



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.CPA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.CPA**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA  
LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA CHIMBORAZO.”**

**Masache Alvarado Karina Monserrath**

**RIOMBAMBA - ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo, “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA CHIMBORAZO” ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

---

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

---

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias es responsabilidad absoluta de la Autora.

**KARINA MONSERRATH MASACHE ALVARADO.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis A DIOS y la VIRGENCITA por darme salud y permitirme seguir en pie para poder culminar una etapa más en mi vida.

A mi madrecita hermosa María Olivia Alvarado Ramos por ser esa madre ejemplar y luchadora que pese a las circunstancias supo darme todo su apoyo para poder salir adelante y que gracias a su ejemplo de lucha y perseverancia, pude culminar con mi carrera.

A mis hermanos Javier y Pablo a mis abuelitos y familia en general por ser esas personas que siempre están junto a mí apoyándome económica y moralmente.

A mi esposo Angelito y a mi hijo Matías por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis amigos Cristina, Marcelo, Belén, Mary por compartir conmigo todo este tiempo y con sus ocurrencias me ayudaron y compartieron alegrías y tristezas junto a mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por llenarme de bendiciones al darme otra oportunidad de vida y seguir luchando día a día para poder culminar mi carrera con éxito.

A mi madrecita quien me brindó su apoyo incondicional en cada momento y nunca desmayo con esa paciencia enorme para poder salir adelante y gracias a su amor y ejemplo de superación hoy se ve reflejado al no defraudarla y llenarla de alegría y haber aprovechado cada uno de esos sacrificios que hizo por mí.

A la ESPOCH por durante todo este tiempo formarme como un gran ser humano y profesional para poder ejercer una carrera llena de éxitos.

A la Ingeniera Carmen Uvidia gerente general de la Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza por abrirme las puertas de su institución, colaborándome con su valioso tiempo y toda la documentación e información necesaria para poder realizar mi proyecto de investigación.

De manera especial a los docentes Ingeniero Pedro Díaz y el Doctor Rodrigo Abarca por brindarme su tiempo y paciencia para poder realizar con éxito este proyecto.

Gracias a cada una de esas personas que de una u otra manera apoyaron a que este trabajo culmine de la mejor manera.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación consiste en el **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA CHIMBORAZO.”**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Es de tal importancia realizar el estudio del sistema de gestión integral el mismo que garantice a través de proyectos de innovación que permitan el crecimiento institucional, partiendo con la elaboración y aplicación de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y proyectos favoreciendo el buen funcionamiento para brindar un excelente servicio a sus socios.

Por lo cual se detalla la metodología de la investigación para poder determinar las estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.; la misma que también serán posibles cuantificarlas por medio de técnicas y herramientas, de investigación de campo como la encuesta y entrevista aplicada a cada uno de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.,

Lo que puedo evidenciar es que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. no tienen procesos definidos, mantienen problemas de seguimiento y evaluación de metas, en este caso no se superponen funciones, a la par el personal no cumple el perfil que se requiere para poder ejecutar de forma eficiente y eficaz las actividades, otro punto es que el organigrama presenta problemas de jerarquías, funciones. Este ambiente da lugar a enfocar la necesidad del sistema integrado de gestión, por lo tanto se realizó el mejoramiento de los aspectos del organigrama estructural y funcional, a la par de realizar una propuesta de mapa de valor que dio lugar a un inventario básico de procesos y procedimientos que mediante un esquema se caracterizan lo importante.

## **SUMMARY.**

This research Project is addressed to the Design of an integral Management System for the Cooperative of Savings and Credit, Nueva Esperanza limited company, from Riobamba canton belonging to Chimborazo province.

In the savings and credit Nueva Esperanza Cooperative is of vital importance to conduct a study of the integral management system in order to assure the development of innovative projects enabling the institutional growth, by taking as starting point the implementation of the mission, vision, goals, policies, strategies and projects favouring the appropriate functioning of this institution in order to provide and excellent service to its associates.

For this reason the methodology of the research to find out the strategies of the savings and Credit Nueva Esperanza Cooperative, is clearly detailed. These strategies previously mentioned will be quantified by means of; techniques and tools, field research such as the survey and interview applied to each of the members from Nueva Esperanza Cooperative.

It has possible to demonstrate the fact that the savings and credit Nueva Esperanza Cooperative lacks of defined processes, it also goes through some setbacks like monitoring and goals evaluation problems in this case, functions are not overlapped. The personnel does not comply with the optimal profile to develop the activities in an effective and efficient way. Another aspect to take into account is that the organizational chart presents problems in its hierarchical organization as well as its functions. This atmosphere leads to the necessity of a Management Integrated System, thus, it was made the improvement of the aspects in the structural and organizational charts at the same time; it was developed a proposal of value map that triggered to a basic inventory of processes and procedures characterizing the most relevant facts through a diagram.

# INDICE

Portada	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Summary.....	vii
Indice General.....	xii
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 Justificación .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivo Específicos .....	4
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.3 Misión .....	6
2.1.4 Visión.....	6
2.1.5 Objetivos.....	6
2.1.6 Organigrama Estructural de La Cooperativa .....	7
2.1.7 Personal de La Institución.....	8
2.1.8 Base Jurídica .....	8
2.1.9 Valores Institucionales .....	9
2.1.10 Estructura Orgánica.....	9

2.1.11 Principales Actividades, Operaciones E Instalaciones .....	10
2.1.12 Productos y Servicios Que Ofrece La Institución.....	10
2.1.13 Principales Políticas Contables y Estrategias Institucionales. ....	13
2.1.14 Proyectos de La Institución.....	14
2.2 Fundamentación Teórica.....	16
2.2.1 Economía Popular y Solidaria y Su Sector Financiero.....	16
2.2.1.1 Definición. ....	16
2.2.2 Finanzas Populares.....	18
2.2.3 Cooperativas Definición.....	19
2.2.4 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo económico y financiero. ....	19
2.2.5 Sistema De Gestión Integral (S.G).....	20
2.2.6 Enfoque basado en Procesos. ....	22
2.2.7 Indicadores de Gestión.....	29
2.3 IDEA A DEFENDER.....	34
2.4 Variable .....	34
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>35</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION.....	35
3.2 TIPOS DE INVESTIGACION .....	35
Investigación Descriptiva: .....	35
Investigación de Campo: .....	35
Investigación Histórica .....	35
3.3 POBLACION Y MUESTRA .....	35
3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	35
3.4.1 METODOS .....	35
3.4.2 TÉCNICAS.....	36
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA .....</b>	<b>37</b>
4.1 Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	37
4.1.1 Antecedentes Históricos .....	37
4.1.2 Misión .....	37
4.1.3 Visión.....	38

4.1.4	Objetivos.....	38
4.1.5	Base Jurídica.....	39
4.1.6	VALORES INSTITUCIONALES.....	39
4.1.7	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	39
4.1.8	Principales Actividades, Operaciones E Instalaciones.....	40
4.1.9	Productos y Servicios que Ofrece la Institución.....	41
4.1.10	APERTURA DE LIBRETAS PARA SER SOCIO:.....	41
4.1.11	APERTURA DE LIBRETAS PARA SOCIOS MENORES DE EDAD.....	41
4.1.13	Estructura administrativa.....	43
4.1.14	Gestión de personal.....	45
4.1.15	Sistema operativo.....	47
4.3	Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	48
4.4	Propuesta de la Estructura Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	52
4.5	Propuesta de mapa de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	53
4.5.1	Perfil de Necesidades del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	56
4.6	Propuesta de Inventario de Procesos Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. ....	58
4.6.1	Codificación de los procedimientos.....	61
4.7	Caracterización de procedimientos.....	65
4.7.1	Modelo de caracterización.....	66
	Supervisión de cumplimiento de sistema integrado de gestión.....	158
	CONCLUSIONES.....	160
	RECOMENDACIONES.....	161
	BIBLIOGRAFIA.....	162
	LINKGRAFIA.....	163
	ANEXOS.....	164

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1. LA ECONOMIA SOLIDARIA EN LA ECONOMIA MIXTA.....	17
GRAFICO 2. SITUACION DE PROCESOS EN MAPA DE VALOR OPERATIVO .....	23
GRAFICO 3. MODELO DE MAPA DE PROCESOS.....	25
GRAFICO 4. SECUENCIA DE MAPA DE PROCESOS .....	27
GRAFICO 5. DIAGRAMA DE PROCESOS .....	28
GRAFICO 6. INDICADORES DE GESTION .....	30
GRAFICO 7. GESTION .....	31
GRAFICO 8. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA.....	44
GRAFICO 9. MAPA DE VALOR ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. ....	51
GRAFICO 10. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. ....	53

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 ENTORNO FINANCIERO DEL CANTON RIOBAMBA .....	42
CUADRO 2. MATRIZ DE PERFIL DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.....	46
CUADRO 3. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. ....	48
CUADRO 4. PROPUESTA MAPA DE VALOR PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.....	55
CUADRO 5. PERFIL REQUERIDO DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.....	56
CUADRO 6. PROPUESTA DE INVENTARIO DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. ....	59
CUADRO 7. MODELO DE CODIFICACION .....	62
CUADRO 8. MATRIZ DE CODIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA. ....	63

## ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA.....	164
PERFIL INSTITUCIONAL .....	164
GOBERNABILIDADILIDAD.....	164





## INTRODUCCION

La economía solidaria y popular determinada como modelo de la economía ecuatoriana, ha determinado una caracterización y sobre todo un proceso de análisis de un sector propio de la realidad ecuatoriana pero que causa si bien ha crecido muestra problemas propios en torno a temas administrativos. Es así que en la actualidad las estructuras financieras han dado lugar a una creciente creatividad para innovar en la búsqueda de soluciones financieras que se adapten a la problemática específica de una persona, una empresa o un proyecto. En los últimos años, ha aumentado significativamente la oferta y demanda de nuevos productos y servicios financieros, lo que ha dado lugar a que las entidades financieras implementen nuevas modalidades de servicios financieros que se constituyan en una herramienta eficaz para la lucha contra la pobreza.

