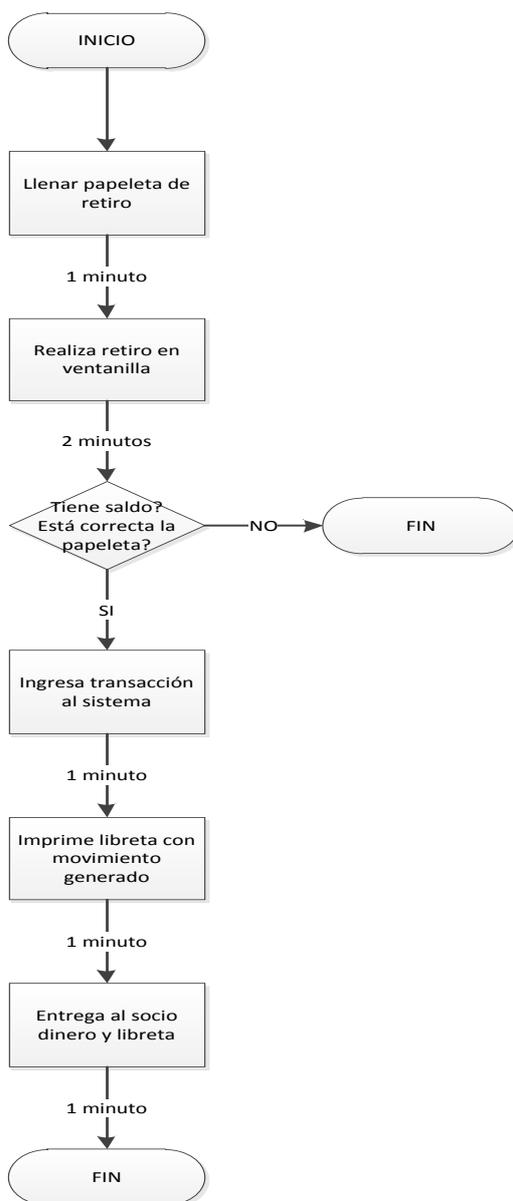
Cuadro 57: Retiro de ahorros

		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: RETIRO DE AHORROS			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	SOCIO/CLIENTE	Llena la papeleta de retiro, el socio se dirige a las ventanillas y entrega a la cajera.	
2	CAJERA	Recibe del socio: la papeleta de retiro, la cédula de identidad y la libreta de ahorros. En caso de que no sea el socio que retire se le pedirá su cédula de identidad junto con la del socio.	
3	CAJERA	Verificará que la papeleta este llena correctamente y comparará las firmas entre la papeleta y la cédula; si el retiro no es realizado por el socio verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira contra la cédula de identidad.	
4	CAJERA	Si la papeleta no está llenada correctamente la cajera deberá devolver la papeleta y todos los documentos antes mencionados.	
5	CAJERA	Solicitará la elaboración de una nueva papeleta	
6	CAJERA	Si se encuentra bien llenada la cajera digita y graba la transacción de retiro, contando el dinero.	

7	CAJERA	Entrega el dinero al socio conjuntamente con la libreta de ahorro actualizada y archiva la papeleta.
Elaborado por: Las Autoras.		

9. FLUJOGRAMA PARA RETIRO DE AHORROS

Gráfico 27: Retiro de ahorros



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
-------------------------------	---------------	-----------------

3. 14. 11 OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Cubrir las necesidades de los socios, mediante la otorgación de créditos quirografario o también considerados emergentes.

3. ALCANCE

Consentimiento de préstamos quirografarios a personas naturales o jurídicas que lo necesiten, de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la cooperativa.

4. RESPONSABLE

Asesor de Crédito

Comité de Crédito

Jefe de Crédito

Contador /a

5. NORMATIVA

El monto destinado para una persona natural o jurídica que sea socio de la entidad es de un máximo de USD 500; que podrán ser considerados bajo análisis del jefe de sucursal y préstamos superiores de USD 500 con un máximo de USD 5 000, previa consideración de los directivos.

Política de Tasa de interés: En función del monto y plazo.

Ser respaldado por un garante el cual debe ser socio de la cooperativa si el monto lo amerita, y el cumplimiento total de los diferentes requisitos que dispone la Ley.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

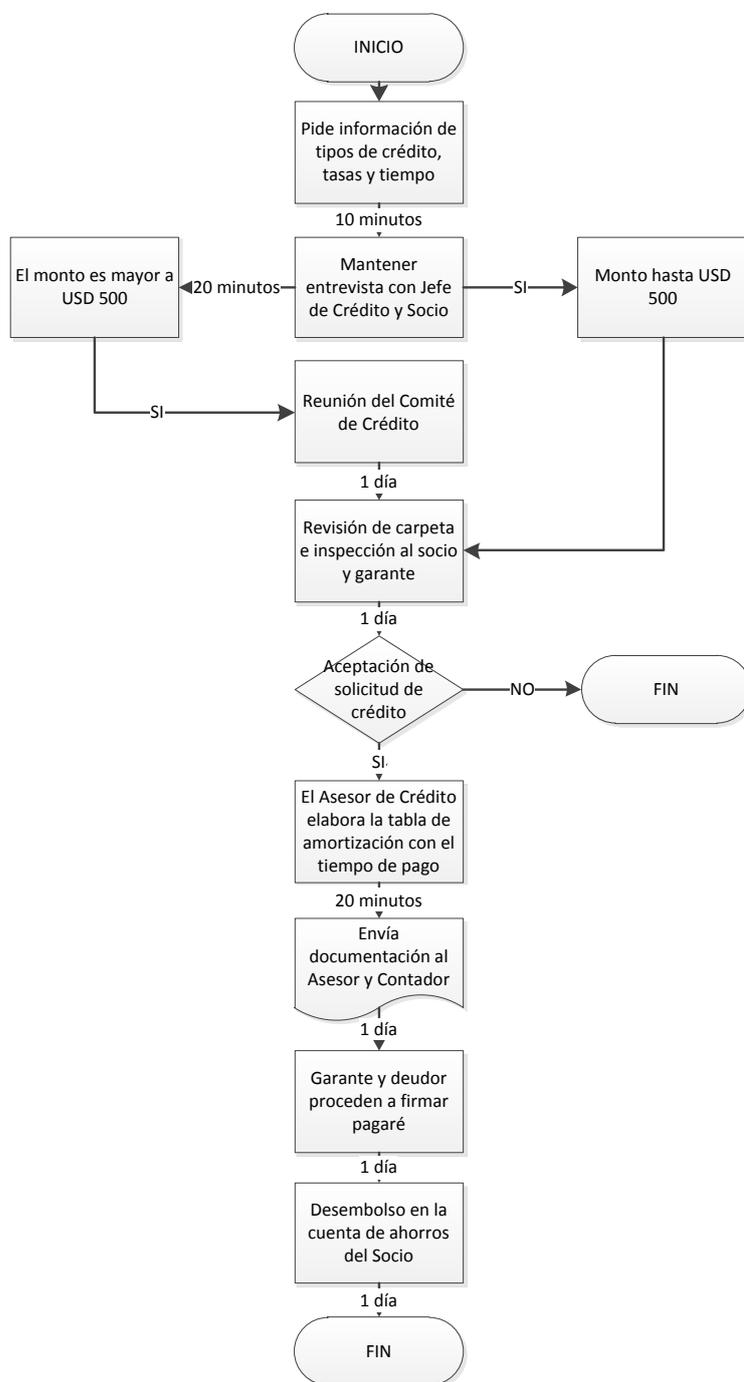
Cuadro 58: Otorgamiento de préstamo quirografario

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO/CLIENTE	Se acerca en busca de información sobre créditos, dependiendo de las necesidades que posea.
2	ASESOR DE CRÉDITO	Mantiene una entrevista con el socio. Si el monto del crédito es menor a \$ 500, el asesor de crédito analiza la posibilidad de aceptar o rechazar la solicitud. Si el monto es mayor a \$ 500, entrega carpeta al jefe de crédito.
3	JEFE DE CRÉDITO	Mantener una entrevista con el socio con la finalidad de determinar las condiciones del préstamo. También verifica que el socio mantenga la cuenta activa y que su saldo sea suficiente para cubrir el encaje del valor solicitado como préstamo y que el garante sea socio.
4	COMITÉ DE CRÉDITO	Determina si el préstamo se acepta o se niega.
5	ASESOR DE	Aceptado el préstamo, se recibe la documentación y elabora la tabla de

	CRÉDITO	amortización en base al monto y tiempo de pago.
6	CONTADOR	Los documentos anteriores son transferidos a contabilidad con la finalidad de realizar el registro contable correspondiente.
7	SOCIO/CLIENTE	Deudor y garante proceden a las firmas de los respectivos documentos.
8	ASESOR DE CRÉDITO	Registradas y verificadas las firmas se procede a la entrega del dinero depositándole en la cuenta de ahorro del socio.
Elaborado por: Las Autoras.		

8. FLUJOGRAMA PARA DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO

Gráfico 28: Otorgamiento de crédito quirografario



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 12 OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Conceder préstamos hipotecarios con garantía real, con la finalidad de cubrir las necesidades de nuestros socios.

3. ALCANCE

Consentimiento de préstamos hipotecarios a socios que lo necesiten, de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la Cooperativa.

4. RESPONSABLE

Asesor de Crédito

Comité de Crédito

Jefe de Crédito

Contador /a

5. NORMATIVA

Monto mínimo que se concede a socio con respaldo de una garantía real es de USD 500,00 y máximo de USD 5000,00.

Plazo mínimo: 365 días y las política de Tasa de interés: En función del monto y plazo.

Determinar el valor del encaje asociado con el monto del préstamo, y el cumplimiento total de los diferentes requisitos que dispone la Ley.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

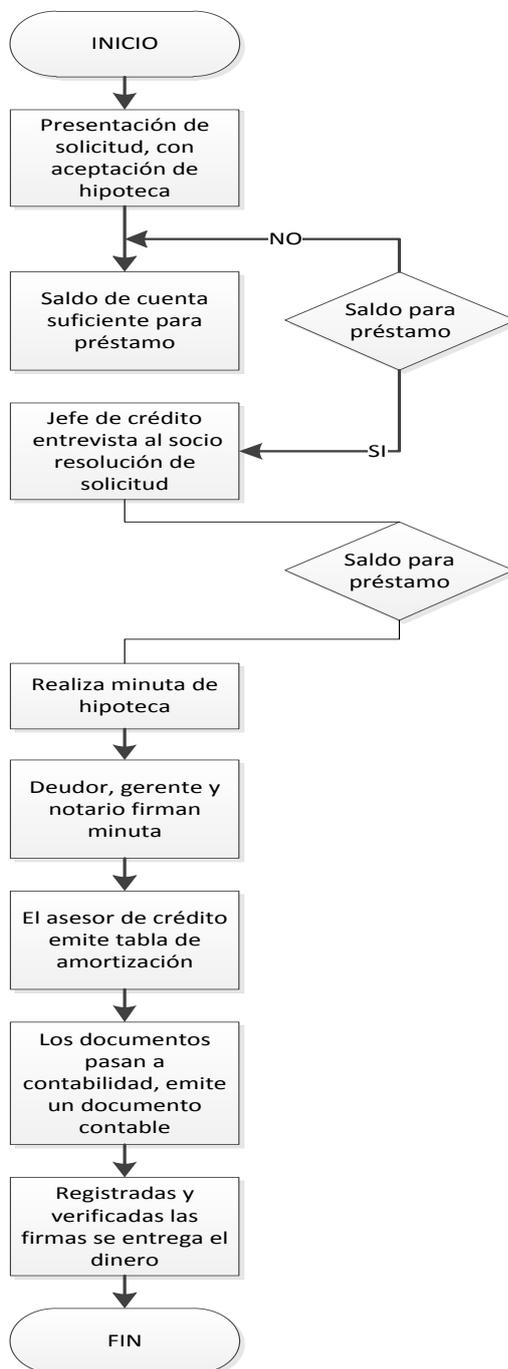
Cuadro 59: Otorgamiento de préstamo hipotecario

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS</p>
<p>PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO/CLIENTE	Presenta la solicitud de crédito acogiéndose a las normativas de la Cooperativa, con la aceptación del garante.
2	ASESOR DE CRÉDITO	Verificar que el socio mantenga la cuenta activa y que su saldo sea suficiente para cubrir el encaje del valor solicitado como préstamo.
3	JEFE DE CRÉDITO	Mantener una entrevista con el socio, con la finalidad de determinar las condiciones del préstamo.
4	COMITÉ DE CRÉDITO	Determina si el préstamo se acepta o se niega.
5	ASESOR DE CRÉDITO	Aceptado el préstamo, recibe la documentación y elabora la tabla de amortización en base al monto y tiempo de pago.
6	SOCIO/CLIENTE	Realiza la minuta de la hipoteca respectiva en la notaria, en la minuta

		deberán constar las firmas del deudor, gerente y notario.
7	CONTADOR	Los documentos anteriores son transferidos a contabilidad con la finalidad de realizar el registro contable correspondiente.
8	ASESOR DE CRÉDITO	Registradas y verificadas las firmas se procede a la entrega del dinero depositándole en la cuenta de ahorro del socio.
Elaborado por: Las Autoras.		

9. FLUJOGRAMA PARA PRÉSTAMO HIPOTECARIO

Gráfico 29: Otorgamiento de préstamo hipotecario



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 13 PAGO DE PRÉSTAMO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: PAGO DE PRÉSTAMO		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Mantener un proceso imparcial en la cancelación de los créditos u obligaciones que tienen los socios con la Cooperativa.

3. ALCANCE

Detalla cada uno de los procesos que se realizan en los pagos de préstamos a los socios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

4. RESPONSABLE

Cajera

5. NORMATIVA

- Quienes participan en este proceso deben dar cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General y demás Organismos Directivos, a lo correspondiente al ingreso de fondos.
- La cajera como el socio ahorrista, deben verificar que la transacción realizada concuerde con los documentos y archivos correspondientes, con el fin de evitar reclamos o perjuicios posteriores.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

7. ANEXOS

Formato de una transferencia de pago de préstamo. (Anexo 10)

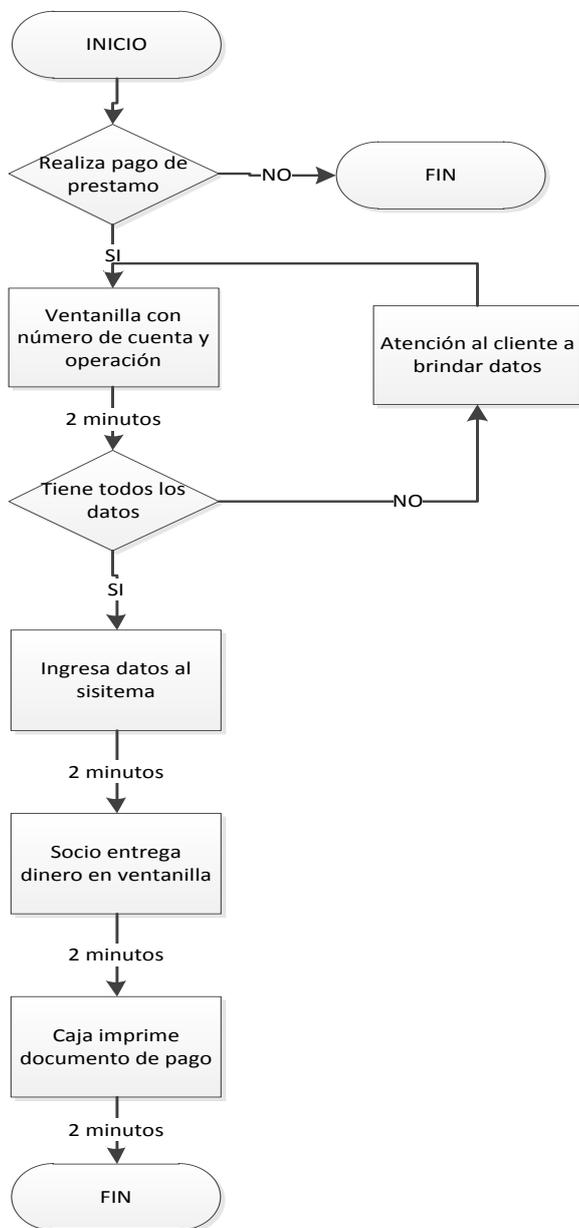
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Cuadro 60: Pago de préstamo

	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: PAGO DE PRÉSTAMO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO/CLIENTE	Se acerca a caja con el número de operación y número de cuenta.
2	CAJERA	Con el número de operación y número de cuenta, ingresa al sistema y aparece el dinero a cobrar.
3	SOCIO/CLIENTE	Entrega el dinero que se ha determinado en el sistema a caja.
4	CAJERA	Realiza la impresión del comprobante de pago, un original y una copia.
5	CAJERA	Se archiva la copia del comprobante de pago.
6	SOCIO/CLIENTE	Recibe el comprobante original de pago que posteriormente le servirá de respaldo.
Elaborado por: Las Autoras.		