En este entorno se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Que identifica la necesidad de realizar un sistema de gestión, que permita delimitar funciones y procesos acordes a cada uno de sus departamentos. Además ésta requiere que aseguren el buen manejo de los recursos económico-financieros y humanos, considerando siempre las normas, políticas y disposiciones legales pertinentes. (Cardoso, 2010).

Bajo este contexto se estructura la presente investigación se basa en una parte inicial del TÍTULO del Proyecto, seguidamente el RESUMEN que se constituye en una breve síntesis de los resultados alcanzados, luego la INTRODUCCIÓN donde se destaca la importancia, el aporte y la estructura de la investigación, se continúa con la REVISIÓN DE LITERATURA, donde se muestran conceptos básicos que sustentan el desarrollo y procedimientos del presente trabajo de investigación; dentro de los MATERIALES Y MÉTODOS, se describe los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos necesarios para la ejecución del trabajo investigativo; RESULTADOS en el que se demuestra el comportamiento de las variables de factor interno, producto de la aplicación de, consultas bibliográficas, entrevista a directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Y observación directa en los

Procesos operativos internos, también contiene el desarrollo de los diagramas de flujos para cada una de las áreas, seguidamente la DISCUSIÓN, donde se plasma el desarrollo de cada una de las actividades programadas para llegar a alcanzar las estrategias y por ende al cumplimiento de los Objetivos estratégicos y financiero.

Se exponen las conclusiones y recomendaciones que estarán a consideración del gerente y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., para poner en práctica para el mejoramiento económico y organizacional, y finalmente se presenta la bibliografía utilizada en los elementos teóricos para comprender la temática y los anexos que consta de documento de apoyo y fotografías de la entidad.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del Problema

La institución inicio sus labores de a Acuerdo Ministerial N° 0018-2008 de 7 de febrero del 2008 que se rigen en estatutos, organigramas, plan estratégico pero de una manera no planificada ya que no ha podido dar cumplimiento a todos los requerimientos de la institución la marca de la cooperativa si bien tienen un buen posicionamiento local, aún le falta consolidar su sistema administrativo ya que no carece de limitaciones técnicas en su manejo por tal motivo nos permite extender y mejorar oportunamente los problemas internos, reducir sus costos operacionales, incrementar la calidad y competencia, minimizar riesgos laborales y mejorar la imagen de la institución.

### 1.1.1 Formulación del Problema

¿Diseño de un sistema de gestión integral para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Del cantón Riobamba provincia Chimborazo, con el fin de conocer y evaluar cómo se está manejando y bajo que parámetros se fundamentan para el desarrollo de las actividades de la misma?

### 1.1.2 Delimitación del Problema

**Campo:** Sistema de gestión integral.

**Área:** Administrativa, financiera, contable.

**Aspecto:** Diseño de un sistema de Gestión integral.

**Temporal:** El tiempo del problema es del año del 2014.

**Espacial:** Departamento administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda.

## 1.2 Justificación

Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., el cual se implementara para garantizar el correcto desarrollo de actividades y optimización de recursos que avale el crecimiento adecuado de la

Institución, en base a las necesidades y requerimientos actuales, el mismo que hará que la cooperativa crezca adecuadamente posicionándose como la institución pionera del sector por tal motivo se justifica.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar de sistema de gestión integral para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Del cantón Riobamba Provincia de Chimborazo para garantizar un adecuado desarrollo de actividades y optimización de recursos de la institución.

#### **1.3.2 Objetivo Específicos**

- Elaborar el marco teórico con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.
- Establecer el marco metodológico con la finalidad de describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos.
- Emitir el diseño del sistema de gestión integral.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La Fundación de Servicios para el Desarrollo Alternativo SEDAL, formó varios grupos solidarios del sector rural de la provincia de Chimborazo, bajo la modalidad de Cajas de Ahorro y Crédito, quienes se vieron fortalecidos con la vivencia organizativa y el impulso de proyectos productivos como la crianza efectiva del cuy y su comercialización; sin embargo, al término de su proyecto aquella experiencia corría el riesgo de desaparecer, es por ello que recomiendan que se reúnan entre cajas y consoliden una estructura financiera que continúe con su trabajo solidarios y se acuerda formar una cooperativa.

Con la experiencia de estos compañeros y la fortaleza de migrantes Riobambeños que creyeron en ellos, se consolidó un grupo de trabajo que logró formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, Ltda., de conformidad al Acuerdo Ministerial N° 0018-2008 de 7 de febrero del 2008. La Cooperativa ha apoyado el financiamiento del trabajo organizado de mujeres, como por ejemplo:

1. Casa de la Mujer de Chimborazo( Riobamba)
2. Fundación Nosotras con Equidad (Riobamba)
3. Fundación Fundesich (Riobamba)
4. Caja de Ahorro y Crédito El Progreso (Guamote)

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, “Nueva Esperanza”, Ltda., es una Institución de derecho privado conformado por personas naturales sin propósito de lucro que planifica y ejecuta actividades inherentes a sus principios, fines y objetivos.

Uno de los objetivos es promover el espíritu cooperativista entre los ciudadanos de nuestra provincia y realizar actividades que busquen el mejoramiento económico social y profesional de sus socios.

La Institución inicio sus labores un 7 de abril del 2008, ofreciendo productos financieros y atendiendo a toda clase de clientes que han buscado un respaldo económico. Desde entonces vienen laborando, satisfaciendo las diversas necesidades de sus socios durante más de dos años de constitución. La Cooperativa, actualmente se encuentra trabajando bajo los principios cooperativos como guía de trabajo manteniendo así como lema COOPERATIVISMO A OTRO NIVEL.

### **2.1.3 Misión**

Brindamos servicios financieros y no financieros de alta calidad a nuestros socios, enfocados a sectores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas de vanguardia.

### **2.1.4 Visión**

Queremos ser una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias.

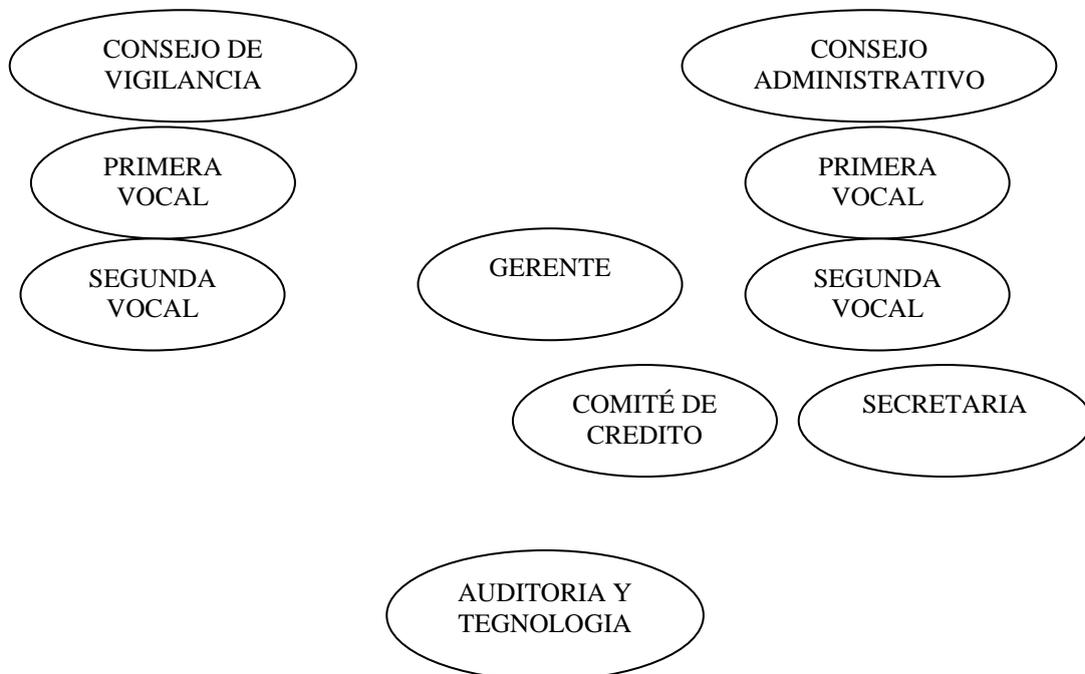
### **2.1.5 Objetivos**

1. Promover la Cooperativa económica y social entre los asociados para cuyo cumplimiento recibirá de estos aportes, ahorros, depósitos a plazo fijo,

efectuará cobros y pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento institucional y buenos servicios de sus Miembros, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.

2. Otorgar préstamos a sus socios para fines de consumo, producción, vivienda, microempresa y demás de acuerdo a los reglamentos internos de administración y servicios de la entidad que se emitieren.
3. Educar cooperativamente a sus socios, directivos y empleados por todos los medios a su alcance.
4. Procurar y buscar formas de integración cooperativa a nivel provincial, nacional e internacional.
5. Abrir sucursales de la Cooperativa “NUEVA ESPERANZA” LTDA., a nivel provincial, nacional, e internacional, cumpliendo con todos los requisitos de Ley y previa autorización de los organismos pertinentes de control.

#### 2.1.6 Organigrama Estructural de La Cooperativa



### 2.1.7 Personal de La Institución

<b>AGENCIA MATRIZ</b>
Ing. Carmita Uvidia Condor (GERENTE) Ing. Verónica Cáceres Guamán (AUDITORA INTERNA) Lcda. CPA. Jaqueline Mera Andrade (CONTADORA GENERAL) Ing. Nancy López Benalcazar (JEFE DE CREDITO) Ing. Lorena Moreno Adrián (OPERADOR DE SISTEMAS) Edison Cuaical Moyon (CAJERO FINANCIERO) Demostenes Haro Baldeon (ASISTENTE DE OPERACIONES)

<b>AGENCIA LA JOYA</b>
Ing. Natalia Fierro (CAJERO FINANCIERO) Victor Paguay (ASISTENTE DE OPERACIONES)

<b>AGENCIA SAN ANDRES</b>
Ing. Oswaldo Cantuña (JEFE DE OFICINA) Angel Pilco (ASISTENTE DE OPERACIONES)

### 2.1.8 Base Jurídica

La base jurídica en la cual se basa la cooperativa es la siguiente:

1. Constitución de la República del Ecuador
2. Código de Trabajo
3. Código Civil
4. Ley de Régimen Tributario Interno
5. Reglamento Interno de la Cooperativa
6. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
7. Disposiciones legales vigentes
8. Estatutos
9. Ley de Cooperativas

### **2.1.9 Valores Institucionales**

Se sustentan en los valores personales de sus dirigentes, administradores y colaboradores, para la cual indicamos los siguientes:

1. Solidaridad
2. Honestidad
3. Lealtad
4. Transparencia
5. Tolerancia
6. Respeto

### **2.1.10 Estructura Orgánica**

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA ESPERANZA”

Ltda., está integrada por los siguientes niveles:

- |    |                    |  |
|----|--------------------|--|
| 1. | Nivel Directivo:   | Asamblea General de Socios<br>Consejo de Administración<br>Consejo de Vigilancia |
| 2. | Nivel Operativo:   | Gerente  |
| 3. | Unidades de Apoyo: | Contabilidad   |
| 1. | Auxiliares:        | Cajas<br><br>Personal de Servicios y   |

### **2.1.11 Principales Actividades, Operaciones E Instalaciones**

#### **Actividades**

La actividad principal de la entidad está encaminada a ofrecer servicios financieros a las personas que habitan en la provincia de Chimborazo y realizar actividades que busquen el mejoramiento económico, social y profesional de los socios.

#### **Operaciones Financieras**

Las operaciones financieras que principalmente efectúa la Cooperativa son: apertura de cuentas de ahorro, préstamos y pago de remuneraciones al personal que labora en la misma. Como operaciones secundarias se ejecutan pagos de servicios básicos y adquisición de suministros de oficina y materiales de aseo, que son necesarios para el funcionamiento normal de la Cooperativa. Para financiar sus operaciones cuentan con las aportaciones de los socios y préstamos que realizan a diferentes instituciones.

#### **Instalaciones**

Para el cumplimiento de sus actividades y objetivos, la Cooperativa desarrolla sus actividades administrativas y financieras en su local ubicado en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la jornada de trabajo de 8H00am a 17H00 pm. Y su sucursal ubicada en parroquia de San Andrés del cantón Guano, en el mismo horario.

### **2.1.12 Productos y Servicios Que Ofrece La Institución**

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, Ltda., son las siguientes:

**COSTO DE APERTURA DE CUENTA: \$ 38,00;** en la apertura de cuenta además de permitirle tener acceso a los servicios financieros y no financieros de la cooperativa, se beneficia de un seguro de vida hasta de \$2.000, además tiene derecho a un fondo

mortuorio que consiste en el servicio exequial por medio de la Compañía Monte de Los Olivos por un valor de 1049,00.

**No se cobra mantenimiento de cuenta o se realizan descuentos mensuales de las libretas de ahorros de los socios por costo adicionales.**

**TASAS DE INTERES A PAGAR:**

<b>PRODUCTO</b>	<b>VALORES</b>	<b>TASA DE INTERES</b>
<b>AHORROS A LA VISTA</b>	USD 10,00 A USD 5000,00 USD 5001,00 en adelante.	1% 2,5%
<b>AHORROS ENCAJE</b>	Encaje crédito	1%
<b>AHORRO COOPERATIVO</b>	USD 10 en adelante	1%
<b>PLAZO FIJO DESDE USD \$50</b>	30 días A 90 días	6%
	91 días A 120 días	7%
	121 días A 181 días	8%
	181 días A 360 días	9%
	361 días EN ADELANTE	10%
<b>AHORRO PROGRAMADO</b>		
<b><u>AHORRO FUTURO</u></b> <b>BENEFICIOS:</b> Créditos emergentes de hasta 6 veces el valor de ahorro hasta \$500. Podrá realizar compras diferidas de hasta \$300,00 en: Comisariato del Calzado, Supermercado Camari, Supermercado Ahí-es, Consultorio Odontológico Sonrisa y Salud, Clinica Ciroi, Muebles de hogar MRG, Automovil Japones, Gama llantas,	Depósito mínimo de \$ 10 mensualmente, plazo mínimo de 360 días.	5%

Enter System, Instituto Ilven Internacional y Charlotte English School.		
<b><u>AHORRO “MI HOGAR”</u></b> Se beneficiara de un crédito de \$20.000 para 15 años plazo	Depósito mínimo de \$ 100 mensuales, plazo mín. de 720 días.	4%
<b><u>AHORRO CESANTIA</u></b> Pago de intereses mensuales. Créditos emergentes de hasta 6 veces el valor de ahorro hasta \$400. Podrá realizar compras diferidas de hasta \$200,00 en: Comisariato del Calzado, Supermercado Camari, Supermercado Ahí-es	Depósito mínimo para apertura de \$ 500, plazo mínimo de 90 días; podrá realizar incrementos de capital.	90 días A 180 días 7% 181 días A 360 días 8% 361 días EN ADELANTE 10%
<b><u>AHORRO MINISOCIO</u></b> (AHORRO PARA NIÑOS Y JOVENES MENORES DE 18 AÑOS) COSTO DE APERTURA Con solo un depósito de \$10,00, se puede aperturar la cuenta con los mismos beneficios de un socio.	USD 10,00 A USD 5000,00 USD 5001,00 en adelante.	1% 2,5%

**Para las diferentes modalidades de Plazo Fijo y Ahorro Programado mayores a \$5.000 se podrá pagar la tasa de hasta el 10% anual sin considerar el tiempo.**

**APERTURA DE LIBRETAS PARA SER SOCIO:**

**Ahorro a la vista Requisitos:**

- Copia de cédula y papeleta de votación.
- \$ 23,00 que se destinarán de la siguiente forma:
- \$ 10,00 para certificados de aportación.
- \$ 10,00 para ahorros.

- \$ 2,00 cuota de ingreso.
- \$ 1,00 stiker publicado.
- Los saldos mínimos para ahorros y certificados de aportación serán de \$ 10,00

## **APERTURA DE LIBRETAS PARA SOCIOS MENORES DE EDAD**

### **Requisitos:**

- Copia de cédula o partida de nacimiento:
- Copia de cédula y papeleta de votación de un representante.
- 3,00 que se destinarán a su libreta de ahorros.
- 2,00 que se destinaran a Certificados de Aportación
- No tendrá costo de apertura.
- Deberá tener como saldo mínimo \$ 2,00 en su libreta de ahorros.

## **AHORROS A PLAZO FIJO**

Este ahorro tiene el propósito de planificar una compra o gasto futuro, será considerado como una inversión. El primer depósito es de \$10,00 y el compromiso de ahorro mensual de mínimo \$ 10,00; valor que no podrá retirar en el lapso de 1 año.

Además quienes posean este ahorro podrán solicitar un crédito emergente a partir del tercer mes de la contratación del mismo y si ha dado cumplimiento en cada depósito.

En el caso de no haber depositado por dos meses consecutivos su compromiso de ahorro y de llegar al tercero, se procederá a liquidar este ahorro futuro con la disminución de la tasa pactada, tomando como referencia a la tasa de ahorro vigente.

Tasa: 6% anual, a los ahorros mayores a 360 días el 9%.

### **2.1.13 Principales Políticas Contables y Estrategias Institucionales.**

- La Contabilidad se la desarrolla con el sistema CONEXUS, adquirido por la Cooperativa.

- Para la contabilización de las transacciones utiliza el Principio de Partida Doble.
- Las depreciaciones de los activos fijos se los realiza a través del método de Línea Recta.
- Los pagos por compras de bienes y servicios son efectuados directamente a los diferentes proveedores.

### **Sistema de archivo**

El archivo de la documentación que respalda las operaciones financieras, se encuentra en las oficinas de la Cooperativa, bajo la custodia y responsabilidad de la Contadora, manteniéndose archivados en carpetas por mes y año.