9. FLUJOGRAMA PARA PAGO DE PRÉSTAMO

Gráfico 30: Pago de préstamo



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 14 COBRO DE CRÉDITOS ATRASADOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: COBRO DE CRÉDITOS ATRASADOS		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Recuperar los créditos vencidos, dándoles varias oportunidades de pago a todos los socios morosos que por diversos motivos no han pagado.

3. ALCANCE

Procesos que se realizan en los cobros de créditos atrasados a los socios morosos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

4. RESPONSABLE

Recaudador (cobranzas)

5. NORMATIVA

Se realizará la recuperación de créditos atrasados dando varias oportunidades a los socios morosos en un periodo de 60 días.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

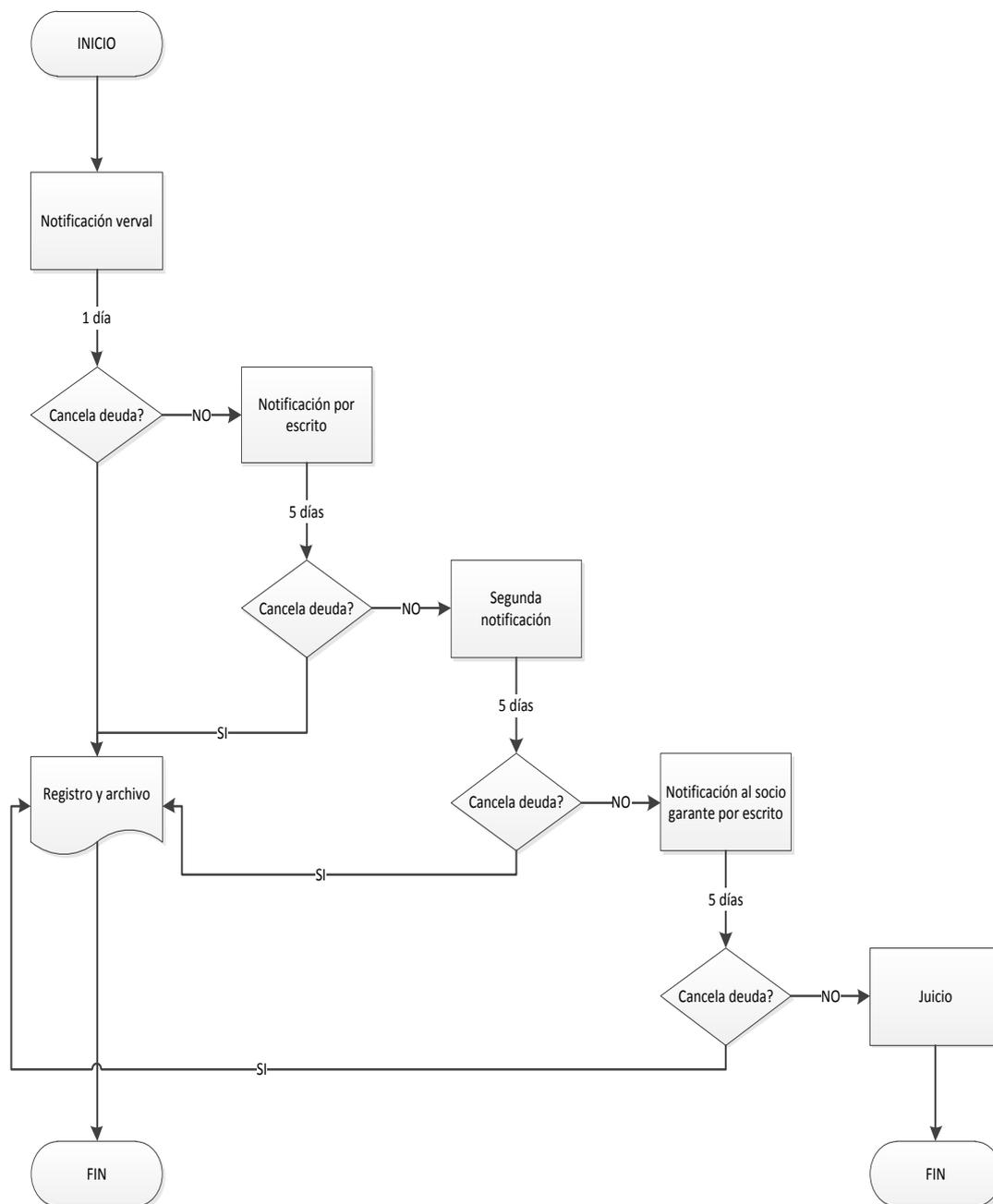
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Cuadro 61: Cobro de créditos atrasados

		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi – Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: COBRO DE CRÉDITOS ATRASADOS			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	RECAUDADOR	Se notifica por teléfono o verbalmente al socio.	
2	SOCIO/CLIENTE	Acercarse a cancelar el crédito, caso contrario se atiende a otro proceso.	
3	RECAUDADOR	Si en los periodos de los plazos señalados, según la normativa no se obtiene ninguna respuesta favorable, previa la entrega de tres notificaciones, se procede a la entrega de los documentos a un abogado para que siga con el proceso legal.	
Elaborado por: Las Autoras			

9. FLUJOGRAMA PARA COBRO DE CRÉDITOS ATRASADOS

Gráfico 31: Cobro de créditos atrasados



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 15 COBRO DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: COBRO DE PRESTAMO QUIROGRAFARIO		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Recuperar los créditos vencidos que se otorgó a los socios con el respaldo de un garante.

3. ALCANCE

Cobros de créditos quirografarios a los socios morosos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

4. RESPONSABLE

Gerente General

Asesor de Crédito

5. NORMATIVA

La acción legal de cobro del préstamo quirografario tendrá validez después de haberle notificado al socio tres veces la finalización de su periodo de cancelación.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

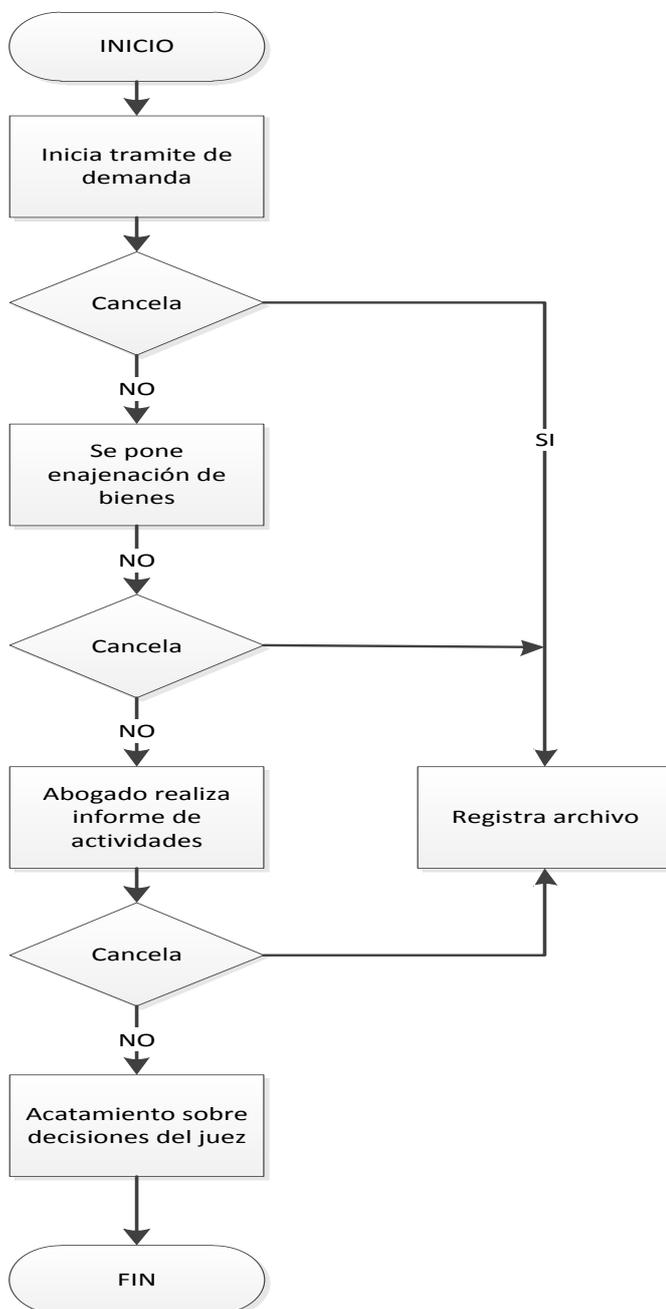
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Cuadro 62: Cobro de préstamo quirografario

	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS</p>
<p>PROCEDIMIENTO: COBRO DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO/CLIENTE	Si no se ha cancelado el préstamo en el periodo predeterminado se iniciara un proceso legal.
2	GERENTE GENERAL	Inicia el trámite de la demanda al socio moroso.
3	SOCIO/CLIENTE	Si no ha cancelado en el transcurso del proceso legal se acata la decisión del juez.
<p>Elaborado por: Las Autoras.</p>		

9. FLUJOGRAMA PARA COBRO DEL PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO

Gráfico 32: Cobro de préstamo quirografario



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 14. 16 COBRO DEL PRÉSTAMO HIPOTECARIO

 MUSHUK PAKARI	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	Fecha de Emisión: Diciembre/2013
		Página: 1/1
PROCEDIMIENTO: COBRO DEL PRÉSTAMO HIPOTECARIO		

CONTENIDO:

2. OBJETIVO

Recuperar los créditos vencidos de los créditos que no han sido cancelados por parte de los socios, y la cooperativa tiene que cobrar a través de la vía legal.

3. ALCANCE

Cobros de créditos a los socios morosos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

4. RESPONSABLE

Gerente General

Asesor de Crédito

5. NORMATIVA

El trámite judicial procederá a los socios que no han cancelado el préstamo en el término establecido.

6. POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

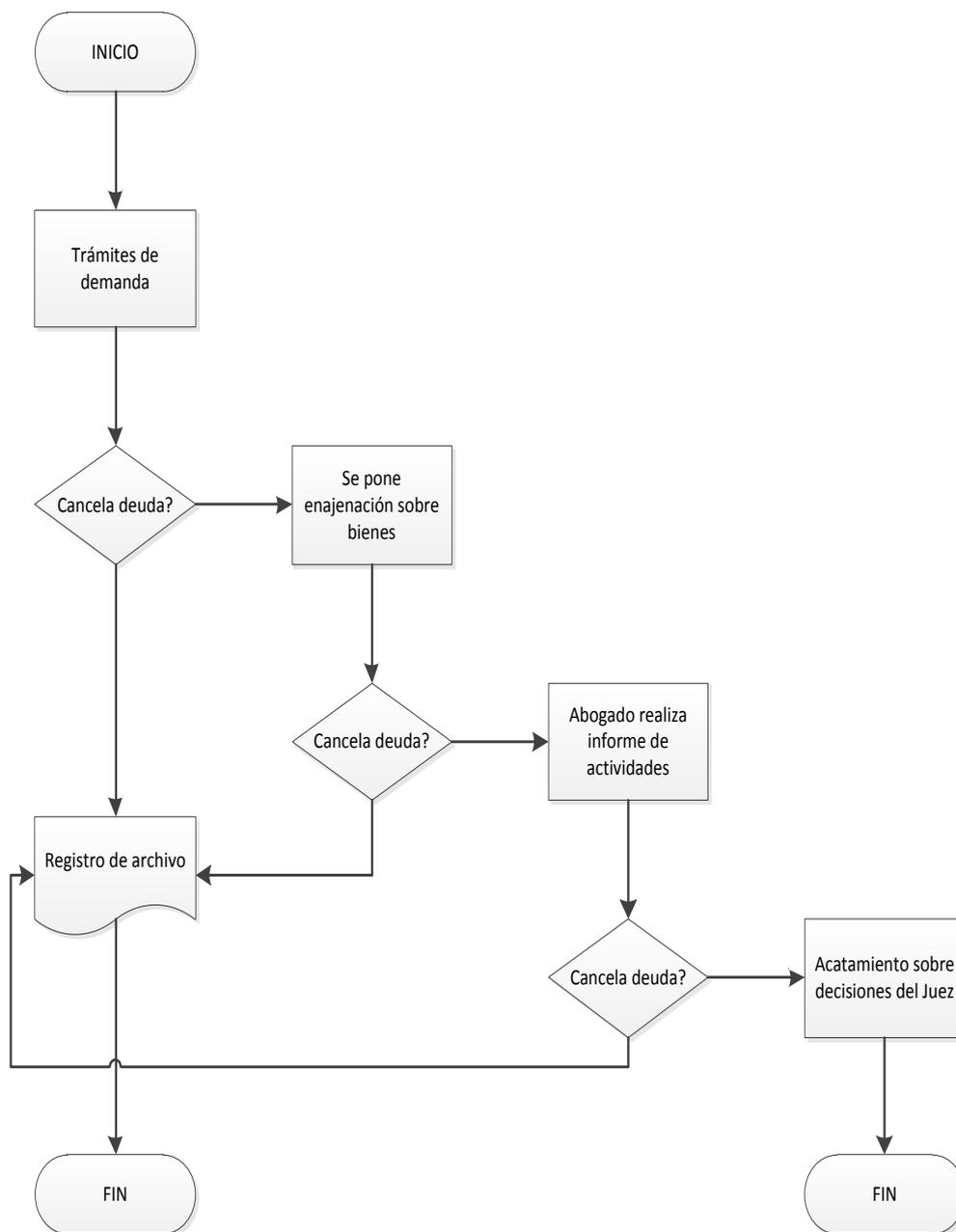
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Cuadro 63: Cobro de préstamo hipotecario

		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda. Calle García Moreno y Modesto Jaramillo Otavalo – Ibarra – Cotacachi - Cayambe	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS
PROCEDIMIENTO: COBRO DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	SOCIO/CLIENTE	Si no se ha cancelado el préstamo en el periodo predeterminado se iniciará un proceso legal.	
2	GERENTE GENERAL	Inicia el trámite de la demanda al socio moroso.	
3	SOCIO/CLIENTE	Si no ha cancelado en el transcurso del proceso legal se acata la decisión del juez.	
Elaborado por: Las Autoras.			

9. FLUJOGRAMA PARA COBRO DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO

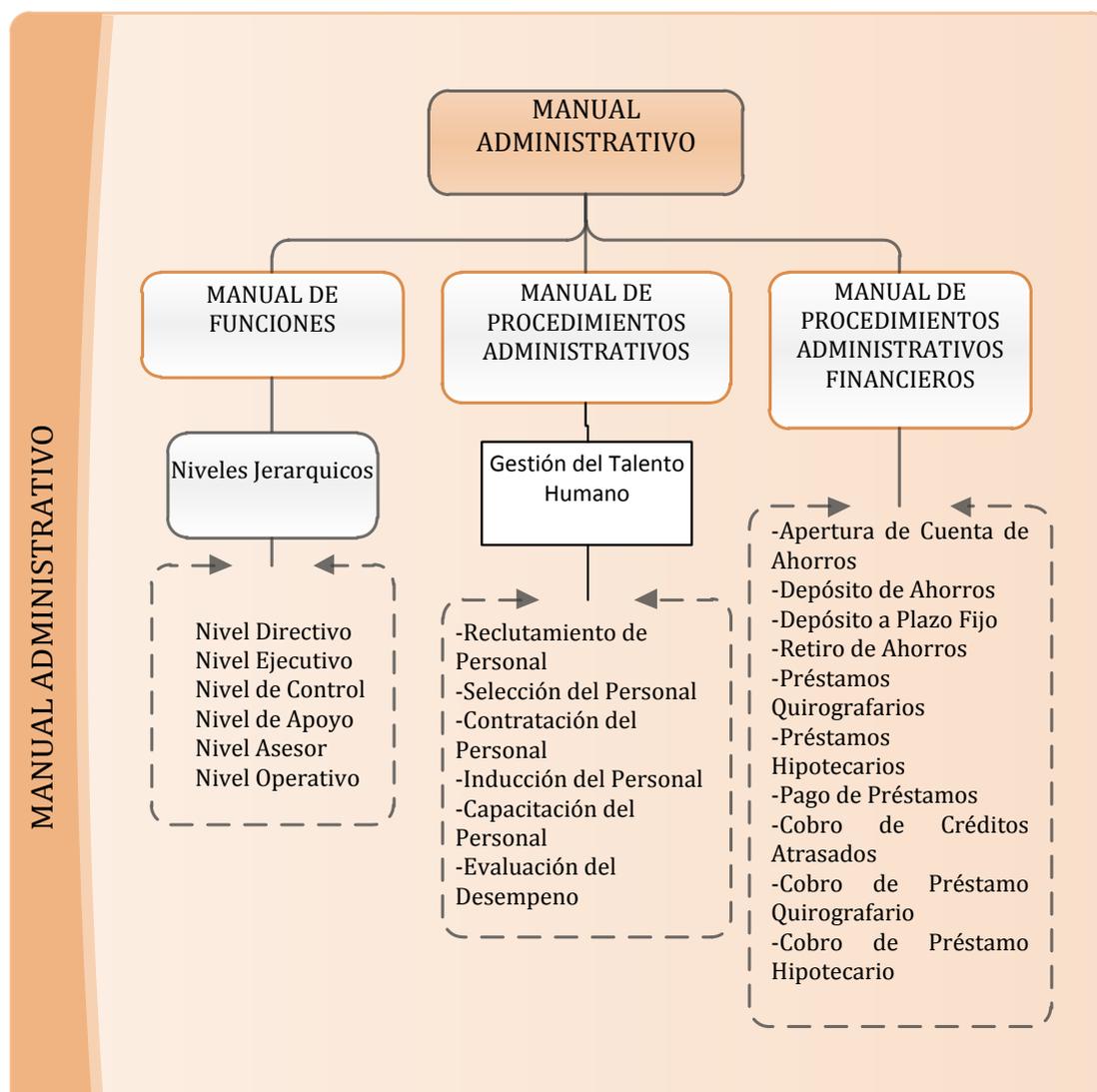
Gráfico 33: Cobro de préstamo hipotecario



ELABORADO POR: Las Autoras	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
--------------------------------------	----------------------	------------------------

3. 15 FLUJOGRAMA DEL MANUAL ADMINISTRATIVO

Gráfico 34: Contenido del manual administrativo



Elaborado por: Las Autoras



3. 16 MANUAL FINANCIERO

Este manual, representará un instructivo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., con la finalidad de permitir un adecuado manejo de los recursos económicos, ya sea en un departamento o en toda la organización, permitiendo así la captación y control de los mismos.

Cabe señalar que la información ha sido tomada del Catálogo único de cuentas para uso de las entidades del sector financiero popular y solidario ecuatoriano

3. 17 CLASIFICACIÓN DE CUENTAS

Se consideró conveniente el siguiente procedimiento de clasificación:

Horizontalmente, el Catálogo Único de Cuentas prevé la utilización obligatoria de hasta seis dígitos, que identifican:

Cuadro 64: Clasificación de cuentas

0	Elemento del estado financiero
00	Grupo de cuentas
00 00	Cuentas
00 00 00	Subcuentas

Para la identificación de los elementos de los estados financieros se ha utilizado la numeración del 1 al 7 dentro del primer dígito.

Los tres primeros números comprenden las cuentas expresivas del activo, pasivo y patrimonio, destinadas a conformar el balance de situación

financiera. Los elementos 4 y 5 agrupan las cuentas de gestión, sintetizadas en las partidas de gastos e ingresos.

El elemento 6 integra las cuentas contingentes que agrupan los compromisos y las obligaciones eventuales; y, el elemento 7 que resume las cuentas de orden y de control indispensables para una acertada administración.

A efectos de permitir en el futuro la inclusión de nuevas cuentas se han utilizado los dígitos “90” para el concepto “Otros” y a nivel de subcuenta se ha previsto la codificación en segmentos de 5 unidades.

Igualmente, a fin de identificar cuentas y subcuentas de valuación, con saldos acreedor es en el activo (provisiones y depreciaciones), se ha previsto la utilización de los dígitos “99”.

Los valores reportados serán expresados en unidades de dólar con dos (2) centavos.

Las organizaciones deberán reportar los estados financieros con todos los códigos del catálogo que corresponda a su segmento, debiendo reportarse inclusive las cuentas cuyo saldo es cero (0.00).

La suma de las subcuentas es igual al valor de la cuenta; la suma de las cuentas es igual al grupo de cuentas; y por último la suma del grupo de cuentas es igual al elemento del estado financiero.

Las cuentas cuyos dos últimos dígitos sean “99” y sus subcuentas correspondientes; además de las cuentas 3602 (PÉRDIDAS ACUMULADAS) y 3604 (PÉRDIDA DEL EJERCICIO) son valores negativos o cero. Todos los demás valores del balance son positivos o cero.

Durante los meses de enero a noviembre, el balance deberá cumplir la ecuación contable:

Activo (1) + Gastos (4) = Pasivo (2) + Patrimonio (3) + Ingresos (5)

En el mes de diciembre se verificará las siguientes ecuaciones:

Activo (1) = Pasivo (2) + Patrimonio (3)

Ingresos (5) - Gastos (4) = Pérdidas y ganancias (59)

Para el caso del balances de los meses de enero a noviembre se verificará que el saldo de la cuenta 3603 “Utilidad del ejercicio” y 3604 “Pérdida del ejercicio” sea cero. Consecuentemente, en el balance liquidado al 31 de diciembre se presentarán valores en éstas cuentas.

3. 17. 1 CUENTAS DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVO.- Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Caja.- Registra el efectivo disponible en la Entidad en sus cajas y/o bóvedas, tanto en moneda de uso local como en otras monedas.

Inversiones.- En esta cuenta se registran todos los instrumentos de inversión adquiridos por la entidad, con la finalidad de mantener reservas secundarias de liquidez.

Cartera de créditos.- Comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad. El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son:

- Comercial
- Microempresa
- Consumo
- Vivienda

Cuentas por cobrar.- Registra los valores de cobro inmediato provenientes del giro normal del negocio, comprende principalmente los intereses y comisiones ganados, rendimientos por cobrar de fideicomisos mercantiles, pagos por cuenta de clientes, anticipo para la adquisición de acciones, inversiones vencidas, cuentas por cobrar entregadas en fideicomiso mercantil, cuentas por cobrar varias y la provisión para cuentas por cobrar incobrables.

Dentro de las cuentas de intereses por cobrar se incluyen los intereses devengados (causados) por operaciones inter-financieras, inversiones y créditos otorgados. Adicionalmente, se incluyen las comisiones por cobrar que se originan en las distintas operaciones efectuadas por la entidad, diferentes a las operaciones de crédito.

Propiedades y equipo.- Agrupa las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizados por la entidad, incluyendo construcciones y remodelaciones en curso, las cuales sirven para el cumplimiento de sus objetivos específicos, cuya característica es una vida útil relativamente larga y están sujetas a depreciaciones, excepto los terrenos.

Depreciaciones Acumuladas.- Esta cuenta registra los valores de las provisiones destinadas a cubrir la pérdida de valor de los activos fijos por efecto de desgaste, uso, deficiencias producidas por su utilización, funcionamiento y obsolescencia técnica, con excepción de terrenos, biblioteca y pinacoteca.

La depreciación se calculará a partir de la fecha en que entre a servicio el activo correspondiente y cesará cuando éste sea retirado de servicio, dejando un valor residual de un dólar para efectos de control.

La depreciación se calculará por el sistema de línea recta sobre el costo de adquisición, más las mejoras de carácter permanente.

Transferencias internas.- Registra el movimiento de las operaciones realizadas entre agencias, sucursales y oficina principal.

La oficina que origine la operación deberá efectuar el registro contable mediante cargos o abonos a las diversas subcuentas. La oficina que corresponda contabilizará la operación mediante abonos o cargos en la misma subcuenta.

OTROS ACTIVOS: Impuestos al Valor Agregado IVA, Otros Depósitos en garantía y para Importaciones, Faltantes de Caja, Varios.-

Esta cuenta incluye otros activos que no se pueden registrar en las anteriores cuentas, así como:

Impuesto al Valor Agregado - IVA - Registra el impuesto pagado en la adquisición o nacionalización de equipos de computación y activos fijos producto de rentas que conforme a las normas legales vigentes no forman parte del costo de los activos adquiridos.

Anticipos del impuesto a la renta - Registra los valores cancelados por la Entidad como anticipo del impuesto a la renta establecido en la liquidación previa de la respectiva declaración del impuesto a la renta y complementarios correspondiente a un determinado año gravable.

PASIVOS.- Constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad, en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos, incorporan beneficios económicos.

Cuentas por pagar.- Registra los importes causados y pendientes de pago por concepto de intereses y comisiones devengados, obligaciones con el personal, con el Fisco, beneficiarios de impuestos, aportes retenidos, contribuciones, impuestos, multas y obligaciones con proveedores.

Por su carácter transitorio, estas cuentas deberán liquidarse en el menor tiempo posible, que en ningún caso será superior de 90 días.

Obligaciones Patronales.- Registra las obligaciones de la entidad con sus empleados por concepto de remuneraciones, beneficios sociales, aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, fondo de reserva, participación de utilidades que se provisionará mensualmente, originadas en sus relaciones laborales.

Retenciones.- Registra las obligaciones de la entidad a favor de terceros, originadas en su calidad de agente de retención.

Contribuciones, Impuestos y multas.- Registra las obligaciones de la entidad por concepto de impuesto a la renta, que se provisionará mensualmente, multas y otras contribuciones e impuestos.

Proveedores.- Registra las obligaciones de la entidad con respecto a terceros, por la compra de bienes o servicios recibidos.

PATRIMONIO.- Representa la participación de los propietarios en los activos de la empresa. Su importe se determina por la diferencia entre el activo y el pasivo.

Agrupar las cuentas que registran los aportes de los socios, las reservas, otros aportes patrimoniales, superávit por valuaciones y resultados acumulados o del ejercicio.

Capital social.- Registra el valor de los certificados de aportación pagados por los socios y aquellos que se originan por la capitalización de reservas, utilidades y excedentes.

Aportes de los socios.- Registra el valor de los certificados de aportación pagados por los socios y aquellos que se originan por la capitalización de reservas, utilidades y excedentes. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento del capital social de la cooperativa, de acuerdo a lo establecido en el artículo 49 de

la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

GASTOS.- Registra los intereses causados, las comisiones causadas, pérdidas financieras, provisiones, gastos de operación, otras pérdidas operacionales, otros gastos y pérdidas y los impuestos y participación a empleados incurridos en el desenvolvimiento de sus actividades específicas en un ejercicio financiero determinado.

Intereses Causados.- Registra el valor de los intereses causados en que incurre la entidad por el uso de los recursos recibidos del público bajo las distintas modalidades, los intereses causados en préstamos recibidos de instituciones financieras y otras entidades públicas o privadas, los intereses causados por valores en circulación y obligaciones convertible en acciones emitidas por la institución y otros intereses.

Provisiones.- Este grupo registra los valores provisionados por la Institución para la protección de sus activos. Las provisiones deberán estar de acuerdo con las necesidades de la institución.

INGRESOS.- Registra los ingresos financieros, tanto ordinarios como extraordinarios generados en el desenvolvimiento de las actividades de la institución en un período económico determinado.

Intereses y descuentos de cetera de créditos.- Registra los intereses corrientes y los intereses cobrados por mora, de acuerdo con las tasas establecidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador para las operaciones vigentes y vencidas en sus diferentes modalidades, ganados por las instituciones del sector financiero popular y solidario, provenientes de las operaciones de crédito concedidas en sus diversas modalidades.

Pérdidas y Ganancias.- Este grupo de cuentas registrarán los saldos de las cuentas de resultados deudoras y acreedoras, para el cierre del ejercicio económico, a fin de determinar la utilidad o pérdida bruta, por lo tanto su saldo podrá ser deudor o acreedor, según el resultado.

CONTINGENTES.- Las cuentas contingentes registran condiciones o situaciones presentes que implican varios grados de incertidumbre y pueden a través de un hecho futuro resultar en la pérdida de un activo y en que se incurra en un pasivo.

Registra aquellas operaciones mediante las cuales la Entidad adquiere o asume una obligación cuyo surgimiento está condicionado a que un hecho se produzca o no, dependiendo de factores futuros probables, posibles o remotos.

3. 18 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros constituirán una representación estructurada de la posición financiera y las transacciones realizadas por la Cooperativa. Su objetivo general será proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de la Cooperativa, que serán de utilidad para un amplio rango de beneficiarios en la toma de sus decisiones económicas.

Los estados financieros también presentarán los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia. Para cumplir con este objetivo, los estados financieros suministrarán información relacionada a la organización sobre:

- a. *Activos;*
- b. *Pasivos;*
- c. *Patrimonio;*
- d. *Ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas; y,*

e. Flujos de efectivo.

Esta información, junto con otra información en las notas a los estados financieros, ayudará a los interesados a pronosticar los flujos de efectivo futuros de la Cooperativa.

Un conjunto adecuado de estados financieros que deberá mantener la organización debe contener los siguientes componentes:

- a. Balance general;*
- b. Estado de resultados;*
- c. Estado de flujo de efectivo; y,*
- d. Presupuesto.*

3. 18. 1 BALANCE GENERAL

El balance general, estará representada por una serie de recursos para ser usados por la Cooperativa, denominados *ACTIVOS*, y las demandas sobre esos recursos representada por los *PASIVOS* y *PATRIMONIO*.

Cuadro 65: Balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.					
BALANCE GENERAL					
CONSOLIDADO Y CONDENSADO					
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2012	MARZO 2013	VARIACIÓN	%
1	ACTIVOS				
11	FONDOS DISPONIBLES				
13	INVERSIONES				
14	CARTERA DE CRÉDITOS				
16	CUENTAS POR COBRAR				
18	PROPIEDADES Y EQUIPO				
19	OTROS ACTIVOS				
1	TOTAL DEL ACTIVOS				
2	PASIVOS				
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO				
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS				
25	CUENTAS POR PAGAR				
29	OTROS PASIVOS				
2	TOTAL PASIVOS				
3	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL				
33	RESERVAS				
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES				
36	RESULTADOS				

3	TOTAL PATRIMONIO				
5	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO				
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>					
GERENTE GENERAL			CONTADORA		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 4 (Detalle de las cuentas y subcuentas)

Recomendaciones para una adecuada estructura del balance general:

- ✓ Debe contener el nombre o razón social
- ✓ Nombre del estado financiero
- ✓ Fecha del período contable
- ✓ Debe contener el detalle del Activo, Pasivo y Patrimonio
- ✓ Cumplimiento de partida doble
- ✓ Regirse al Catalogo Único de Cuentas para uso de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario Ecuatoriano
- ✓ Regirse a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC
- ✓ Considerar las Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por el IASC (Comité Internacional de Normas Contables)
- ✓ Revizar las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF
- ✓ Debe contener las firmas de legalización
- ✓ Adjuntar notas explicativas.

3. 18. 2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados mostrará los ingresos y gastos, la utilidad o pérdida como resultado de las operaciones de la Cooperativa en un período, por lo general de un año. Este estado es el que más atención requiere ya que determinará la habilidad de la Cooperativa para generar utilidades o la carencia de ella.