### **2.1.14 Proyectos de La Institución**

#### **PROYECTO CON PAPA**



El Consorcio de productores de papa de la Provincia de Chimborazo, está conformado por 300 productores de papa, quienes se han beneficiado mediante una línea de crédito específica agropecuaria, los **pagos de crédito se generan de conformidad a los ciclos de producción**, pueden ser trimestrales y la tasa de interés es la del **16% anual**, nuestra institución es la única cooperativa de la provincia con este costo de interés.

Además este consorcio trabaja como empresa, por lo que la institución mantiene un convenio con la organización en la que maneja sus fondos y le permite generar pagos a proveedores y productores y de ser necesario cubrir cheques por cobrar, además tienen una línea de crédito de \$25.000, con la que pudieron construir el centro de acopio.

Este crédito asociativo tiene varios componentes, que no se constituyen únicamente en la entrega de capital, es más bien la **integración de la cooperativa a la organización**, apoyando mediante trabajos de **capacitación** para la generación de emprendimientos, valores, alfabetización financiera y varios temas que son de interés de la organización ya que conjuntamente se elabora la planificación de trabajo.

Este trabajo esta fortalecido con pasantías a organizaciones del mismo modelo con experiencias exitosas que puedan inspirar y generar proyectos a la organización.

Al momento contamos con el apoyo de la Fundación Rabobak, a quienes podemos enviar un proyecto de hasta \$300.000, para líneas de crédito del sector rural y de manera especial enfocados a cadenas productivas.

Durante los 18 meses de convenio, se han entregado a los miembros de CONPAPA 86 operaciones de crédito, por un valor de \$228.794,16.

## **PROYECTO HILANDO DESARROLLO**



Apoyamos y confiamos en el trabajo de los artesanos y artesanas de la Provincia, de esta manera hemos podido entregar 63 operaciones de crédito por un monto de \$ 385.376.05, en condiciones diferenciadas, tanto en la tasa de interés como requisitos ya que el crédito se entregó sin garante y hasta en 24 horas, en el desarrollo de esta experiencia hemos logrado que el Gremio de artesanas y Modistas y afines se asocien y sean hoy parte activa de la cooperativa.

En el caso de los socios que son productores o generadores de servicios, la cooperativa se encuentra articulado procesos de comercialización y próximamente de venta directa de sus productos o servicios con el fin de asegurar el éxito en sus negocios.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 Economía Popular y Solidaria y Su Sector Financiero**

#### **2.2.1.1 Definición.**

Según (Castro 2012) manifiesta lo siguiente. La Constitución del Ecuador indica en su artículo 283 que “el sistema económico es social y solidario”. Asimismo especifica en su artículo 276 “El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.”

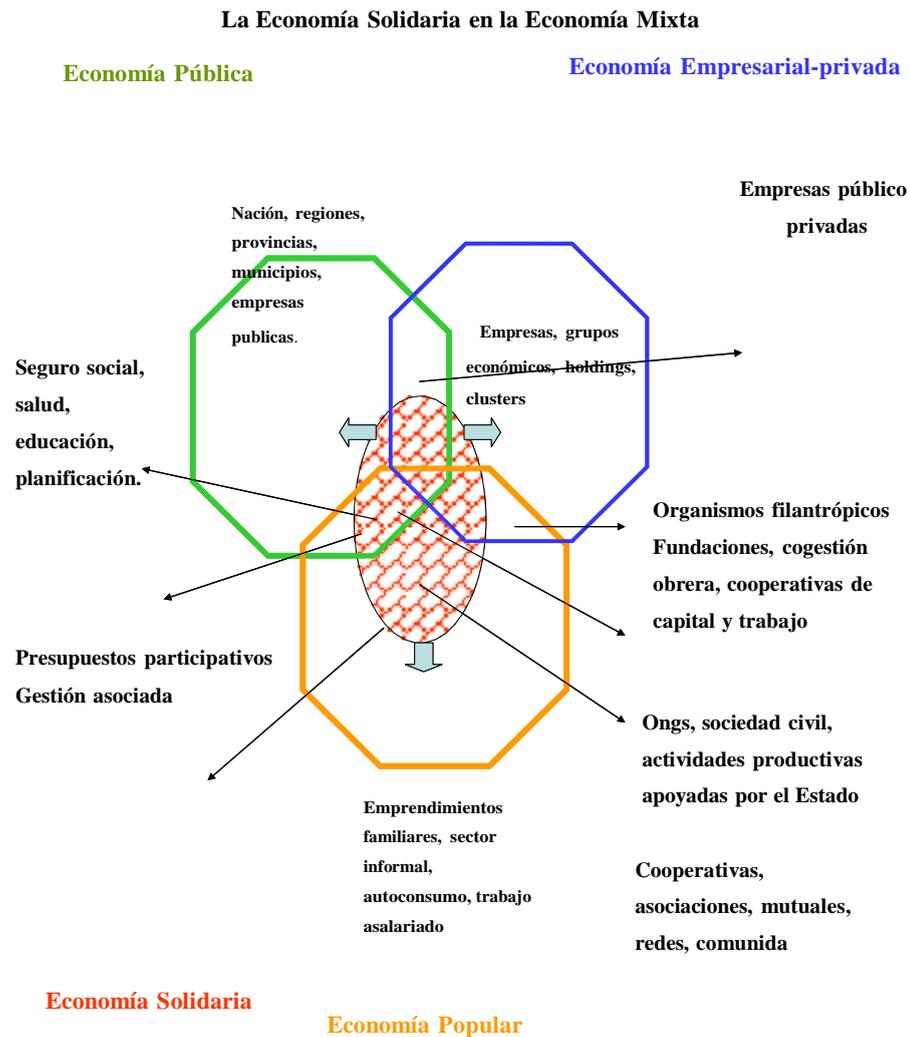
Al definir el sistema económico por su relación con la sociedad, por su valor central y por sentido antes que por determinada institucionalidad prefijada ideológicamente (como es el caso de neoliberalismo con respecto al mercado total), los constituyentes adoptaron una definición sustantiva y plural de economía, que no se define por los procedimientos de cálculo e instituciones de asignación óptima de recursos sino por garantizar de manera solidaria el sustento de todos los ciudadanos combinando diversas formas de organización económica:

“Art. 283. El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.  
”

El Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia cuya concreción será definida a lo largo de la historia por el pueblo ecuatoriano, y que no

se reduce a las preferencias de los consumidores limitados por la escasez de sus recursos. En tal sentido, la Constitución establece que las políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir) deberán ser definidas participativamente.

## GRAFICO 1. LA ECONOMIA SOLIDARIA EN LA ECONOMIA MIXTA



**Fuente:** Luis Castro 2012

### **2.2.2 Finanzas Populares.**

Según (Cardoso, 2010) manifiesta lo siguiente “El principal problema en el ámbito financiero para los pequeños y medianos productores, indígenas, campesinos, afro ecuatorianos y pobladores urbano populares es que, siendo generadores de ahorros, están excluidos o tienen muy poco acceso al crédito bancario y tienen escasa incidencia en la políticas financieras locales, regionales, nacionales. La superación de este problema es un requisito indispensable para construir el desarrollo local con equidad y sostenibilidad.

Las causas centrales que originan el problema son:

- a. Está en marcha un modelo con creciente tendencia excluyente y concentrada, en el que los pequeños y medianos productores, los indígenas, afros ecuatorianos, campesinos y pobladores urbanos populares no tienen incidencia.
- b. La mayoría de estructuras financieras locales (cajas rurales, bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito, etc.) si bien tienen un buen posicionamiento local, aún son pequeñas, poco consolidadas y dispersas, con limitaciones técnicas en su manejo.”

#### **2.2.2.1 Porque las Finanzas Populares.**

Según (Cardoso, 2010) manifiesta que las finanzas populares Conlleva la comprensión amplia del potencial que tienen las comunidades rurales y urbano populares para intervenir en el mercado financiero; Significa entender la intermediación financiera como un instrumento para el desarrollo con equidad y no como un medio de concentración de riqueza y mayor pobreza; Requiere entender, reconocer y estimular el ahorro local; Valorar las capacidades locales y sus recursos para estimular el desarrollo, reinvertiendo los ingresos en las mismas localidades, en la creación de empleo, producción y productividad; Apoyar el desarrollo de mercados locales de bienes, productos y servicios; Crear oportunidades para la población tradicionalmente

excluida, como jóvenes, mujeres, grupos étnicos, etc.; Desarrollar nuevos servicios financieros en respuesta a las demandas locales. El funcionamiento de las estructuras financieras se basan en principios de solidaridad y ayuda mutua, honestidad, transparencia y sostenibilidad; La existencia de control social, que favorece la administración honesta y disminuye la morosidad; La misión, visión y planificación, así como la evaluación del desempeño consideran el ámbito de gestión financiera, el impacto social y su contribución al desarrollo local.

### **2.2.3 Cooperativas Definición.**

Según (Carrasco, 2008) manifiesta que. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro

### **2.2.4 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo económico y financiero.**

Según (Carrasco, 2008) manifiesta que. Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

Según la Ley General de Cooperativas, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son aquellas "Cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios".

Para ello, entre otras actividades, pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por hipotecaria. Para hacerlo, este tipo de cooperativas deben tener un mínimo de 50 socios, contar con un comité de crédito que revise las operaciones que se realizan y contar con un patrimonio que no podrá ser inferior a 1.000 unidades de fomento.