Cuadro 66: Estado de resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS					
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2012	MARZO 2013	VARIACIÓN	%
5	INGRESOS				
51	INTERES Y DESCUENTOS GANADOS				
54	INGRESOS POR SERVICIOS				
5490	OTROS SERVICIOS				
5	TOTAL INGRESOS				
4	GASTOS				
41	INTERESES CAUSADOS				
44	PROVISIONES				
45	GASTOS DE OPERACIÓN				
4	TOTAL GASTOS				

6	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO				
<hr/> GERENTE GENERAL		<hr/> CONTADORA			

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las Autoras

Ver Anexo 4 (Detalle de las cuentas y subcuentas)

Recomendaciones para una adecuada estructura del estado de resultados:

- ✓ Debe contener el nombre o razón social
- ✓ Nombre del estado financiero
- ✓ Fecha del período contable
- ✓ Debe contener el detalle de los Gastos e Ingresos generados en el período contable.
- ✓ Regirse al Catalogo Único de Cuentas para uso de las entidades del Sector Financiero Popular Y Solidario Ecuatoriano
- ✓ Considerar las Normas Internacionales de Contabilidad - NIC
- ✓ Regirse a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC
- ✓ Revizar las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF
- ✓ Debe contener las firmas de legalización
- ✓ Adjuntar notas explicativas.

3. 18. 3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujo de efectivo se constituirá como un estado financiero básico que mostrará el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación de la Cooperativa. El estado de flujo de efectivo muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las

diferentes actividades de la entidad durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Cuadro 67: Estado de flujo de efectivo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
AL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX		
DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN:		
Efectivo recibido por socios		
Efectivo pagado a proveedores		
Efectivo pagado a empelados		
Bienes para la venta		
Otras cuentas por pagar		
Impuesto a la renta		
Participacion trabajadores		
Intereses pagados		
Otros ingresos		
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		
FLUJO EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición de activos fijos		
Producto de la venta de activos fijos		
Compra de intangibles		
Producto por venta de intangibles		

Compra de inversiones		
Producto de venta de inversiones		
EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
FLUJO DE EFFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:		
Proveniente de la emisión de acciones		
Proveniente de préstamos a largo plazo		
Dividendos pagados		
EFFECTIVO NETO POR FINANCIAMIENTO		
AUMENTO NETO EN EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES		
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES AL PRINCIPIO DEL PERÍODO		
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERÍODO		
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> GERENTE GENERAL <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> CONTADORA		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las Autoras

Recomendaciones para una adecuada estructura del estado de flujo de efectivo:

- ✓ Debe contener la razón social
- ✓ Nombre del estado financiero
- ✓ Fecha del período contable
- ✓ Su estructura se encuentra detallada en la NIC 7

- ✓ Considerar las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF
- ✓ Adjuntar notas explicativas.

3. 18. 4 PRESUPUESTO

Es un cálculo anticipado que permitirá integrar y coordinar todo aquello que se exprese en términos financieros con respecto a los ingresos y gastos previstos de las operaciones y recursos que formarán parte de la Cooperativa, para un período determinado; con el fin de lograr los objetivos fijados por los consejos y la gerencia.

El presupuesto es necesario para cuantificar el plan de trabajo de la Cooperativa, será una herramienta de planificación y control a la vez que proyecta ingresos y gastos de las unidades.

Sus principales características son:

- Representa el plan estratégico en un período menor (1 año)
- Se establece por centros de beneficio.
- Establece ingresos y gastos dentro de un año. (Beneficios de algunas unidades)
- Hay responsabilidad para cumplirlo.
- Lo aprueba un superior (se revisa congruencias entre unidades, para minimizar holguras)
- Se altera muy poco (casos excepcionales) sino es una previsión.
- Se compara y revisan desviaciones con lo real.

3. 18. 4. 1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Es la previsión de los recursos que la entidad esperará obtener en el año para financiar los gastos que figurarán en el presupuesto de gastos.

Cuadro 68: Presupuesto de ingresos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.					
PRESUPUESTO DE INGRESOS					
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX					
CUENTAS	I TRIMES	II TRIMES	III TRIMES	IV TRIMES	ANUAL
Administración y mantenimiento de ctas.					
Comisiones por colocaciones					
Interés ganado en colocaciones					
Intereses ganados en inversiones					
TOTAL INGRESOS USD					

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las Autoras

3. 18. 4. 2 PRESUPUESTO DE GASTOS

Conformará el conjunto de gastos necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo de la Cooperativa en los períodos futuros, se referirá a un período de tiempo determinado, un año, y establecerá el importe que, como máximo, se puede gastar y en qué se deberá realizar el gasto.

Al referimos al presupuesto de gastos, nos estaremos refiriendo al presupuesto de aquellos gastos conocidos como gastos de personal, gastos de operación y gastos financieros.

Cuadro 69: Presupuesto de gastos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.					
PRESUPUESTO DE GASTOS					
DEL XX DE XXXX AL XX DE XXXX DEL XXX					
CUENTAS	I TRIMES	II TRIMES	III TRIMES	IV TRIMES	ANUAL
GASTOS DE PERSONAL					
Sueldos y Salarios					
Aporte Patronal IESS					
Décimo Tercero					
Décimo Cuarto					
Vacaciones					
TOTAL GASTOS DE PERSONAL					
GASTOS DE OPERACIÓN					
Servicios Básicos					
Publicidad y Propaganda					
Útiles de oficina					
Arrendamiento					
Capacitación					
Movilización					
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS FINANCIEROS					
Interés por captaciones					

TOTAL GASTOS FINANCIEROS					
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
Depreciaciones					
Provisiones de cartera					
TOTAL PROV. DEPREC. Y AMORT.					
TOTAL GASTOS USD					

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 70: Presupuesto de gastos e ingresos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.				
PRESUPUESTO ECONÓMICO				
DEL XX DE XXXXX AL XX DE XXXX DEL XXX				
CUENTAS DE GASTOS	DIC 2XX2	MAR 2XX3	VARIACIÓN	%
Sueldos y Salarios				
Aporte Patronal IESS				
Décimo Tercero				
Décimo Cuarto				
Vacaciones				
TOTAL GASTOS DE PERSONAL				
Servicios Básicos				
Publicidad y Propaganda				
Útiles de oficina				
Arrendamiento				
Capacitación				
Movilización				
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN				
Interés por captaciones				
TOTAL GASTOS FINANCIEROS				
Depreciaciones				
Provisiones de cartera				
TOTAL PROV. DEPREC. Y AMORT.				

TOTAL GASTOS USD				
CUENTAS DE INGRESOS				
Administración y mantenimiento de ctas.				
Comisiones por colocaciones				
Interés ganado en colocaciones				
Intereses ganados en inversiones				
TOTAL INGRESOS USD				

Recomendaciones para una adecuada estructura del presupuesto:

- ✓ Realizar la planificación de un tipo de presupuesto a corto plazo, para cumplir el ciclo de operaciones de un año.
- ✓ Poseer datos históricos de los estados financieros

3. 19 ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro de la Cooperativa será considerado como un proceso que comprenderá el estudio de los estados financieros y datos operativos de la organización desde su recopilación, interpretación y comparación para asistir a los administradores, inversionistas y acreedores en la toma de decisiones.

El análisis financiero implicará cálculos, interpretación de índices e indicadores y el estudio de tendencias en el entorno, para saber si la situación financiera, los resultados operativos y la evolución de la Cooperativa son satisfactorios o no.

OBJETIVO DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Evaluar el desempeño financiero y operacional de la Cooperativa, en base a su evolución en el tiempo y sus tendencias.

El cumplimiento de este objetivo se logrará con las siguientes metas:

- Conocer y valorar la verdadera situación financiera y económica.
- Diagnosticar los problemas del pasado y proyectar el éxito en el futuro.
- Solucionar problemas presentes y evitar dificultades futuras.
- Racionalizar la obtención y aplicación de los recursos.
- Orientar los intereses y puntos de vista de diversos usuarios.
- Proporcionar información escrita, clara, sencilla y accesible a todos los usuarios internos y externos de la misma.

3. 19. 1 TÉCNICAS O MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

ANÁLISIS ESTÁTICO O VERTICAL

Consistirá en estructurar relaciones porcentuales entre los datos de los estados financieros básicos a una fecha determinada, y luego se interpretarán esos porcentajes (%) y se otorgarán las explicaciones que se estimen pertinentes.

ANÁLISIS DINÁMICO U HORIZONTAL

En base al comportamiento de los datos de los estados financieros básicos, interpretará y explicará la tendencia y el crecimiento de la Cooperativa en el tiempo, tanto en relación a su propia acción como frente al entorno de que se trate.

MÉTODO RECOMENDABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES

A nuestra consideración se determina que el método más recomendable para la Cooperativa es el Método Horizontal para un eficiente análisis financiero, ya que mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permitirá definir

cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas; como en porcentaje, lo cual permitirá observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

3. 20 ÍNDICES FINANCIEROS

Un índice financiero, es una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la Cooperativa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta.

Entre los principales índices o razones financieras, se ha considerado las siguientes:

- *Índice de liquidez*
- *Índices de rentabilidad*
- *Índices de morosidad*
- *Capitalización y apalancamiento*
- *Razón de cobertura total*

3. 20. 1 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

- ❖ Permite medir la capacidad que tiene la Cooperativa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

- ❖ Permite relacionar las captaciones con las colocaciones.

Cuadro 71: Índice de liquidez

INDICADOR	FÓRMULA
Fondos Disponibles/Total Depósitos a Corto Plazo	$= \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Dep a Corto Plazo}} =$
INTERPRETACIÓN:	
<p>Nos permitirá apreciar la cantidad de recursos que dispone la entidad en el corto plazo para poder responder a la existencia inmediata de sus depositantes. Este indicador nos muestra cuántos dólares tiene una entidad disponible para cubrir cada dólar recibido de sus clientes.</p> <p>Numerador: el grupo 11 “Fondos disponibles”</p> <p>Denominador: el grupo 21 “Obligaciones a corto plazo”</p>	

3. 20. 2 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

La evaluación de la rentabilidad está asociada con el potencial actual y futuro de la institución para generar utilidades.

Los promedios se calculan considerando todos los saldos que han tenido el patrimonio y el activo desde el mes de cierre de balance más próximo.

Para medir la Rentabilidad o las ganancias, se establecen indicadores básicos:

1. Resultados del ejercicio estimados/patrimonio promedio
2. Resultados del ejercicio estimados/activo promedio

Cuantifican la rentabilidad estimada de la entidad con relación al patrimonio promedio y el activo promedio.

La ganancia o la pérdida del ejercicio es la diferencia entre el elemento 5 “Ingresos” y el elemento 4 “Egresos”.

Cuadro 72: Índices de rentabilidad

INDICADOR	FORMULA
Resultados del ejercicio/ patrimonio promedio	$= \frac{\text{Resultados del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}} =$
INTERPRETACIÓN:	
<p>Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio. La relación entre más alta es mejor. Mide el rendimiento del patrimonio de la Cooperativa, una vez efectuadas las transferencias necesarias para apartados.</p> <p>Este indicador muestra la tasa de retorno de la inversión hecha por los socios e informa también sobre el comportamiento general de la institución financiera como actividad empresarial.</p>	
INDICADOR	FORMULA
Resultado operativo/ total activo promedio.	$= \frac{\text{Resultado operativo}}{\text{Total activo promedio}} =$
INTERPRETACIÓN:	
<p>Mide el nivel de retorno generado por el activo. La relación entre más alta es mejor.</p> <p>Determina la capacidad generadora de rentas del activo de la entidad, guardando su cuantía estrecha relación con la calidad o la capacidad de retorno de este último.</p>	
INDICADOR	FORMULA
Resultado operativo del ejercicio/ total activo financiero	$= \frac{\text{Resultado operativo del ejerc}}{\text{Total activo financiero}} =$
INTERPRETACIÓN:	
<p>Mide el nivel de utilidad o pérdida que generó la gestión operativa de la entidad en relación al activo. La relación entre más alta es mejor.</p>	
INDICADOR	FORMULA
Resultados operativos/ margen financiero	$= \frac{\text{Resultados operativos}}{\text{Margen bruto financiero}} =$

INTERPRETACIÓN:
Mide el nivel de utilidad o pérdida generada por actividades de intermediación. La relación entre más alta es mejor.

3. 20. 3 ÍNDICES DE MOROSIDAD

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera, los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por actividad económica.

Son los siguientes:

a) Morosidad de la cartera de créditos comerciales

Cartera improductiva comercial / cartera bruta comercial

b) Morosidad de la cartera de créditos de consumo

Cartera improductiva de consumo / cartera bruta de consumo

c) Morosidad de la cartera de créditos de vivienda

Cartera improductiva de vivienda / cartera bruta de vivienda

d) Morosidad de la cartera de créditos para la microempresa

Cartera improductiva para la microempresa / cartera bruta para la microempresa.

Por lo cual se debe considerar lo siguiente:

a) **Cartera Bruta** = Carteras por Vencer + Cartera que No Devenga Intereses + Cartera Vencida

b) **Cartera Neta** = Cartera Bruta – Provisiones para créditos incobrables

c) **Cartera Improductiva** = Cartera que no Devenga Intereses + Cartera Vencida

3. 20. 4 CAPITALIZACIÓN Y APALANCAMIENTO

Reflejan la suficiencia de capital con que las entidades realizan la intermediación financiera. A través de estos indicadores, se puede observar la suficiencia patrimonial de cada una de las instituciones.

Cuadro 73: Índices de capitalización y apalancamiento

INDICADOR	FORMULA
Pasivo / Patrimonio	$= \frac{Pasivo}{Patrimonio} =$
INTERPRETACIÓN:	
El resultado de esta relación nos permite conocer cuál es la composición de los recursos que dispone la entidad para sus inversiones o colocaciones. Generalmente en un negocio financiero de intermediación la tendencia es utilizar en la mayor proporción posible los fondos de terceros para las inversiones, siendo en muchos casos de 80% en pasivos y el 20% en patrimonio. Mientras más alto sea el porcentaje mayor apalancamiento existirá.	

INDICADOR	FORMULA
Pasivo / Activo	$= \frac{Pasivo}{Activo} =$
INTERPRETACIÓN:	
Este indicador nos permite conocer la proporción del activo que está cubierto por la captación de recursos de socios u otras instituciones crediticias.	

El porcentaje debería acercarse lo más posible al 100 % para guardar coherencia con el indicador de apalancamiento.

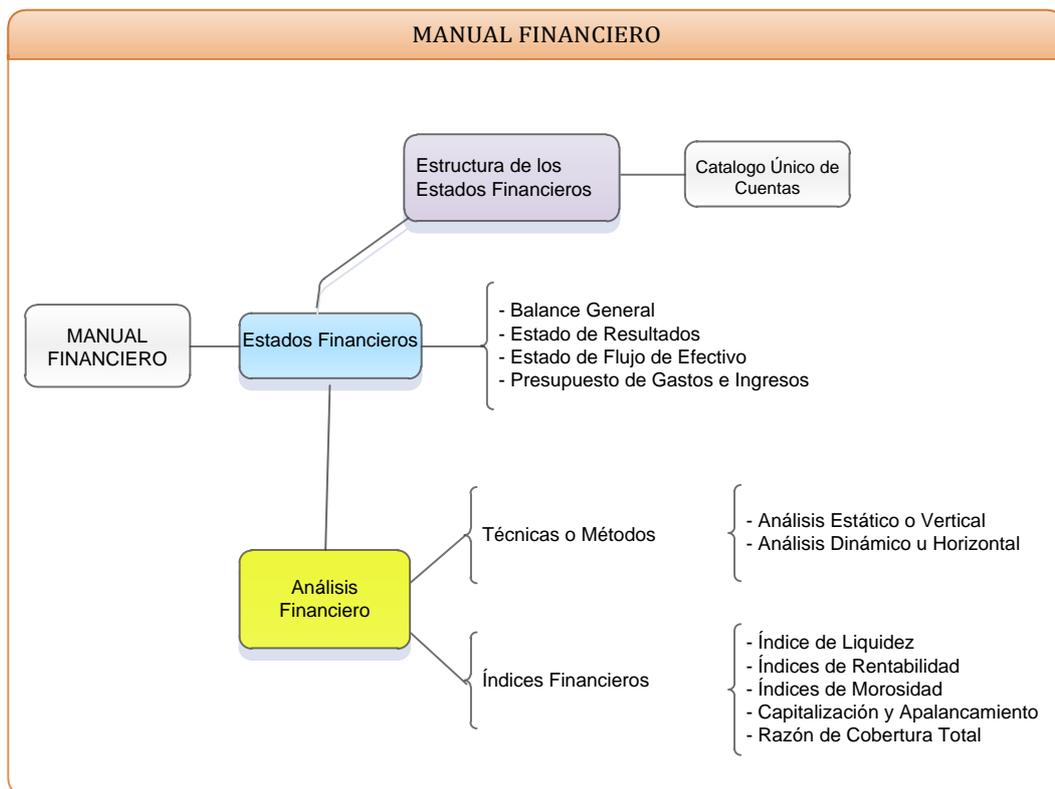
3. 20. 5 RAZÓN DE COBERTURA TOTAL

Cuadro 74: Razón de cobertura total

INDICADOR	FORMULA
Utilidades antes de pagos arrendamientos, interés e impuestos / Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos	$= \frac{UA \text{ pagos de arrend, int e imp}}{Int + abn \text{ al pasiv prin} + pag \text{ arrend}} =$
INTERPRETACIÓN:	
Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.	

3. 21 FLUJOGRAMA DEL MANUAL FINANCIERO

Gráfico 35: Contenido del manual financiero



Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

En la presente investigación se utilizará una matriz general para realizar el análisis individual de los impactos. La matriz que utilizamos nos ayudó a efectuar un análisis de los impactos y en base a los indicadores los calificamos, acorde al siguiente cuadro:

Cuadro 75: Matriz de impactos

-3	-2	-1	0	1	2	3
IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	INDIFERENTE	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
ALTO	MEDIO	BAJO	NO HAY IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO
NEGATIVO			INDIFERENTE	POSITIVO		

Para el análisis de los impactos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{de asignación numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{n}$$

4. 1 ANÁLISIS DE IMPACTO EMPRESARIAL

Cuadro 76: Análisis de impacto empresarial

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Innovación						x	
Servicios de calidad					x		
Prestigio institucional						x	
Manejo del talento humano						x	
TOTAL					1	6	

Sumatoria = 7

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{de asignación numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{7}{4} = 1.75$$

El nivel de impacto es medio positivo.

ANÁLISIS

- **INNOVACIÓN**

Mejora los sistemas operacionales de la cooperativa, fomentando la competitividad interna entre empleados al mejorar en la eficiencia de los servicios, a través de la demostración de un nuevo modelo que implica el cumplimiento de objetivos, responsabilidades y competencias.

- **SERVICIOS DE CALIDAD**

Determina que la atención y calidad en el servicio es un factor clave que debe considerar la cooperativa para llegar a fidelizar a los clientes. Ya que la competencia toma mayor énfasis en mejorar este aspecto

- **PRESTIGIO INSTITUCIONAL**

Aumenta la reputación corporativa de la organización, la cual no incluye sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, una correcta gestión de la diversidad y la calidad de servicio que perciben los clientes internos y externos.

- **MANEJO DEL TALENTO HUMANO**

La correcta selección del personal y de evaluación permite dar una mayor atención al talento humano ya que admite ser analizado y evaluado; para que con los ajustes respectivos, mantener el servicio en un nivel superior sostenido en base a las competencias innatas y adquiridas.

4. 2 ANÁLISIS DE IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro 77: Análisis de impacto económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Manejo adecuado de los recursos financieros						x	
Optimización de los recursos económicos					x		
Personaliza el servicio y la atención a las necesidades de los socios						x	
Efecto Multiplicador						x	
TOTAL					1	6	

Sumatoria = 7

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{de asignación numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$N I = \frac{7}{4} = 1.75$$

El nivel de impacto es medio positivo.

ANÁLISIS

- **MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Estructurando de manera correcta el presupuesto de cada departamento se podrá concluir de forma eficiente con el presupuesto general de la empresa, y tomando en cuenta los requerimientos prioritarios que garanticen la excelencia en un servicio adecuado, serán los causales de mayores ingresos para la Cooperativa.

- **OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS**

Con la correcta utilización de los recursos económicos se proveerá a los empleados y trabajadores de la empresa mejores oportunidades de crecimiento profesional, en donde se impulse el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, se reflejará en el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, alcanzando los estándares de calidad requeridos, que desemboque en un servicio de calidad a los usuarios.

- **PERSONALIZA EL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS**

Con conocimientos sobre técnicas para atender al cliente, que vayan enfocados a brindar un servicio de calidad que cumpla con todas las normas y estándares deseados, se prepara para que el servicio que brinda la institución sea el adecuado para los socios, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los mismos.

- **EFEECTO MULTIPLICADOR**

Con una forma de seguimiento del sistema de evaluación, se adoptará medidas que tiendan a mejorar las políticas salariales, ascensos a los empleados más eficientes, provocando un efecto multiplicador, ya que por el deseo de superación de cada uno de ellos se obtendrá mayores niveles de efectividad institucional, que a largo plazo redundará en ahorro de recursos económicos. En la Cooperativa diríamos que a mejor calidad de servicio brindemos a la sociedad, los socios aumentarán su nivel de ahorro.

4. 3 ANÁLISIS DE IMPACTO ÉTICO

Cuadro 78: Análisis de impacto ético

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ética profesional					x		
Capacidad de valores institucionales						x	
Conciencia laboral						x	
Confianza de los socios						x	
TOTAL					1	6	

Sumatoria = 7

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{de asignación numérica}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{7}{4} = 1.75$$

El nivel de impacto es medio positivo.

ANÁLISIS

- **ÉTICA PROFESIONAL**

Al implementar un manual permitirá que todo empleado o directivo al laboral en la cooperativa, ponga mayor énfasis en aplicar su ética y profesionalismo en hacer las distintas tareas con honestidad y firmeza, conservando sus valores humanos y profesionales.

- **CAPACIDAD DE VALORES INSTITUCIONALES**

Con la implementación de esta propuesta existirá mayor confianza en el personal al momento de ejecutar sus distintas tareas asignadas, dejando de lado la subjetividad o los juicios de valores que pueden llevar a equivocaciones y desperdicio de recursos.

- **CONCIENCIA LABORAL**

En el desarrollo de las metas u objetivos la cooperativa cuenta con la valoración y estímulo de su personal.

- **CONFIANZA DE LOS SOCIOS**

Trabajar en conjunto, personal y directivos con la finalidad de brindar un servicio de calidad, dedicándole el mayor esfuerzo y confiar en sus capacidades.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación de campo y de acuerdo a los resultados de las encuestas, se pudo determinar que es factible y necesaria la creación de un modelo de gestión administrativo y financiero.

No existen manuales de funciones y procedimientos en la cooperativa, provocando duplicidad de las funciones y desperdicio de recursos.

Se pudo evidenciar que la estructura organizacional y funcional de la Cooperativa, no está desarrollada en relación a la visión que la organización se ha establecido.

El personal que labora en la Cooperativa tiene un parentesco familiar por consanguinidad y por afinidad, lo que ha sido un obstáculo al momento de corregir actitudes y aptitudes en el desenvolvimiento de las funciones.

Existió gran interés y colaboración, por parte de empleados y directivos, en la creación de este modelo de gestión, que les permitirá ser organizados y ayudar al fortalecimiento y desarrollo de la entidad en un mercado altamente competitivo.

Se plantea un manual administrativo que maneje las diferentes funciones catalogadas por niveles jerárquicos facilitando la funcionalidad de su cargo, apoyado por un adecuado manejo de talento humano y finalmente la descripción de cada procedimiento administrativo que mantiene la Cooperativa.

Se presenta un manual financiero en el que se detalla la estructura y los modelos de los estados financieros como también los métodos, técnicos e índices financieros que faciliten un adecuado manejo y análisis del recurso financiero.

RECOMENDACIONES

Crear e implementar el modelo de gestión administrativo financiero que les permitirá mantenerse dentro de un marco competitivo en el mercado financiero.

Realizar manuales de funciones y procedimientos administrativo financieros, que permitan fortalecer el sistema de control interno de la Cooperativa, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera, corrigiendo deficiencias, errores en procesos, y así lograr una mejor utilización del talento humano y recursos.

Implementar esta nueva estructura organizacional, desarrollada en base a cambios de la Cooperativa y normas legales, con la finalidad de ser más eficientes al momento de brindar un servicio de calidad.

Planificar un programa de gestión de talento humano que les facilite la relación entre jefe y empleado dentro de la Cooperativa, facilitando el cumplimiento de los reglamentos establecidos dentro de la organización.

Apoyar la iniciativa de realización de estos proyectos de investigación, ya que garantizan un beneficio para ambas partes.

Socializar el manual administrativo con la finalidad de mejorar las habilidades y destrezas de los trabajadores y de los procedimientos que mantiene la misma, cumpliendo así los requerimientos exigidos por el ente controlador.

Aplicar en coordinación del Departamento Financiero las pautas establecidas en este manual, ya que ayudará al mejoramiento y control de los recursos financieros mediante la interacción de la realidad financiera actual de la Cooperativa y de los cambios legales.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha., (2011), *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Edición Primera; Editorial Granica.

BERNAL, César., SIERRA, Hernán., (2008), *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*; Edición Primera Editorial Pearson Educación.

BESLEY, Scott; BRIGHAM, F. Eugene (2009), *Fundamentos de Administración Financiera*, Edición catorceava, Editorial Cengage Learning.

CUESTA S, Armando; (2010), *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, Edición primera, Editorial Ecoe Ediciones.

DAFT L. Richar, MARCIC Dorothy, (2010), *Introducción a la Administración*, Edición sexta, Editorial Cengage Learning.

DE LLANO, Pablo; (2007), *Modelos de Gestión Financiera*, Editorial Madrid/ McGraw-Hill.

DR. DE LA TORRE, Jefferson., (2007), *Diseño de Sistemas Administrativos y de Servicio*, Educación a distancia, Editor CODEU, Tecnología Educativa

FRANKLIN, Fincowsky; BENJAMÍN, Enrique., (2009), *Organización de Empresas*, Edición tercera; Editorial Mc Graw-Hill.

GALINDO, R. Carlos J., (2008), *Manual para la creación de Empresas;* Edición tercera, Editorial Ecoe Ediciones.

GIBSON, James., IVANCEVICH John., DONNELLY James., y KONOPASKE Robert., (2011), *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*, Edición treceava, Editorial McGraw – Hill.

HELLRIEGEL, Don., JACKSON, Susan., y SLOCUM, John., (2009), *Administración: Un enfoque basado en competencias*, Edición onceava, Editorial Cengage Learning.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio., (2008), *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, Edición segunda, Editorial McGraw-Hill.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular, Registro oficial, año II -- Quito, Martes 10 de mayo del 2011 -- N° 444.

Ley reformativa a la ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y al Código de Trabajo, Registro Oficial 528, Suplemento 13 de febrero de 2009.

MUNCH, G. Lourdes., (2007), *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*, Edición primera, Editorial Pearson Educación.

MUNCH, Lourdes, (2010), *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, Editorial Pearson Educación.

OCHOA, S. Guadalupe, (2009), *Administración Financiera*, Edición segunda, Editorial McGraw-Hill.

Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Suplemento -- Registro Oficial N° 648 -- Lunes 27 de febrero del 2012.

ROBBINS, Stephen; COULTER Mary., (2010), *Administración*, Edición décima, Editorial Pearson Educación.

ROBLEDO R., Edgardo., (2009), *Desarrollo Organizacional: Enfoque Convergente de Investigación-Acción*, Editorial Trillas.

LINCOGRAFÍA

<http://www.neticoop.org.uy/article245.html>

<http://www.seps.gob.ec/web/guest>

<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/>

<http://rsa.utpl.edu.ec/material/208/G18406.1.pdf>

<http://ecuadorcontable.com/casa/index.php/biblioteca/financiera/analisis/8-2-analisis-financiero>

<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

<http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>

<http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>

<http://www.Definición de presupuesto - Qué es, Significado y Concepto>

<http://definicion.de/presupuesto/#ixzz2WVmBue6l>

<http://www.emagister.com/curso-proyectos-inversion/presupuestos-ingresos-costos-gastos>

<http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/planeacin-financiera-presentation>

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2nvnJyM2l>

http://www.slideshare.net/leidygestion27?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssitere&utm_source=ssslideview

http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema6cg/page_03

<http://es.scribd.com/doc/61602240/Induccion-De-Personal>

ANEXOS

ANEXO 1



MUSHUK PAKARI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

0006235

Otavaló, 15 de Noviembre del 2012

Dirigido a:

Ing. Ney Mora

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

De mis consideraciones:

Yo, **Jorge Moposita, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda.**, en vista a la necesidad que como institución financiera requiere fortalecer en el área de Gestión Administrativa autorizo a las Srtas: Chicaiza Sandra y Yamberla Gloria toda la información pertinente para el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la entidad, brindándoles así todas las facilidades para el desarrollo de este tema.

De antemano agradeciéndole por la atención prestada anticipo mi agradecimiento.

Atentamente;

Jorge Moposita

GERENTE GENERAL

Somos la esperanza

Confianza y Seguridad... es Mushuk Pakari

MATRIZ OTAVALO
García Moreno y Modesto Jaramillo
Telf.: 062 922 384

SUCURSAL IBARRA
Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira
Telf.: 062 954 844

SUCURSAL COTACACHI
Sucre y 10 de Agosto
Telf.: 062 914 256

SUCURSAL CAYAMBE
Av. 10 de agosto y Ascázubi
Telf.: 022 185 257

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

OBJETIVO: Conocer el manejo Administrativo y Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda.

1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

2. ¿Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?

.....
.....
.....

3. ¿La cooperativa posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus colaboradores?

.....
.....
.....

4. ¿En qué principios cooperativos se basan para la prestación de servicios a la sociedad?

.....
.....

5. ¿Existen ventajas o desventajas el hecho de que la Cooperativa ya no se encuentre controlada por la Superintendencia de Bancos?

.....
.....
.....

6. ¿Qué cambios podría Ud. manifestar con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria la cual controla a la Cooperativa?

.....
.....
.....

7. ¿Posee la Cooperativa manuales de funciones y procedimientos y éstos han sido socializados y supervisados?

.....
.....
.....

8. ¿La cooperativa posee un programa formal de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Si () No ()

¿Porqué?.....

.....
.....

9. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

.....
.....

10. ¿Usted conoce cuál es su competencia directa y que estrategias ha propuesto para prevalecer en el mercado financiero?

.....
.....
.....

11. ¿Dentro de la entidad cree Ud. que es importante realizar una rotación adecuada del personal? ¿Cuáles serían sus ventajas y desventajas?

.....
.....
.....

12. ¿Qué métodos y técnicas de análisis financiero han empleado los directivos para la toma de decisiones?

.....
.....
.....

13. ¿Se realiza informes periódicos sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de la cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

14. ¿Cuáles son las medidas que se han tomado para disminuir o contrarrestar el riesgo financiero?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

OBJETIVO: Determinar si existe un manual administrativo y financiero en la entidad.

INTRUCCIONES:

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestar.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.
- Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.

DATOS TÉCNICOS

Cargo:.....

Edad:..... Género: F () M ()

CUESTIONARIO

2 ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

Si () No ()

3 ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

4 ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

5 ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

6 ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

Bastante efectiva () Muy efectiva () Efectiva () Poco efectiva ()
Nada efectiva ()

7 Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la cooperativa.

Cumplir un objetivo ()

Remuneración ()

Orden de la alta gerencia ()

Satisfacción del cliente ()

Compromiso con la cooperativa ()

8 ¿Qué le motivaría para el mejor desempeño de sus actividades?

Certificados de desempeño laboral ()

Capacitación ()

Recompensas por objetivos alcanzados ()

Promociones ()

Ascensos ()

Otro ¿cuál? -----

9 ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Otros ¿Cuál?.....