Sin embargo, si quieren hacer otro tipo de operaciones tales como emitir y operar tarjetas de crédito para sus socios o dar préstamos, deberán aumentar su capital hasta 400.000 Unidades de Fomento y quedar bajo la fiscalización y control de la Superintendencia de Banco se Instituciones Financieras.

### **2.2.5 Sistema De Gestión Integral (S.G)**

Según (González, 2004) manifiesta que. "Un sistema de Gestión es simplemente la estructura que se da a la organización para que esta pueda desarrollar su labor. En la economía clásica se hablaba de la especialización del trabajo como la herramienta para alcanzar la mayor productividad, sin embargo, en el entorno moderno he detectado que la mejor forma de obtener la eficiencia y eficacia en la productividad, lejos de la especialización, se encuentra en la integración de procesos, en la integralidad de las personas y en las soluciones integrales." Este nuevo término "integral" es parte activa de las economías modernas, y en nuestro enfoque hacia la Calidad es aún más importante ya que la Calidad en una organización se encuentra en función de la optimización. Es decir, hacer que todo funcione de una forma en la que se minimice los recursos y se maximicen las utilidades (óptima).

También tenemos que considerar qué es lo que constituye un sistema integrado. Por definición, integrar es "formar las partes un todo". Estamos hablando por tanto de integrar sistemas tradicionalmente gestionados por separado en una única gestión. La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de

interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión.

Definen el Sistema de Gestión Integrado como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa. En la actualidad existen dos tendencias crecientes a la integración de los sistemas de gestión por las organizaciones:

- Las que establecen primero un sistema de gestión determinado y posteriormente le van integrando paulatinamente otros.
- Las que establecen un sistema integrado de gestión. Que se derive una u otra tendencia depende fundamentalmente de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de que esta disponga.

***Ideas fundamentales.*** Expresa la afirmación más general

**Integración:** Unificación, en terminología organizacional se habla de integración como la optimización de procesos que busquen la eficiencia y la eficacia.

**Sistema de Gestión:** estructura de la organización, corresponde al cómo se va a desarrollar la actividad de la organización.

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado. Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Las empresas se enfrentan a muchos retos, significativos, entre ellos:

- Rentabilidad
- Competitividad
- Globalización
- Velocidad de los cambios

- Capacidad de adaptación
- Crecimiento
- Tecnología

Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

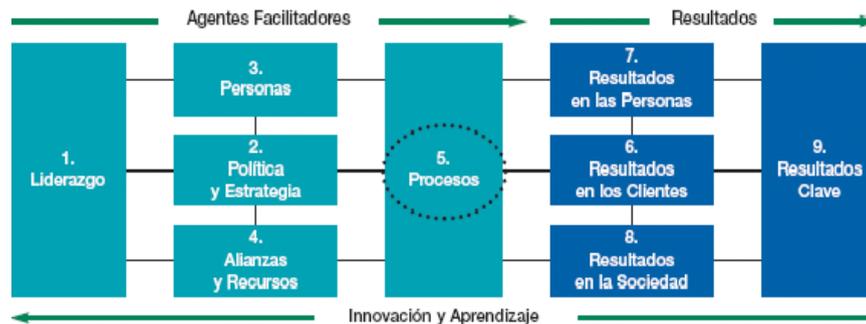
El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

### **2.2.6 Enfoque basado en Procesos.**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en resultados. La serie de normas ISO 9000:2000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

**Proceso.** La NB – ISO 9000:2000 define un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en resultados. (Ledesma, 2008)

**GRAFICO 2. SITUACION DE PROCESOS EN MAPA DE VALOR  
OPERATIVO**



**Fuente: LEDESMA, Cruz. Indicadores  
de Gestión**

**Capacidad.**

Aptitud de una organización, sistema o proceso que cumple con los requisitos para ese producto.(Escobar, 2011)

**Eficacia.**

Relación entre los resultados alcanzados y los recursos empleados.(Escobar, 2011)

**Eficiencia.**

Extensión en que se realizan las actividades planificadas y alcanzan los resultados planificados.(Escobar, 2011)

**Indicador.**

Según (Escobar, 2011) manifiesta que un indicador es un Soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite tomar decisiones sobre parámetros de actuación (variables de control) asociados. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debe reunir una serie de características:

- Representatividad.
- Sensibilidad.
- Rentabilidad.

- Fiabilidad.
- Relatividad en el tiempo.

### **Pasos para adoptar la gestión basada en procesos**

Según (Escobar, 2011: Ledesma 2008) Los pasos para adoptar la gestión basada en procesos por parte de una organización a un sistema de gestión, se indican a continuación:

- Identificación y secuencia de los procesos – mapa de procesos.
- Descripción de cada uno de los procesos (diagrama de proceso y ficha de proceso).
- Seguimiento y medición.
- Mejora de los procesos en base al seguimiento y medición.

### **Identificación y secuencia de los procesos- mapa de procesos**

Según (Escobar, 2011: Ledesma 2008) El primer paso es identificar qué proceso deben configurar el sistema, es decir que procesos deben aparecer en el mapa de procesos. Antes de superar este obstáculo, es importante recordar que los procesos ya existen dentro de la organización, por lo tanto habrá que identificar cuáles son los más significativos, para ello tome en cuenta los siguientes factores:

Influencia en la satisfacción del cliente (cliente puede ser interno o externo a la empresa que se alimenta del resultado de un proceso).

- Los efectos de la calidad del producto o servicio.
- Influencia en factores clave de éxito.
- Influencia en los objetivos y estrategias.
- Utilización intensiva de recursos.
- Riesgos económicos y de la instalación.

El mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

**GRAFICO 3. MODELO DE MAPA DE PROCESOS**



**Fuente: LEDESMA, Cruz. Indicadores de Gestión**

### **Procesos estratégicos.**

Según (Ledesma 2008) manifiesta que los procesos estratégicos Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren principalmente a procesos de planificación.

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización. Hoy probablemente ni siquiera un proyecto de desarrollo personal pueda lanzarse obviando que existen partes interesadas, que haremos alianzas o dependeremos de varios proveedores de apoyo; con todas estas personas necesitamos alinearlos en algún momento, compartir información y criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

Esta también es la suerte de la estrategia empresarial, nace de un proceso de reflexiones y acciones compartidas que afectan a muchas personas en la organización. Y este, así llamado *Proceso Estratégico*.

Si examinamos la personalidad del estratega nos queda claro un rasgo sin el cual no podría continuar adelante: tiene la capacidad de influir sobre los demás, logra convencer y vender su propuesta, contagia su visión y entusiasmo a otros que deciden sumarse aportando talento, esfuerzos y recursos para alcanzar la meta.

### **Procesos operativos.**

Según (Ledesma 2008) manifiesta que los procesos operativos Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario. Los procesos operativos en una empresa se refieren a los lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado.

Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre como deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa, y cada cierto tiempo se van evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados los distintos procesos en los cuales están relacionados y desarrollados de tal forma que garantizan la eficiencia y eficacia de nuestras actividades, esto nos permite incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y convertirnos en una Agencia líder en la prestación de servicios asociados a la seguridad operacional a nivel mundial.

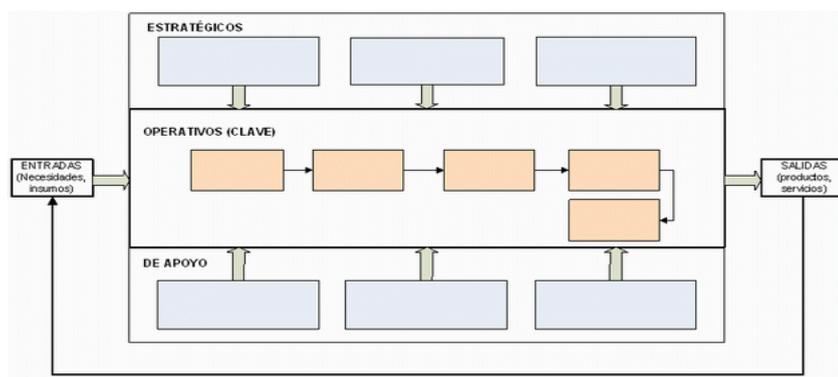
### **Procesos de apoyo.**

Según (Ledesma 2008) manifiesta que los procesos de apoyo Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos. Estos factores (personal, infraestructura física, materiales, métodos y varios) inciden directamente en los procesos para la realización del producto. La orientación de su desempeño y uso de estos factores dependen de los procesos de gestión. A su vez, el sostén de la permanente mejora de ellos, es brindado por los procesos de apoyo.

Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos, ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores (no confundir con gestión de compras), la política de formación, la gestión de personal.

Tomando en cuenta estos tres tipos de procesos deberá identificar estos tres tipos de procesos y representarlos tal como se muestra en el siguiente diagrama (recuerde también que existen procesos que generan subprocesos):

## GRAFICO 4. SECUENCIA DE MAPA DE PROCESOS



**Fuente: LEDESMA, Cruz. Indicadores de Gestión**

### **Descripción de los procesos.**

Según (Escobar, 2011: Ledesma 2008) manifiesta que el mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos, pero no permite conocer lo que ocurre dentro de cada proceso y como permiten las transformaciones de entradas en salidas. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades de dicho proceso se lleven de manera eficaz, al igual que el control del mismo. En este sentido, se deben describir las actividades y características de cada proceso a través de un diagrama de proceso y una ficha de proceso. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. La misión u objeto de un proceso se refiere al propósito, a su razón de ser, y marca la tipología de resultados que se pretenden alcanzar en el ámbito de dicho proceso. Es importante asegurar que se encuentra alineado con la misión y la Estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de procesos.

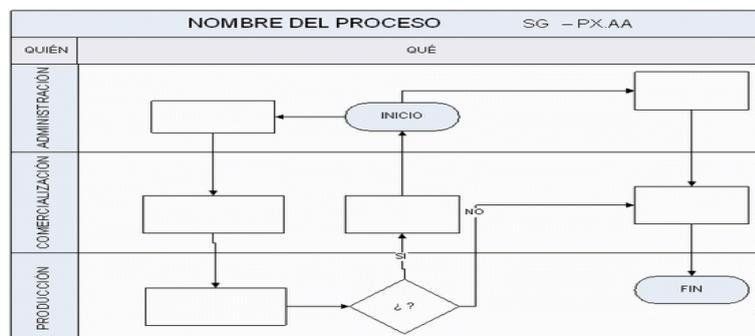
Para establecer la misión de un proceso es también importante realizar un análisis del alcance del mismo y las interrelaciones con los otros procesos existentes (a través de las entradas y salidas). El alcance de un proceso establece la extensión de las actividades que componen el proceso, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última. La finalidad es determinar de manera explícita qué actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión. Sin embargo, no es necesario hacer una descripción exhaustiva del alcance del proceso en la ficha, en la medida que estas actividades ya queden recogidas en detalle a través del diagrama de proceso, según el esquema de descripción considerado.

A la hora de incluir el alcance y los límites de un proceso en una ficha de proceso (o en el soporte que la organización considere oportuno), es importante garantizar la coherencia con las actividades consideradas en el diagrama de proceso (o en el documento donde se hayan descrito).

### Diagrama de proceso.

Según (Escobar, 2011; Ledesma 2008) manifiestan que un diagrama de procesos es la Descripción de las actividades de un proceso deberá llevarse a cabo a través de un diagrama de proceso, donde se pueda representar estas actividades de manera gráfica y escalonada, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

**GRAFICO 5. DIAGRAMA DE PROCESOS**



**Fuente: LEDESMA, Cruz. Indicadores de Gestión**

Se puede observar cómo es posible llevar a cabo una descripción de las actividades de manera gráfica y vincular cada actividad con el responsable de llevarla a cabo. Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

### **Seguimiento y medición de procesos.**

El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras. En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado a su objetivo que persigue.

### **Mejora de los procesos en base al seguimiento y medición.**

Los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer la evolución de los procesos. De este análisis se debe obtener información relevante para conocer:

- Que procesos no alcanzan resultados planificados.
- Donde existen oportunidades de mejora.

Independientemente si el proceso alcanza los resultados planificados (de no hacerlo se deben identificar las causas y establecer acciones preventivas y correctivas), se deben buscar oportunidades de mejora, lo cual se traduce en un aumento de la capacidad del proceso, es decir un aumento de la eficacia y/o eficiencia del proceso.

## **2.2.7 Indicadores de Gestión**

### **2.2.7.1 Significado del desempeño.**

Según (Ledesma,2008) manifiesta que. El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos

factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización.

### GRAFICO 6. INDICADORES DE GESTION



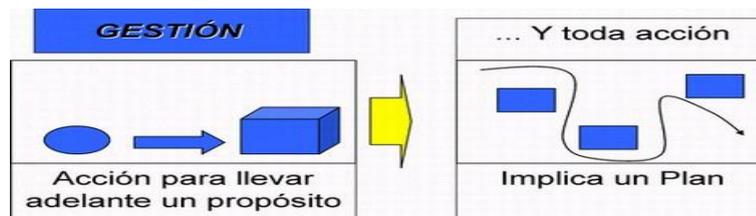
Fuente: LEDESMA, Cruz. Indicadores de Gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

**Gestión y control.** Para controlar, primero hay que definir que es: gestión, y después ver de qué forma se puede controlar esa gestión.

**Gestión.** Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

**GRAFICO 7. GESTION**



**Fuente: LEDESMA, Cruz. Indicadores de Gestión**

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización u empresa.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

### **Tipos de organigrama:**

1. Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
2. Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
3. Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
4. Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
5. Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
6. Tabular: Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no se puede representar con un mapa

### **Elaboración de los organigramas:**

1. Realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
2. Funciones o actividades que realizan cada una.
3. Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

### **Técnicas:**

- Las casillas deben ser rectangulares.

- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización u empresa.

**Tiene una doble finalidad:**

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

- Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

El organigrama de una organización, también llamado carta o gráfica de organización, consiste en una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos, unidades de negocio o personas que integran la organización. Toda empresa cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal, de tal manera de simplificar la visión total de las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa.

Un organigrama específicamente da cuenta de: la división de funciones; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad; canales formales de

comunicación; los jefes de cada grupo de empleados, y relaciones entre los puestos y relaciones entre los puestos y departamentos de la empresa.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Diseño de un sistema de gestión integral para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Del cantón Riobamba provincia Chimborazo, el cual permitirá mejorar la eficiencia de sus procesos, detectar y corregir eficientemente los problemas internos, reducir sus costos operacionales, incremento de calidad y competencia, minimizar riesgos laborales y mejorar la imagen de la institución.

### **2.4 Variable**

#### **2.4.1 Variable Independiente**

Diseño de un sistema de gestión integral para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Del cantón Riobamba provincia Chimborazo, el cual permitirá extender la eficiencia de sus procesos, detectar y corregir eficientemente los problemas internos, reducir sus costos operacionales, incremento de calidad y competencia, minimizar riesgos laborales y mejorar la imagen de la institución?

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION**

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACION**

**Investigación Descriptiva:** Esta se refiere a cada uno de los procesos que se analizaran en la primera etapa de la investigación para determinar un enfoque más directo en la definición del trabajo.

**Investigación de Campo:** Se obtendrá información de una manera directa en el departamento administrativo de la cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Aplicando ciertas técnicas como las encuestas y entrevistas al sistema administrativo y a recursos humanos de la institución mediante cuestionarios estructurados y no estructurados.

**Investigación Histórica:** La investigación tendrá el propósito de estudiar procesos y hechos relevantes teniendo como fuente de información documentos originales que permitirá analizar los factores que se consideraron fundamentales.

### **3.3 POBLACION Y MUESTRA**

En la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Laboran 35 personas en la matriz como en las sucursales por lo tanto siendo una entidad péquela se toma como muestra a toda la población.

### **3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 METODOS**

##### **Método Científico.**

Se aplicó durante el todo el proceso del desarrollo de la investigación, al investigar teorías desarrolladas con la observación de la realidad, obteniendo resultados de la investigación

Así mismo se aplicó los siguientes métodos puntuales:

##### **Método deductivo.**

La deducción permitió realizar la clasificación de la información recopilada de la

Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda contribuyendo para llegar a particularidades de los procesos administrativos y servicios de la organización.

**Método Inductivo.** Se utilizó en las particularidades de los comentarios de los socios, que nos ayudó a determinar aspectos generales de socios como oferta de productos y servicios, personal y su perfil, organigramas, manuales y establecer propuestas de nuevos procesos administrativos y diseños de indicadores

**Método analítico.** Es aquel que coadyuvó a clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los procesos administrativos, gestión y de servicio que ofrece actualmente la institución para luego ir identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos de la capacidad organizativa del objeto de estudio.

**Método Descriptivo.** Nos permitió describir y estructurar, los distintos procesos y requerimientos del diseño del sistema.

### **3.4.2 TÉCNICAS.**

**Observación.** Se realizó una observación preliminar de la situación actual de la organización de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. para definir el problema del presente trabajo de investigación y conocer las razones y causas de su apareamiento. Así mismo, mediante esta técnica, la observación se la efectuó de manera fortuita (ocasional) y participante.

**Recolección de Información,** se realizó una aglomeración estudios, procesos, procedimientos de la institución.

**Fichas.** Las fichas las utilizamos para recolectar la información de manera organizada en la Cooperativa, donde específicos aspectos como: funciones procesos y perfiles de los funcionarios de la cooperativa.

**Entrevista.** Se realizó al gerente y empleados de la institución, para determinar las necesidades de eficiencia y eficacia en la institución.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA**

### **4.1 Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

#### **4.1.1 Antecedentes Históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, Ltda., de conformidad al Acuerdo Ministerial N° 0018-2008 de 7 de febrero del 2008. La Cooperativa ha apoyado el financiamiento del trabajo organizado de mujeres, como por ejemplo:

1. Casa de la Mujer de Chimborazo( Riobamba)
2. Fundación Nosotras con Equidad (Riobamba)
3. Fundación Fundesich (Riobamba)
4. Caja de Ahorro y Crédito El Progreso (Guamote)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, “Nueva Esperanza”, Ltda., es una Institución de derecho privado conformado por personas naturales sin propósito de lucro que planifica y ejecuta actividades inherentes a sus principios, fines y objetivos.

Uno de los objetivos es promover el espíritu cooperativista entre los ciudadanos de nuestra provincia y realizar actividades que busquen el mejoramiento económico social y profesional de sus socios.