10 ¿Qué tipo de contrato tiene en la cooperativa?

A prueba ()

Fijo ()

Temporal ()

Otros ¿Cuál?.....

11 ¿La cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

Siempre () Casi siempre () Parcialmente () Poco () Nada ()

12 ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....

.....

.....

13 ¿Usted es participe en la toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera de la cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

14 ¿En la Cooperativa se socializa el tema financiero?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

15 ¿Conoce usted las estrategias que se manejan en el área financiera de la Cooperativa?

Si () No ()

¿Porqué?.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DE LAS CUENTAS Y SUBCUENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.
BALANCE GENERAL	
CÓDIGO	CUENTAS
1	ACTIVO
11	FONDOS DISPONIBLES
1101	Caja
110105	Efectivo
1101501	Caja General
110110	Caja Chica
11011005	Caja Chica
1103	Bancos y otras instituciones financieras
110310	Bancos e instituciones financieras locales
11031001	Banco del Pichincha Cta. Cte. N 3476307104
11031003	Banco de Guayaquil 0026511569 Otavalo
14	CARTERA DE CRÉDITOS
1404	Vencer
140405	De 1 a 30 días
140410	De 31 a 90 días
140415	De 91 a 180 días
140420	De 181 a 360 días
140425	De más de 360 días
1414	Devenga intereses
141405	De 1 a 30 días
141410	De 31 a 90 días
141415	De 91 a 180 días
141420	De 181 a 360 días
141425	De más de 360 días
1424	Cartera de Créditos para la microempresa vencida
142405	De 1 a 30 días
142410	De 31 a 90 días
142415	De 91 a 180 días
142420	De 181 a 360 días
142425	De más de 360 días
1499	(Provisiones para créditos incobrables)
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)
16	CUENTAS POR COBRAR
1690	Cuentas por cobrar varias
169005	Anticipos al personal
169090	Otras
16909001	Bonos de Desarrollo Humano
18	PROPIEDADES Y EQUIPO
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina
180501	Muebles de oficina
18050101	Estructuras de caja
18050102	Sillas y sillones
18050103	Escritorios ejecutivos

18050104	Archivadores y vitrinas
18050105	Caja fuerte
180502	Equipo de oficina
18050201	Equipo telefónico y fax
18050203	Unidad de control y alarma
18050205	Cámaras profesionales
18050208	Seguridad protector – candados
1806	Equipos de computación
180601	Computadores
180602	Impresoras
180605	Programas de computación
1807	Unidades de transporte
180702	Motocicletas
1890	Otros
189001	Equipos varios
18900102	Electrodomésticos
189002	Otros activos varios
18900201	Rótulos y otros
18900207	Extintor de incendios
18900208	Sellos departamentos
18900210	Material iluminación – focos
18900211	Accesorios vehículo
1899	(Depreciación acumulada)
189915	(Muebles, encerres y equipos de oficina)
189920	(Equipos de computación)
189925	(Unidades de transporte)
189940	(Otros)
19	OTROS ACTIVOS
1904	Gastos y pagos anticipados
190410	Anticipos a terceros
1905	Gastos diferidos
190505	Gastos de construcción y organización
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)
1906	Materiales, mercaderías e insumos
190615	Proveduría
1908	Transferencias internas
190802	Ibarra
190803	Cotacachi
1990	Otros
199015	Depósitos en garantía
19901501	Garantías de arrendamiento
199090	Varias
19909001	Cuentas por regularizar
2	PASIVOS
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO
2101	Depósitos a la vista
210135	Depósitos de ahorro
21013501	Cuentas activas
2103	Depósitos a plazo
210310	De 31 a 90 días
210315	De 91 a 180 días
210320	De 181 a 360 días
210325	De más de 361
25	CUENTAS POR PAGAR
2503	Obligaciones patronales
250310	Beneficios sociales
25031001	XIII Sueldo
25031002	XIV Sueldo
25031003	Vacaciones
250315	Aporte al IESS
25031501	Aporte patronal

25031502	Aporte personal
2504	Retenciones
250405	Retenciones fiscales
25040501	Retención en la fuente Imp. Renta
2504050101	Retención fuente 1 %
2504050102	Retención fuente 2 %
2504050103	Retención fuente 8 %
25040502	Retención de IVA
2504050202	Retención de IVA 70 %
2506	Proveedores
29	OTROS PASIVOS
2908	Tranferencias internas
290804	Cayambe
3	PATRIMONIO
31	CAPITAL SOCIAL
3103	Aportes de socios
310310	Obligatorias
33	RESERVAS
3301	Legales
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES
3490	Otros
36	RESULTADOS
3601	Utilidades o excedentes acumulados
3603	Utilidades del ejercicio
5	PASIVO + PATRIMONIO
ESTADO DE RESULTADOS	
CÓDIGO	CUENTAS
4	GASTOS
41	INTERESES CAUSADOS
4101	Obligaciones con el público
410115	Depósitos de ahorro
410130	Depósitos a plazo
41013005	De 1 a 30 días
41013010	De 31 a 90 días
41013015	De 91 a 180 días
41013020	De 181 a 360 días
41013025	De más de 361 días
44	PROVISIONES
4402	Cartera de créditos
45	GASTOS DE OPERACIÓN
4501	Gastos de personal
450105	Remuneraciones mensuales
45010501	Sueldos y salarios
450110	Beneficios sociales
45011001	XIII Sueldo
45011002	XIV Sueldo
45011003	Vacaciones
450120	Aporte al IEES
450135	Fondos de reserva IEES
4502	Honorarios
450205	Directores
45020501	Sueldos directivos
450210	Honorarios profesionales
4503	Servicios varios
450315	Publicidad y propaganda
450320	Servicios básicos
45032001	Energía eléctrica
45032002	Servicio telefónico Andinatel
45032003	Servicio agua potable
450330	Arrendamientos

450390	Otros servicios
45039001	Servicios de monitoreo
45039005	Servicios de internet
45039006	Servicios de buro de crédito
45039010	Servicios Instal. Punto de red
45039011	Servicios de encomienda
45039012	Comisiones varias
45039050	Otros servicios varios
4504	Impuestos, contribuciones y multas
450410	Impuestos municipales
4505	Depreciaciones
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina
450530	Equipos de computación
450535	Unidades de transporte
450590	Otros
4506	Amortizaciones
450610	Gastos de constitución y organización
4507	Otros gastos
450705	Suministros diversos
45070501	Suministros de oficina
45070502	Suministros de computador
45070503	Suministros de publicidad
45070504	Suministros de aseo y limpieza
45070505	Copias varias
45070506	Refrigerios
45070507	Peajes
45070510	Uniformes al personal
45070511	Capacitación al personal
45070512	Gasto alquiler
45070530	Suministros varios
450715	Mantenimiento y reparaciones
45071501	Mantenimiento de vehículos
45071502	Combustibles
45071503	Lubricantes
45071504	Reparaciones y repuestos vehículos
450790	Otros
45079003	Suscripciones
45079004	Gastos bancarios
45079005	Judiciales y notariales
45079006	Tramites varios Coac
45079018	Gastos no deducibles
4507901803	Suministros varios
4507901807	Interes por mora varios
4507901808	Multas varias
5	INGRESOS
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
5104	Intereses de cartera de crédito
510420	Cartera de crédito para la microempresa
510430	De mora
54	INGRESOS POR SERVICIOS
5403	Afiliaciones y renovaciones
5404	Manejo y cobranzas
540401	Gastos administrativos entrega crédito
540402	Notificaciones
5405	Servicios cooperativos
540501	Solicitud certificados a los socios
540502	Curso de cooperativismo
540503	Cambio de libretas a los socios
540504	Estados de cuenta a los socios
540506	Otros servicios
5490	Otros servicios

549002	Comisiones cheques devueltos
549003	Convenio Emelnorte
549004	Comisiones Rapipago
549005	Comisiones Banco del Barrio
6	UTILIDAD

Fuente: Documento Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda.

ANEXO 5

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA “MUSHUK PAKARI LTDA.”

CAPÍTULO I GENERALIDADES

Art. 1.- ACTIVIDAD ECONÓMICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari Ltda.”, tiene entre uno de sus objetivos y en el cual se desarrolla su actividad económica, promover el desarrollo socioeconómico de sus socios y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, así como también fomentar el ahorro de la comunidad.

Art. 2.- OBJETIVOS

Son objetivos del presente Reglamento los siguientes:

- a) Incentivar la eficiencia individual de los funcionarios y trabajadores a través del reconocimiento al mejoramiento personal y profesional;
- b) Lograr un equilibrio entre los requerimientos de la Institución y los derechos de los funcionarios y trabajadores;
- c) Establecer las bases que sustenten la justa retribución al trabajo;
- d) Establecer parámetros que permitan alcanzar una carrera interna a los funcionarios y trabajadores de la institución;
- e) Facilitar la permanente superación y desarrollo de los servidores de la Cooperativa; y,
- f) Propiciar el mejoramiento continuo del personal y la calidad de su trabajo.

CAPÍTULO II

RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Art. 3.- GERENTE GENERAL

El Gerente General será el responsable de hacer cumplir las políticas sobre la Administración del Departamento de Talentos Humanos de la Institución. El Consejo de Administración será el encargado de aprobar los procedimientos e instructivos que se utilizarán, así como también sus reformas y su aplicación será obligatoria para todos los funcionarios y trabajadores de la Cooperativa.

Art. 4.- GERENCIAS SUCURSALES Y AGENCIAS

Los gerentes de las oficinas operativas y agencias de la Cooperativa tendrán a su cargo la dirección, supervisión y control de personal, cumplirán y harán cumplir las disposiciones emitidas por la Gerencia General.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE REMUNERACIONES

Art. 5.- La escala de remuneraciones de la Cooperativa contendrá un listado jerarquizado de todas las clases de puestos, elaborado por el Gerente General, como producto de la aplicación del subsistema de valoración, así como los correspondientes valores remunerativos por concepto de: sueldo básico y cualquier otro valor que se relacione directamente con las funciones y responsabilidades de los puestos, de acuerdo a la normatividad específica de la Institución.

El pago de sueldo y salarios se los realizará de forma mensual, a partir del último día de cada mes.

Art. 6.- La Cooperativa podrá establecer además un sistema de remuneración variable que estimule el mejoramiento de los niveles de productividad de sus colaboradores.

Art. 7.- La Cooperativa descontará de los haberes de los funcionarios y trabajadores, los rubros establecidos en el Código del Trabajo, en este Reglamento. Las retenciones de cualquier naturaleza en el rol de pagos, no deben ser superiores al 70 % del sueldo del funcionario o trabajador.

CAPÍTULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Art. 8.- RECLUTAMIENTO

Se entenderá como reclutamiento interno o externo, a las acciones tendientes a inscribir candidatos idóneos para ocupar un puesto vacante en la Cooperativa.

Art. 9.- RECLUTAMIENTO INTERNO

Preferentemente para llenar puestos vacantes o creados la Cooperativa optará por el Reclutamiento Interno. Los interesados, para ser considerados, deberán cumplir con los requisitos del puesto vacante y se someterán al proceso de selección.

Tendrán prioridad los servidores de la unidad administrativa donde se produjo la vacante, siempre que presenten el perfil del puesto y de acuerdo con el interés institucional.

Art. 10.- SELECCIÓN DE PERSONAL

La Selección de Personal será el escogimiento del candidato más idóneo a criterio del Gerente responsable de la selección conjuntamente con el jefe del área, luego de concluido el proceso respectivo.

Art. 11.- FACTORES DE SELECCIÓN

En todo proceso de Selección, sea por reclutamiento Interno o externo, deberán tomarse en cuenta los siguientes factores:

- a) Título terminal acorde a la función a desempeñarse
- b) Experiencia
- c) Capacitación
- d) Conocimientos específicos
- e) Personalidad y aptitudes
- f) Salud física y mental
- g) Antecedentes personales, laborales y legales

Art. 12.- ELEGIBILIDAD DE LOS CANDIDATOS

La elegibilidad de los candidatos es la condición de idoneidad que poseen para el desempeño de un puesto para el cual han aplicado. La condición de idoneidad será otorgada a cualquier aspirante que haya cumplido satisfactoriamente con las exigencias de los procesos de Reclutamiento y Selección.

Art. 13.- PUNTAJE MÍNIMO

El puntaje mínimo requerido para que un candidato sea considerado elegible será el equivalente al 70% de la sumatoria de los puntos posibles de obtener al aplicarse la valoración de los factores considerados en el proceso. Los procedimientos, definiciones específicas y otros detalles que faciliten la aplicación del subsistema constarán en el instructivo que, emitirá el Gerente General.

CAPÍTULO V

DE LAS RELACIONES LABORALES

Art. 14.- INGRESO DE PERSONAL

El ingreso de personal para prestar sus servicios en la Cooperativa, será por concursos de merecimientos y se sujetará a las normas establecidas en el presente reglamento.

Toda persona que ingrese a prestar sus servicios con carácter no ocasional, cumplirá con los siguientes requisitos:

- a) Estar en ejercicio de los derechos de ciudadanía;
- b) Presentar el record policial;
- c) Presentar declaración juramentada de bienes;
- d) Haber sido calificado como idóneo, luego del proceso de selección correspondiente; y,

Art. 15.- CONTRATOS DE TRABAJO

De conformidad con el Código de trabajo, toda persona que ingrese a prestar sus servicios a la Cooperativa con carácter no ocasional, suscribirá un contrato a prueba, al término del cual, y siempre que haya demostrado un eficaz desempeño, se lo extenderá hasta completar un año.

De demostrar igual desempeño, el contrato se convertirá de plazo indefinido, caso contrario se dará por concluida la relación laboral.

Art.16.- CARPETAS O EXPEDIENTES DEL PERSONAL

Para cada uno de los colaboradores de la Cooperativa se abrirá y mantendrá una carpeta o expediente, en la que se conservará las acciones de personal y otros documentos, como son: hoja de vida, copias de títulos, certificaciones, contratos de trabajo, registro de vacaciones, ascensos, sanciones, felicitaciones, ayudas, etc.

Art. 17.- PROCESO DE INDUCCIÓN

A toda persona que ingrese a prestar sus servicios en relación de dependencia, se le instruirá sobre los aspectos más importantes de su relación con la Cooperativa y toda información que le permita al nuevo colaborador ubicarse adecuadamente en su nuevo ambiente de trabajo. A los gerentes o a quienes estos deleguen les corresponde explicar sobre estos aspectos.

Art. 18.- Al Gerente General le corresponderá explicar, en forma práctica, las tareas y responsabilidades que debe asumir el nuevo colaborador. También se encargará de presentarlo ante sus compañeros de trabajo.

Art. 19.- El proceso de inducción será formalizado por medio de un formato preestablecido el cual será suscrito por el funcionario responsable y el nuevo trabajador, al finalizar el mismo.

Art. 20.- CAMBIOS ADMINISTRATIVOS

Los cambios administrativos se producirán cuando un funcionario o trabajador deba prestar sus servicios en una unidad administrativa diferente a la actual en una misma ciudad. El cambio administrativo puede ocurrir por las siguientes causas:

- a) Por iniciativa del Gerente general en función del interés institucional previo acuerdo con el trabajador,
- b) Por solicitud del colaborador previa aprobación del gerente general.

Art. 21.- TRASLADOS ADMINISTRATIVOS

Los traslados administrativos son cambios de una unidad administrativa a otra, ubicada en diferente ciudad y puede ocurrir por las mismas causas descritas en el artículo anterior.

Art. 22.- JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo en la Cooperativa será máxima de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, con el horario que determine la institución. Los funcionarios y trabajadores podrán laborar fuera de los horarios establecidos o en días de descanso obligatorio, siempre y cuando exista acuerdo previo entre las partes.

Para el cómputo de las ocho horas se considerará el tiempo neto en que el trabajador se halla a disposición de la Cooperativa, cumpliendo órdenes suyas. Es decir no se toma en cuenta el tiempo que el trabajador emplea en acudir al lugar de trabajo.