La Institución inicio sus labores un 7 de abril del 2008, ofreciendo productos financieros y atendiendo a toda clase de clientes que han buscado un respaldo económico. Desde entonces vienen laborando, satisfaciendo las diversas necesidades de sus socios durante más de dos años de constitución. La Cooperativa, actualmente se encuentra trabajando bajo los principios cooperativos como guía de trabajo manteniendo así como lema COOPERATIVISMO A OTRO NIVEL.

#### **4.1.2 Misión**

Brindamos servicios financieros y no financieros de alta calidad a nuestros socios,

enfocados a sectores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas de vanguardia.

#### **4.1.3 Visión**

Queremos ser una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias.

#### **4.1.4 Objetivos**

1. Promover la Cooperativa económica y social entre los asociados para cuyo cumplimiento recibirá de estos aportes, ahorros, depósitos a plazo fijo, efectuará cobros y pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento institucional y buenos servicios de sus Miembros, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.
2. Otorgar préstamos a sus socios para fines de consumo, producción, vivienda, microempresa y demás de acuerdo a los reglamentos internos de administración y servicios de la entidad que se emitieren.
3. Educar cooperativamente a sus socios, directivos y empleados por todos los medios a su alcance.
4. Procurar y buscar formas de integración cooperativa a nivel provincial, nacional e internacional.

5. Abrir sucursales de la Cooperativa “NUEVA ESPERANZA” LTDA., a nivel provincial, nacional, e internacional, cumpliendo con todos los requisitos de Ley.

#### **4.1.5 Base Jurídica**

La base jurídica en la cual se basa la cooperativa es la siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Interno de la Cooperativa
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Disposiciones legales vigentes
- Estatutos
- Ley de Cooperativas

#### **4.1.6 VALORES INSTITUCIONALES**

Se sustentan en los valores personales de sus dirigentes, administradores y colaboradores, para la cual indicamos los siguientes:

Solidaridad

Honestidad

Lealtad

Transparencia

Tolerancia

Respeto

#### **4.1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA ESPERANZA” Ltda., está integrada por los siguientes niveles:

- |    |                    |                            |
|----|--------------------|----------------------------|
| 1. | Nivel Directivo:   | Asamblea General de Socios |
|    |                    | Consejo de Vigilancia      |
| 2. | Nivel Operativo:   | Gerente                    |
| 3. | Unidades de Apoyo: | Contabilidad               |
| 1. | Auxiliares:        | Cajas                      |

#### **4.1.8 Principales Actividades, Operaciones E Instalaciones**

##### **Actividades**

La actividad principal de la entidad está encaminada a ofrecer servicios financieros a las personas que habitan en la provincia de Chimborazo y realizar actividades que busquen el mejoramiento económico, social y profesional de los socios.

##### **Operaciones Financieras**

Las operaciones financieras que principalmente efectúa la Cooperativa son: apertura de cuentas de ahorro, préstamos y pago de remuneraciones al personal que labora en la misma. Como operaciones secundarias se ejecutan pagos de servicios básicos y adquisición de suministros de oficina y materiales de aseo, que son necesarios para el funcionamiento normal de la Cooperativa. Para financiar sus operaciones cuentan con las aportaciones de los socios y préstamos que realizan a diferentes instituciones.

##### **Instalaciones**

Para el cumplimiento de sus actividades y objetivos, la Cooperativa desarrolla sus actividades administrativas y financieras en su local ubicado en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la jornada de trabajo de 8H00am a 17H00 pm. Y su sucursal ubicada en parroquia de San Andrés del cantón Guano, en el mismo horario.

#### **4.1.9 Productos y Servicios que Ofrece la Institución**

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, Ltda., son las siguientes:

COSTO DE APERTURA DE CUENTA: \$ 38,00; en la apertura de cuenta además de permitirle tener acceso a los servicios financieros y no financieros de la cooperativa, se beneficia de un seguro de vida hasta de \$2.000, además tiene derecho a un fondo mortuario que consiste en el servicio exequial por medio de la Compañía Monte de Los Olivos por un valor de 1049,00.

No se cobra mantenimiento de cuenta o se realizan descuentos mensuales de las libretas de ahorros de los socios por costo adicionales.

#### **4.1.10 APERTURA DE LIBRETAS PARA SER SOCIO:**

##### **Ahorro a la vista**

##### **Requisitos:**

- Copia de cédula y papeleta de votación.
- \$ 23,00 que se destinarán de la siguiente forma:
- \$ 10,00 para certificados de aportación.
- \$ 10,00 para ahorros.
- \$ 2,00 cuota de ingreso.
- \$ 1,00 stiker publicado.
- Los saldos mínimos para ahorros y certificados de aportación serán de \$ 10,00

#### **4.1.11 APERTURA DE LIBRETAS PARA SOCIOS MENORES DE EDAD**

##### **Requisitos:**

- Copia de cédula o partida de nacimiento:
- Copia de cédula y papeleta de votación de un representante.
- 3,00 que se destinarán a su libreta de ahorros.
- 2,00 que se destinaran a Certificados de Aportación
- No tendrá costo de apertura.

- Deberá tener como saldo mínimo \$ 2,00 en su libreta de ahorros.

### **AHORROS A PLAZO FIJO**

Este ahorro tiene el propósito de planificar una compra o gasto futuro, será considerado como una inversión. El primer depósito es de \$10,00 y el compromiso de ahorro mensual de mínimo \$ 10,00; valor que no podrá retirar en el lapso de 1 año. Además quienes posean este ahorro podrán solicitar un crédito emergente a partir del tercer mes de la contratación del mismo y si ha dado cumplimiento en cada depósito.

En el caso de no haber depositado por dos meses consecutivos su compromiso de ahorro y de llegar al tercero, se procederá a liquidar este ahorro futuro con la disminución de la tasa pactada, tomando como referencia a la tasa de ahorro vigente.

Tasa: 6% anual, a los ahorros mayores a 360 días el 9%.

### **CUADRO 1 ENTORNO FINANCIERO DEL CANTON RIOBAMBA**

INSTITUCION FINANCIERA	TIPO	PRODUCTOS DE CAPTACION	PRODUCTOS DE COLOCACION	MONTOS	N# DE SOCIOS
Banco Nacional de Fomento	Sucursal	Cuentas de Ahorro	Créditos Comerciales Créditos de Consumo Fondos de Desarrollo Microcrédito Comercial Microcrédito de Produccion Crédito Desarrollo Humano	Min.100,00  Max.100.000,00	3478
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	Matriz	Ahorro a la Vista Ahorro a Plazo Fijo	Crédito Consumo. Crédito Comercial Microcrédito empresarial Crédito para Vivienda	Min.500,00  Max.80.000,00	10678
Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	Matriz	Ahorro a la Vista Ahorro a Plazo Fijo	Crédito Consumo. Crédito Comercial Microcrédito empresarial Crédito para Vivienda	Min.100,00  Max.10.000,00	8708
Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural Ltda.	Matriz	Ahorro a la Vista Ahorro a Plazo Fijo	Crédito Consumo. Crédito Comercial Microcrédito empresarial Crédito para Vivienda	Min.100,00  Max.50.000,00	8347

Fuente: Escobar Fundamentos de Gestión

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

Con la información obtenida y por todo lo que se ha mencionado anteriormente, se puede determinar que las instituciones financieras del cantón, desde sus inicios han

logrado tener una aceptación favorable, debido a la variedad de servicios que ofrecen y a las facilidades que una u otra entidad ha prestado.

Las entidades financieras afrontan múltiples desafíos en el dinámico mercado de la actualidad, donde la economía global que se hace cada vez más competitiva y la sociedad se ve obligada a recurrir a las mismas con la finalidad de obtener recursos económicos que puedan financiar la implantación de un negocio o simplemente satisfacer una necesidad.

Una vez conocida y analizada la presencia de las entidades financieras en el cantón, es necesario determinar cuál es la participación que las mismas tienen en la localidad, reflejada principalmente en el número de clientes,

La entidad que mayor acogida tiene es el Banco Nacional de Fomento por sus años de trayectoria pero cabe recalcar que no es una competencia directa para la cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda.

#### **4.1.13 Estructura administrativa.**

Según el Reglamento de la Dirección Nacional de Cooperativas en el Acuerdo Ministerial Nro. 00131 del Título Cuarto: Organización y Administración, y las disposiciones internas del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Resolvieron llevar a cabo la siguiente estructura organizativa y funcional:

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios y para todos los organismos de administración y control.

El Consejo de Administración es el órgano directivo de la Cooperativa y está integrado por un número variable de miembros según la cantidad de socios con que cuenta la misma.