Art. 23.- VACACIONES DEL PERSONAL

Los funcionarios y trabajadores de la Institución tendrán derecho a vacaciones pagadas, de conformidad con lo establecido en el Código del Trabajo. Los períodos para ejercer el derecho estarán sujetos al calendario anual previamente elaborado, el mismo que será el resultado de los acuerdos en cada una de las unidades administrativas que componen la Cooperativa.

Todo trabajador que haya completado un año de servicios, tendrá derecho a vacaciones remuneradas por un periodo ininterrumpido de quince días. Para completar el año se tomará en cuenta el período inicial de prueba.

El trabajador que haya laborado por más de cinco años, a partir del sexto tendrá derecho a un día adicional de vacaciones por cada año excedente, hasta llegar a un total máximo de treinta días. Por disposición de la ley es facultad de la Cooperativa conceder, en el caso de los días adicionales de vacaciones, cuando el trabajador lleva más de cinco años a su servicio, la facultad de elegir entre concederle esos días adicionales o pagarle en dinero el valor correspondiente a tales días.

El trabajador puede no hacer uso de las vacaciones luego de concluido el año correspondiente y aun no hacerlo por dos y hasta por tres años consecutivos, a fin de acumular las vacaciones de los tres años y gozarlas

en el cuarto año. Pero no podrá postergarlas por más tiempo, pues luego del cuarto año, perderá el derecho a las vacaciones por el primer año que no las gozó, y así sucesivamente.

Por su parte, la Cooperativa, cuando se trate de labores técnicas o de confianza, en las cuales resulta difícil reemplazar al trabajador, podrá no conceder las vacaciones al trabajador en un año, pero necesariamente las concederá acumuladas en el siguiente año.

Los días correspondientes al período de vacaciones incluyen los sábados, domingos y días de fiesta que existieren dentro de dicho periodo.

La remuneración correspondiente al período de vacaciones debe ser pagada por adelantado, para su cálculo se computará la veinticuatroava parte de lo que haya percibido durante el año, incluyendo la remuneración ordinaria, horas suplementarias y extraordinarias y cualquier otra retribución que tuviere el carácter de normal en la Cooperativa.

Art. 24.- PAGO POR VACACIONES NO GOZADAS

Los funcionarios y trabajadores tienen el derecho de recibir el pago por vacaciones no gozadas, por las causas y en los montos determinados en la Ley.

En el caso de que el trabajador salga del servicio antes de cumplir un año de trabajo o sin cumplir un año desde la fecha en que salió de vacaciones por última vez, se le pagará la parte proporcional por el tiempo de servicios.

Art. 25.- PERMISOS CON SUELDO

Los funcionarios y trabajadores podrán hacer uso de permisos con sueldo, en los siguientes casos:

a) Por Calamidad Doméstica.- Tres días laborables, de conformidad con lo que dispone el Código del Trabajo. Se considera calamidad doméstica, la muerte o enfermedad de parientes comprendidos hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad del trabajador o funcionario, así como accidentes, incendios, robos, inundaciones, terremotos y demás siniestros

que afecten gravemente la propiedad y bienes del mismo. La justificación lo hará con el correspondiente documento legal que presentará dentro de los ocho días siguientes de terminado el permiso.

Si la calamidad doméstica ocurriere en un lugar distinto de la residencia habitual, no se imputará a los días de permiso, el tiempo que utilice en trasladarse cuando este sea mayor de cuatro horas.

b) Por matrimonio: tres días laborables, siempre que el funcionario o trabajador tenga más de un año de servicio en la Institución. El permiso justificará con el correspondiente documento legal, dentro de los ocho días subsiguientes.

c) Por enfermedad.- Para atención médica curativa, por el tiempo que la certificación médica del IESS así lo determine. Los facultativos de la Institución podrán extender certificados de reposo únicamente hasta por 48 horas.

d) Por asuntos judiciales.- El tiempo requerido para atender citaciones y diligencias judiciales, previo conocimiento y permiso del respectivo del Gerente. El permiso justificará con el documento judicial.

e) Por maternidad.- Se estará a lo que establece el Código del Trabajo. En el caso de permiso por lactancia se programará de común acuerdo entre la interesada y el respectivo gerente.

f) Para estudios de nivel universitario, se tomará en cuenta el interés institucional. El permiso será otorgado por el Gerente General. Las horas de permiso concedidos con este propósito podrán ser compensados con horas de trabajo adicional, establecido de común acuerdo con el interesado.

g) Por asuntos diferentes a los considerados en el presente artículo: hasta treinta días. En este caso el tiempo concedido por el Gerente, se deducirá del periodo de vacaciones.

h) Los demás que determine el Código del Trabajo.

Art. 26.- La Cooperativa, podrá otorgar a sus funcionarios y trabajadores beneficios sociales adicionales a los establecidos legalmente y a los previstos en el presente Reglamento, siempre que acrediten al menos un año de servicio.

Art. 27.- La Cooperativa propenderá a desarrollar, en beneficio de sus colaboradores, actividades culturales, deportivas, recreacionales y de bienestar personal y familiar.

Art. 28.- VIÁTICOS

Los funcionarios y trabajadores de la Cooperativa a quienes se les asigne oficialmente la realización de tareas específicas fuera de su lugar habitual de trabajo, y de acuerdo al Reglamento de Viáticos, percibirán una cantidad de dinero destinado a sufragar los gastos de alimentación, alojamiento, transporte y movilización que demande el cumplimiento de la misión encomendada. Cuando el cumplimiento de la labor asignada no implique pernoctar, se le reconocerán subsistencias. Los procedimientos, cantidades y modos de cálculo constan en el Reglamento vigente.

Art. 29.- CAUCIONES Y GARANTÍAS

Los puestos que deban presentar caución o garantía lo harán de acuerdo a disposiciones legales vigentes.

CAPÍTULO VI

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 30.- OBLIGACIONES

Son obligaciones de la Cooperativa en sus relaciones laborales las contempladas en el Código del Trabajo y especialmente las siguientes:

1. Pagar las cantidades que correspondan a los funcionarios y trabajadores, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo;
2. Indemnizar a los funcionarios y trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales.
3. La Cooperativa mediante la contratación a terceros ofrecerá a sus trabajadores artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su

subsistencia, el valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración;

5. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

6. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

7. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional Médico Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

8. Respetar las asociaciones de trabajadores;

9. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

10. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

11. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos,

12. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

13. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

14. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del Código del Trabajo y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. La Cooperativa podrá exigir que presenten credenciales;

15. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa de la Cooperativa;

16 Artículo 38 del Código del Trabajo: Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, *siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.*

17. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

18. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la Asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la Asociación lo solicite;

19. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

24. La Cooperativa concederá tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

27. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salidas, de las modificaciones de sueldo y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

28. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la Cooperativa;

Art. 31.- PROHIBICIONES

Son prohibiciones de la Cooperativa en sus relaciones laborales las contempladas en el Código del Trabajo y especialmente las siguientes:

1. Imponer multas que no se hallaren previstas en el presente reglamento interno;
2. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
3. Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
4. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
5. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
6. Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
7. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
8. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
9. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
10. Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
11. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
12. Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. Si la Cooperativa violare esta prohibición, será sancionada con una multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

CAPÍTULO VII

DEBERES Y PROHIBICIONES A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Art. 32.- DEBERES

Son deberes de los funcionarios y trabajadores de la Cooperativa, a más de las constantes en las leyes respectivas y reglamentos, las siguientes:

- a) Guardar lealtad a la Institución y reserva de todos los asuntos que se le confiare;
- b) Ejercer su puesto en forma regular, puntual y continua, con eficacia y eficiencia, en el lugar, horario y condiciones determinados por la institución, observando las normas legales reglamentarias y disposiciones vigentes.
- c) Cumplir con las medidas de seguridad, prevención e higiene.
- d) Velar por los intereses de la institución, así como por la conservación de los bienes que integran su patrimonio
- e) Poner en conocimiento del gerente todo acto o hecho que signifique peligro, riesgo o perjuicio para la Cooperativa.
- f) Presentarse al trabajo en condiciones de aseo y vestido apropiados.
- g) Conducirse con educación y cortesía en sus relaciones con el público, superiores, compañeros y subordinados;
- h) Observar un comportamiento acorde con la ética y la moral;
- i) Asistir puntualmente al trabajo y a los eventos oficiales organizados por la Cooperativa; y,
- j) Cumplir las órdenes legítimas impartidas por autoridades y superiores.

Art. 33.- PROHIBICIONES

Además de las prohibiciones constantes en las leyes y reglamentos respectivos, los funcionarios y trabajadores, observarán las siguientes:

- a) Ejercer actividades ajenas al puesto que desempeña durante o fuera del horario de trabajo, en la Institución;

- b) Retirar los bienes de la Cooperativa sin registro y autorización previos;
- c) Utilizar los bienes y servicios de la Cooperativa para otros fines que no sean los oficiales;
- d) Consumir bebidas alcohólicas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas dentro de la Institución o presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes;
- e) Utilizar el puesto para hacer proselitismo político;
- f) Portar cualquier tipo de armas dentro del lugar de trabajo;
- g) Retardar o negar deliberadamente los trámites inherentes a las de su puesto, con el afán de perjudicar o beneficiar a otros o a si mismo;
- h) Solicitar o recibir regalos o contribuciones para si mismo o para otros con el propósito de agilizar trámites u otorgar favores;
- i) Propalar rumores falsos que provoquen desprestigio a la Institución o a sus autoridades o produzcan inquietud o malestar entre los colaboradores de la Cooperativa;
- j) Brindar asesoramiento, sin estar autorizado, o dar información sobre las actividades de la Cooperativa a personas extrañas, que puedan afectar los intereses institucionales o de sus socios y clientes;
- k) Realizar reclamos sin observar el trámite regular o buscar apoyo de directivos o asambleístas para estos propósitos;
- l) Ausentarse de las instalaciones de la institución sin el permiso respectivo, en el horario de labores;
- m) Utilizar vehículos, máquinas, instrumentos, u otras pertenencias de la Cooperativa, sin la autorización correspondiente.

CAPÍTULO VIII

DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS Y SANCIONES

Art. 34.- FALTAS DISCIPLINARIAS

Las faltas cometidas por los funcionarios y trabajadores, pueden ser leves o graves.

Art. 35.- Son **faltas leves**, las siguientes:

- a) El atraso injustificado al trabajo hasta 3 veces en el mes de 10 minutos cada uno.
- b) Permanecer sin autorización en las oficinas de la Cooperativa una vez finalizada la jornada de trabajo;
- c) Confiar a otro la ejecución de su trabajo o realizar el trabajo de otro empleado.
- d) Asistir con retraso a los eventos oficiales.
- e) Fumar o ingerir alimentos en áreas de trabajo;
- f) Realizar rifas, ventas o negocios entre compañeros, socios o particulares, dentro del horario de trabajo;
- g) Realizar reuniones sin la autorización del gerente dentro de las horas de trabajo.

Art. 36.- Son **faltas graves**, las siguientes:

- a) El atraso injustificado al trabajo por más de 3 veces al mes por un máximo de 10 minutos cada uno.
- b) Falsear la documentación exigida para ser contratado por la Cooperativa;
- c) Atentar contra la seguridad del edificio o de la oficina;
- d) Falsificación de datos en los documentos institucionales;
- e) Hurtar pertenencias de la Cooperativa, de sus superiores o compañeros, así como ocultar, destruir o sustraerse materiales o documentos;
- f) Falsificar certificados médicos u otros documentos de justificación o descargo;
- g) Colaborar directa o indirectamente en el cometimiento de cualquier infracción tipificada en el Código Penal, o encubrir las mismas;
- h) Cometer fraude, deslealtad o abuso de confianza en el ejercicio de sus funciones, o ser cómplice en cualquiera de estas faltas; dentro o fuera de la institución;

- i) Hacer desaparecer, destruir, inutilizar o causar deliberadamente desperfectos en materiales, útiles, máquinas, equipos, instalaciones, sistemas, enseres y documentos de la Cooperativa, o contribuir para ello por negligencia ú omisión, previa comprobación;
- j) Haber merecido sentencia condenatoria ejecutoriada, en el área penal;
- k) Realizar denuncias falsas en contra de la honra de las personas o de la institución;
- l) Perjudicar a la Cooperativa o su prestigio, por incumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias en materia tributaria o de otra naturaleza;
- m) Emitir informes falsos o dolosos, verbales o escritos;
- n) Causar accidentes graves al interior de la Cooperativa por negligencia o imprudencia;
- o) Frecuentar casinos o casas de juego, quienes administren valores monetarios de la Cooperativa;
- p) Registrar el control de la asistencia de otro empleado, en este caso serán sancionados los dos.
- q) No registrar las entradas y salidas en la aplicación del Departamento de Talento Humano.

Art. 37.- SANCIONES

Las sanciones que se impondrán a los funcionarios y trabajadores que infrinjan las normas contenidas en las leyes, Reglamentos y disposiciones vigentes, serán las siguientes:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Multa equivalente al 10% del sueldo diario del empleado.
- d) Terminación de las relaciones de trabajo previo Visto Bueno.

Art. 38.- AMONESTACIÓN VERBAL

Serán amonestados verbalmente los trabajadores y funcionarios que no hayan observado las disposiciones del artículo 38 de este Reglamento. El jefe inmediato superior que amoneste verbalmente a un funcionario o trabajador, deberá dejar constancia de este llamado de atención en la carpeta personal del amonestado; de igual forma deberá comunicar de este hecho al respectivo Gerente de Oficina.

Art. 39.- AMONESTACIÓN ESCRITA

Serán amonestados por escrito los trabajadores y funcionarios que habiendo sido amonestados verbalmente, según el artículo anterior de este reglamento, reiteren en el incumplimiento de esas normas.

Art. 40.- MULTA EQUIVALENTE AL 10% REMUNERACIÓN DIARIA.

Podrán ser sancionados con multas de hasta el diez por ciento de la remuneración diaria los trabajadores y funcionarios de la Cooperativa, por las siguientes causas:

- a) El que vuelva a cometer una infracción de las señaladas en el Art. 42 de este reglamento habiendo sido ya amonestado por escrito.
- b) El que infrinja los literales e), g), y j) del Art. 35. y d), f), h), i), y j) del Art. 36 de este reglamento.
- c) El que infrinja los literales a) y q) del Art. 39 de este reglamento.

Art. 41.- TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Los funcionarios y trabajadores de la Cooperativa serán sancionados con la terminación de las relaciones laborales, previo Visto Bueno otorgado por el Inspector de Trabajo, en los siguientes casos:

- a) Quien ha sido amonestado con multa, por cualquiera de las causales previstas en el Art. 43 de este reglamento.
- b) Quien abandone injustificadamente el trabajo por tres días consecutivos;
- c) Quien incurra en una de las causales previstas por el Código de Trabajo para dar por terminado el contrato de trabajo; y,

d) Quien cometa una de las faltas graves señaladas en los literales b), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n), o), y p), del artículo 39 de este reglamento.

CAPÍTULO IX

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DE LAS SANCIONES

Art. 42.- CONOCIMIENTO DEL ASUNTO

El Gerente General solicitará por escrito y de manera sustentada a la autoridad nominadora la aplicación de la sanción respectiva de quién haya cometido una infracción. Para la aplicación de la sanción de ser necesario se adjuntará un informe de Auditoria Interna y/o abogado externo.

Art. 43.- DERECHO A LA DEFENSA

Los funcionarios o trabajadores tendrán derecho a la defensa y podrán presentar todas las pruebas que creyeren necesarias para su descargo, ante quién conozca el caso.

Art. 44.- COMUNICACIÓN

Dictada la sanción, esta se la comunicará al interesado por escrito.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por el organismo que regula mencionado reglamento.

SEGUNDA.- Con aprobación del presente reglamento quedan derogadas todas sus disposiciones reglamentarias sobre esta materia, dictadas con anterioridad.

TERCERA.- El Departamento de Talento Humano deberá difundir ampliamente, tanto el presente reglamento, como las normas disciplinarias constantes en este reglamento.

Otavaló, 1 de julio de 2011

Sr. Marcelo Guamán
PRESIDENTE CONS. ADMINIS.

Srta. Marina Guaján
SECRETARIO

CERTIFICO: que lo estipulado en el presente reglamento interno de trabajo como fue conocido, analizado y aprobado por el Consejo de Administración, en primera y definitiva instancia en sesión ordinaria, acta número dos efectuada el .1 de julio de 2011

Srta. Marina Guaján
SECRETARIA COOP. MUSHUK PAKARI Ltda.

ANEXO 6

LIBRETA DE AHORROS

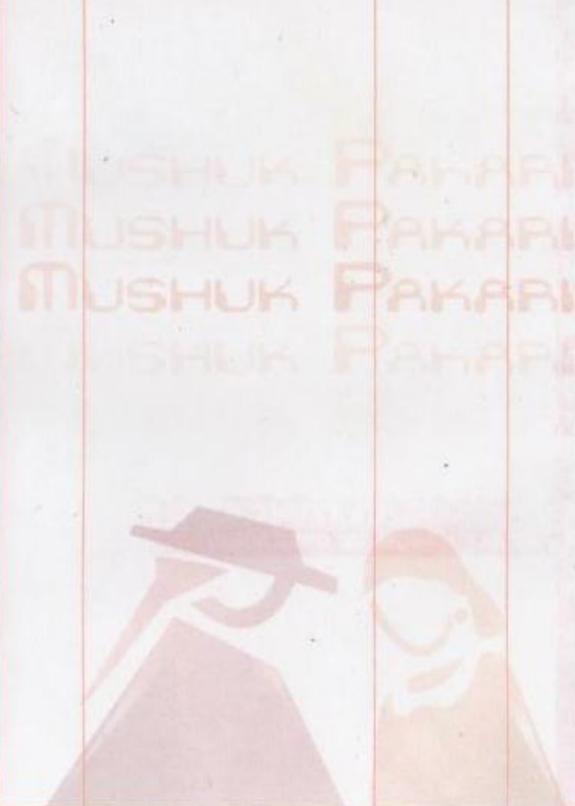


LIBRETA DE AHORROS
MUSHUK PAKARI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Somos la experiencia N° **004502**

Nombre:

Cuenta N°: C.I.

	FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				



LIBRETA DE AHORROS			
FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			

CERTIFICADO			
FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO
			

ANEXO 7

LIBRETA DE AHORROS INFANTIL



MUSHUK PAKARI Ltda
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Somos la esperanza

LIBRETA DE AHORROS

Plan de ahorro infantil
Mi cangurito

Nombre: _____

Cuenta N°: _____ C.I. _____

FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			



ahorrar desde pequeño
asegura tu futuro

Plan de
ahorro
infantil
Mi canguro



SHUK PAKARI
INSTITUTO DE ANÁLISIS Y OPERACIÓN
Cartera de Ahorro

FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO

ANEXO 8

PAPELETA DE DEPÓSITO

MUSHUK PAKARI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Papeleta de DEPÓSITO 0013075

CIUDAD: _____ DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

CUENTA N°: _____

N° Efectivo: _____
Cheque: _____
Certificado de Aportación: _____
Total depósito: _____

CANTIDAD: _____ DÓLARES

Firma del Socio (s): _____ Cajero (s): _____

C.I.: _____

OTAVALO - IBARRA - COTACACHI - CAYAMBE

DECLARO QUE LOS FONDOS DE ESTA OPERACIÓN SON DE ORIGEN LEGÍTIMO, EN ESPERA DEL PROMUE DE UNA ACTIVIDAD RELACIONADA CON LA FABRICACIÓN, ALMACENAMIENTO O TRANSITO DE SUSTANCIAS ESTUPORIFICANTES O PSICOTROPICAS. SE SOBOLO FIRMAR A LA COOPERATIVA MUSHUK PAKARI DE TODA RESPONSABILIDAD, INCLUSIVE INDICANDO A TERCEROS DE ESTA DECLARACION POR FALSA O FALSAS.

CHEQUES			EFECTIVO		
BANCO	CHEQUES N°	VALOR	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	TOTAL
			1		
			5		
			10		
			20		
			50		
			100		
			MONEDAS		
TOTAL			TOTAL		

SIRVASE ENDOSAR LOS CHEQUES

ANEXO 9

PAPELETA DE RETIRO DE AHORROS

ANEXO 10

TRANSFERENCIA DE PAGO DE PRÉSTAMO

Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUK
PAKARI LTDA.
Oficina: MATRIZ OTAVALO
**TRANSFERENCIA PAGO DE
PRESTAMO**
Cuenta: 1000000265
Comprobante No. 134922
Nombre: MORAN VACA LUIS FAUSTO
Fecha de Pago: Lunes, 29 de Julio del 2013
Próximo Pago: . cajera(o):CLA Hora:15:42:11

Capital Pagado:-----	65.63
Interés Normal:-----	14.41
Ahorro:-----	1.01
Interés Mora:-----	0.00
Honorarios Abogado:-	0.00
Gastos Judiciales:-----	0.00
Notificación:-----	0.00
Cobranza:-----	0.00
Seguro:-----	0.00
TOTAL PAGADO.	81.05

CAJERA(O) SOCIO(A)

Nota:este recibo es válido únicamente
con la firma y sello del cajero.

ANEXO 11

DOCUMENTO DE RECAUDACIÓN

 **MUSHUK PAKARI**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

INGRESO A CAJA 0014627

Fecha: _____ Socio: _____
Nombre: _____

Otavaló Cotacachi Ibarra Cayambe

CUENTA	VALOR
AHORRO A LA VISTA CH <input type="checkbox"/>	
AHORRO PROGRAMADO	
AHORRO MI CANGURITO	
AHORRO PRESTAMO	
OTROS INGRESOS	
TOTAL	

Recibido por: _____

 **MUSHUK PAKARI**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

INGRESO A CAJA 0014627

Fecha: _____ Socio: _____
Nombre: _____

Otavaló Cotacachi Ibarra Cayambe

CUENTA	VALOR
AHORRO A LA VISTA CH <input type="checkbox"/>	
AHORRO PROGRAMADO	
AHORRO MI CANGURITO	
AHORRO PRESTAMO	
OTROS INGRESOS	
TOTAL	

Recibido por: _____

ANEXO 12

CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO



MUSHUK PAKARI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

0002244

**CERTIFICADO DE DEPÓSITO
A PLAZO FIJO**

No. **00084**

VALOR NOMINAL US\$ **1,000.00** Dólares

OTAVALO, 3 de enero de 2013

En virtud de la facultad concedida en los literales "a" y "b" del Art. 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero la Cooperativa MUSHUK PAKARI emite el presente:

Certificado de Depósito a Plazo Fijo y reconoce que pagara contra presentación de este título a:

GRANDA MORALES MARIANELA DE LOS ANGELES

No. Cedula/ RUC: 1001684123

Dirección: ESTEVEZ MORA

Beneficiario 1 HECTOR FLORES

Beneficiario 2 0

No. Cuenta: 100000982

Telefono: 2927588

La cantidad de: **\$1,000.00** Dólares

En el plazo de 180 días a partir de 1/3/2013 hasta 7/2/2013 reconociendo el interés nominal anual 9.00% de que será pagado de la siguiente forma:

Capital	1,000.00
Rendimiento	\$ 45.00
Subtotal	1,045.00
V. del Impuesto (-)	\$ 0.90
Neto a Recibir	1,044.10

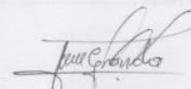
Nota: Este comprobante no es válido sin la Certificación de la Cooperativa



PROCESADO



FIRMA AUTORIZADA



RECIBI CONFORME

Confianza y Seguridad... es Mushuk Pakari

MATRIZ OTAVALO
García Moreno y Modesto Jaramillo
Telf.: 062 922 384

SUCURSAL IBARRA
Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira
Telf.: 062 954 844

SUCURSAL COTACACHI
Sucre y 10 de Agosto
Telf.: 062 914 256

SUCURSAL CAYAMBE
Av. 10 de agosto y Ascázubi
Telf.: 022 185 257

ESTE DEPÓSITO ESTA SUJETO A LAS CONDICIONES SIGUIENTES:

- 1.- El Certificado de Depósito a Plazo, se transfiere por simple endoso. El mismo que debe ser registrado en la Cooperativa con copia de C.I.
- 2.- Es pagadero el día de su vencimiento o el de sus prórrogas mediante la entrega de éste Certificado debidamente endosado.
- 3.- Los Depósitos a plazo fijo no podrán ser retirados, total o parcialmente antes del cumplimiento del plazo pactado.
- 4.- En caso de muerte del titular de una póliza, los herederos acreditarán sus derechos, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Se procederá a la cancelación de los valores y plazos estipulados en este documento.
- 5.- En caso de pérdida o destrucción del Certificado de Depósito debe ser notificado por escrito inmediatamente a la Cooperativa, para que la misma realice el bloqueo respectivo y su cancelación se realizará una vez que se cumpla con los trámites legales pertinentes.
- 6.- Si este Certificado no fuera presentado para su cancelación a la fecha de su vencimiento, automáticamente se prorrogará el plazo, por periodos iguales a la tasa de interés vigente en la Cooperativa en esa fecha y así sucesivamente en cada vencimiento a opción de la Cooperativa. Por ello el socio o cliente deberá anticipar su decisión de la negociación del mencionado documento en un plazo de ocho días antes de su vencimiento.
- 7.- El propietario de este título, acepta las condiciones estipuladas por la Cooperativa y se somete a lo dispuesto

ENDOSO:

CESIÓN CERTIFICADO NOMINATIVA

Por el presente cedo y endoso todos los derechos del presente CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO a favor del Sr(a)..... portador de la Cédula de

Identidad Nro..... Sin que me reserve el derecho sobre el mismo.

Y para que conste y surta los efectos oportunos y sirva de justificante, se expide la presente en:

Lugar y Fecha:

CEDENTE

ADQUIRIENTE

C.I.:.....

C.I.:.....

ESPACIO RESERVADO PARA LA COOPERATIVA

Endoso registrado y verificado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUK PAKARI Ltda.

Lugar y Fecha:

FIRMA AUTORIZADA

ANEXO 13

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO



MUSHUK PAKARI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

0002540

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen los señores: JORGE NICOLÁS MOPOSITA CHANGO, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda., por una parte a quien en adelante se le denominará como el EMPLEADOR; y, por otra el señor UÑO G MOPOSITA LUIS ALBERTO, a quien se le denominará como el EMPLEADO, quienes convienen en celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO, expresado en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda., requiere contratar una persona para que ocupe el cargo de ASESOR DE CRÉDITO para la COAC.

SEGUNDA: OBJETO.- Con los antecedentes expuestos la Cooperativa a través de su representante legal contrata los servicios del señor UÑO G MOPOSITA LUIS ALBERTO, para que realice las funciones de ASESOR DE CRÉDITO, conforme a los lineamientos establecidos dentro del organigrama vigente.

TERCERA: LUGAR DE TRABAJO Y HORARIO.- Los servicios que prestará el señor UÑO G MOPOSITA LUIS ALBERTO, será en la Oficina Otavalo o cualquiera de las sucursales cuando lo requiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda., el horario será de OCHO HORAS DIARIAS; su horario será de 08:00 am horas hasta 13:00 pm y de 14:00 pm hasta las 17:00 pm horas, de lunes a viernes; y fuera de este horario cuando lo requiera la Cooperativa.

CUARTA: VIGENCIA.- El presente contrato de trabajo a tiempo fijo es por UN AÑO y rige a partir del 01 de Abril del 2013. Los primeros noventa días de vigencia son a prueba, cumpliendo el mismo se extenderá hasta completar el año calendario; completando el año de trabajo se entenderá por un tiempo similar; en caso de que algunas de las partes desea terminar el contrato comunicara a la otra parte con un tiempo mínimo de treinta días, dentro del cual cualquiera de las partes contratantes lo podrá dar por terminado, en forma legal.

QUINTA: SUELDO.- La Cooperativa, pagará al señor UÑO G MOPOSITA LUIS ALBERTO, por concepto de sueldo el valor de TRESCIENTOS CINCUENTA DOLARES AMERICANOS (350,00 USD), mensuales, más los beneficios legales e institucionales.

SEXTA.- El empleado es personal y pecuniariamente responsable de todo daño, pérdida o deterioro que sufran los bienes o enseres de la Cooperativa, puestos bajo su responsabilidad.

SEPTIMA.- LUGAR DE ACTIVIDADES El cumplimiento de las actividades se desarrollara en las instalaciones de la casa Matriz, ubicada en las calles García Moreno y Modesto Jaramillo y de ser necesario en forma eventual en las Sucursales que la COAC mantiene en el país.

Confianza y Seguridad.... es Mushuk Pakari

MATRIZ OTAVALO García Moreno y Modesto Jaramillo Telf.: 062 922 384	SUCURSAL IBARRA Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira Telf.: 062 954 844	SUCURSAL COTACACHI Sucre y 10 de Agosto Telf.: 062 914 256	SUCURSAL CAYAMBE Av. 10 de agosto y Ascázubi Telf.: 022 185 257
--	--	---	--



OCTAVA.- El señor UÑO G MOPOSITA LUIS ALBERTO, se abstendrá de divulgar la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda., que conozca por motivo de su trabajo. De igual forma sobre el manejo de sus labores donde mostrará prudencia y sigilo. En caso de no ser así la cooperativa procederá a cancelar el contrato.

NOVENA.- Para los efectos de este contrato, las partes se someten a los Jueces competentes de la ciudad de Otavalo y al trámite estipulado en el Código de Trabajo vigente.

Las partes se ratifican en todo lo expuesto y para constancia firman el presente contrato, en Otavalo al primer día del mes de Abril del año dos mil trece.

SR. MOPOSITA JORGE
GERENTE GENERAL DE L
COOP. MUSHUK PAKARI LTD
EMPLEADOR



SR. UÑO G MOPOSITA LUIS ALBERTO
C. C. 180383909-9
EMPLEADO

ANEXO 15

TRIPTICO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS



MUSHUK PAKARI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

inversiones 100% seguras

PREMIAMOS tu confianza

Sin Rifas Ni Sorteos

3000 a 5000	180 días	Teléfono Panasonic
3000 a 5000	365 días	DVD
6000 a 10 000	180 días	Licudadora Oster
6000 a 10 000	365 días	Televisor 14"
11 000 a 20 000	180 días	Cocina 4 quemadores
11 000 a 20 000	365 días	Refrigeradora 4 pies
20 000 a 60 000	180 días	TV Plasma
60 000 a 100 000	365 días	Computadora Portatil
200 000 en adelante	720 días	Chevrolet Spark Okm

Tasas preferenciales PARA LA TERCERA EDAD



Confianza y Seguridad...es Mushuk Pakari

Asesor de Inversiones:

**Tu seguridad es
NUESTRA RESPONSABILIDAD**

REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA

· Únicamente presenta tu cédula

Tipo de Cuenta	Costo de Apertura
· Ahorro Infantil	\$ 1,00
· Ahorro Juvenil	\$ 2,00
· Ahorro a la Vista	\$ 2,00
· Ahorro Programado	\$ 2,00
· Ahorro Préstamo	\$ 20,00

SERVICIOS COOPERATIVOS

- Ahorro a la vista
- Créditos Inmediatos
- Depósitos a Plazo Fijo
- Seguro de Accidentes
- Becas y Créditos Estudiantiles
- Envíos y Recibo de dinero del Exterior
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Financiamiento de Computadoras
- Pago de planillas de Luz y Teléfono
- Venta de SOAT
- Pagos de cuotas y abonos de: Yanbal, Avon, Oriflame, TvCable
- Cobro de matriculas, mensualidades y exámenes de la UTPL
- Recargas de Claro, Movistar y Alegro



Matriz - OTAVALO

García Moreno y Modesto Jaramillo
Telf.: 062 922 384

Sucursal - IBARRA

Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira
Telf.: 062 954 844

Sucursal - CAYAMBE

Av. 10 de agosto y Ascázubi
Telf.: 022 185 257

Sucursal - COTACACHI

Av. 10 de Agosto y Salinas
Telf.: 062 914 256

www.mushukpakari.com
www.mushukpakari.comeze.com