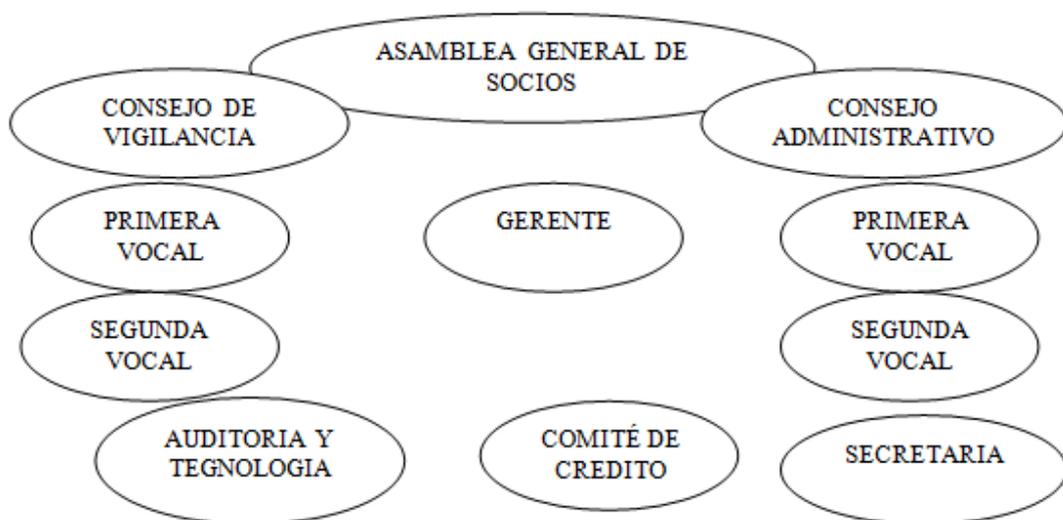
El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los Administradores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Está representada legalmente por el Gerente General, Es el que encausa la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, por lo mismo tiene funciones y responsabilidades específicas que cumplir dentro del marco de la administración general.

La Secretaria del Consejo de Administración, actúa también como secretaria de la Asamblea General y consecuente es la secretaria de la Cooperativa

La Comisión de Crédito está constituida por tres personas elegidas por la Asamblea General

**GRAFICO 8. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA**



El tema más puntual se centra en la posición del comité de administración, la idea es que debe estar bajo la Asamblea General y sobre la Gerencia porque recordemos que es un órgano de planificación y definición de políticas por lo cual no se lo puede colocar como un tema de asesoría, no puede estar al mismo nivel del consejo de vigilancia recordemos que este hace las veces de control interno por lo cual debe tener un grado de asesoría sobre las instancias de planificación, otro tema que preocupa es que existe un comité de crédito que funciona y este dentro de los estatutos pero que no se observa en el organigrama. Así mismo se identifica otro problema sustancial alrededor del departamento de colocaciones y captaciones y otro de crédito, lo cual a decir de la gerente se debe a que se estima que el primero hace temas de servicio al cliente y el otro a crédito, pero esto es un problema de identificación de funciones.

#### **4.1.14 Gestión de personal.**

Para la contratación de personal no se ha definido proceso alguno, ha sido autoridad de que el gerente sea elegido por el Consejo de Administración, pero en realidad en primera instancia se apoyó a la fundadora de la institución en este caso a la Ing. Carmen Uvidia.

En la actualidad el personal que labora en la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. tienen algunos problemas propios de su perfil ya que no cumplen con lo requerido pero a decir de la gerencia se pueden reemplazar con el aprendizaje y sobre todo con el proceso de formación, que si bien no está determinado en plan de capacitación se busca que el personal acceda a cursos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

La siguiente matriz nos indica el perfil de formación y las funciones que realiza el personal que labora actualmente en la cooperativa, en la misma podemos observar que el personal no cumple con el perfil requerido, pero se ha ido formando en cursos alrededor del tema de finanzas populares y administración.

**CUADRO 2. MATRIZ DE PERFIL DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

PERSONAL	PERFIL	FORMACIÓN	FUNCIONES
GERENTE	Ingeniera Finanzas	Técnico en administración de EFLs. Cursos varios en finanzas populares.	Realiza las funciones de capacitadora contadora auditora interna.
SECRETARIA	Tecnologa Educacion Basica	Cursos varios en finanzas populares.	Asistir a reuniones y Lleva actas del concejo de Administración de vigilancia.
CONTADORA	Licenciada en contabilidad	Tecnóloga en contabilidad y auditoría para EFLs. Cursos varios en finanzas populares.	Realiza pagos como retenciones, declaraciones y legaliza balances.
CAJERAS	Licenciadas en Administración	Cursos varios en finanzas populares.	Recibir a los clientes en caso de no estar la gerente, brinda información al público, Cuadros estadísticos, Registro de los pagarés cuando se cancelan.
ASESORES DE CREDITO	Licenciado en Contabilidad	Varios cursos finanzas y en contabilidad.	Da información, y otorga créditos.
GUARDIA DE SEGURIDAD	Bachiller en Químico Biólogo	Técnico en manejo de armas. Técnico en manejo de conflictos.	Seguridad física, seguridad integral, control de Planificación.

Fuente: Escobar sistemas de Gestión

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

#### **4.1.15 Sistema operativo.**

En este caso la idea se centra en conocer los modelos y sistemas alrededor de realizar procesos y su permanente evaluación.

**Elección de personal.** No existe este proceso dentro de la cooperativa se responde a necesidades y apoyo a personas del cantón, la idea es que gerencia realice el proceso de forma personal.

**Evaluación del personal.** Existe un control desde gerencia en temas de asistencia, informes, pero no de indicadores, metas, a decir de la gerencia no ha sido necesario por lo cual no han pensado en implementarlo.

**Control interno.** No existe un modelo de control, el gerente supervisa gastos, estados financieros, pero no lo hace con un sistema o recolecta información de respaldo.

**Auditoría interna.** Este es un aspecto que preocupa, según la nueva ley de economía popular y solidaria se debe tener un auditor interno permanente o recurrente en la actualidad esa labor la realiza la gerente y la contadora por lo cual no se ha realizado por recursos, pero a la par porque se desconoce la importancia y funciones de este, pero se estima en poco tiempo mirar una solución viable

**Control de riesgos.** Al igual que el caso de auditoría interna se debe pensar en mecanismos de control de riesgos, en este caso lo que se ha realizado en el tema de lavado de activos, control de cartera, pero su uso es limitado más se realizan aspectos de la experiencia sobre todo en cartera no hay planes de contingencia ante posibles riesgos.

**Evaluación y seguimiento de crédito.** Se tienen un manual de seguimiento, en si ha funcionado por que los socios son de la localidad y el sistema permite hacer un proceso personalizado. Por apoyo de la REFSE se accedió de forma gratuita al buró de crédito pero se tienen el problema de que el sistema no saca la información en el formato a la par que no hay técnicos que tengan formación en el manejo del sistema.

Como se puede ver se tienen problemas propios del desarrollo de la institución, que se han tomado correctivos en apoyo con otras instituciones pero que todavía no se ven soluciones prácticas. Otro punto que se debe analizar es el tema de procesos, en realidad no se tiene un modelo de seguimiento, evaluación de los procesos por lo cual superponen funciones, se toman decisiones sin fundamento y se actúa de forma empírica la mayor parte de las veces.

#### **4.3 Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

Una vez analizado el mecanismo de funcionamiento de la cooperativa se procede a analizar el esquema de análisis de fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Elaborado hace 2 años por el Consejo de Administración de la Cooperativa en donde permite conocer el esquema actual de funcionamiento y proyectarnos a que mejoras se deben hacer en la institución, y tratamos de centrar en los problemas alrededor de procesos que es lo que nos empata prometer.

#### **CUADRO 3. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

##### **FORTALEZAS**

- Acogida por parte de los socios. En este caso al ser parte de la localidad y con enfoque de ser parte del desarrollo de la institución se sienten parte de la institución
- Buena Imagen corporativa para sus socios. En este caso la cooperativa se ha posicionado por el tema de servicios, convenios, para las necesidades de los socios.
- Disponer de un local funcional ubicado en un área estratégica. Al estar en el centro del cantón y cerca de instituciones públicas y privada permite que trámites y servicios sean más eficientes.
- Productos financieros apreciados por la comunidad. Al ser parte de la institución los socios consideran que los servicios que reciben se acoplan a sus necesidades, a la par que lo que ellos requieren la institución trata de ofertarlos.

- Ambiente laboral bueno. Si bien han existido problemas propios del desarrollo de la cooperativa el ambiente de trabajo se considera bueno para poder conseguir metas.
- Diversificación de productos y servicios. En este caso se trata de ofertar todo tipo de servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.

## DEBILIDADES

- Número limitado del Personal capacitado en temas de Administración Financiera
- Personal limitado y falta de áreas de control interno
- Falta cumplimiento de las funciones de los directivos
- Dependencia y cierta concentración de funciones operativas en la Gerencia General
- Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales
- Insuficiente delegación de responsabilidades
- No cuenta con un sistema de información adecuado
- Sistema informático deficiente Baja segmentación de clientes Infraestructura no adecuada
- Falta diseño de productos financieros
- Recursos limitados para conceder créditos

## OPORTUNIDADES

- El apoyo de PROLOCAL para la capacitación de los administradores dirigentes y socios.
- Necesidad de ahorro y crédito para el sector publico
- Prestación de servicios financieros para organizaciones comuneros y juntas parroquiales.
- Brinda servicio de juntas parroquiales.

## AMENAZAS

- La emigración nacional

- Prestamistas informales
- Competencia de cooperativas
- La politiquería
- Retiro del dinero de ahorro a la vista
- Desintegración de organizaciones tasas altas de morosidad.

Fuente: Documentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

Como vemos dentro de las debilidades que se indica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Aparece temas transversales en cuanto a gestión de procesos, al no tener procesos definidos y evaluados causa problemas en decisiones, cambios, mejoras, aparecen premisas en coordinación con la competencia, software, que se pretenden mejorar a través de una gestión por procesos, debemos ser claros que si bien se puede constituir en una estrategia no podría ser una solución a la problemática si no se realizan temas paralelos como otras estrategias, acciones, políticas, por lo cual esto se constituye en una propuesta debatida con el gerencia y directivos pero más no una tendencia aprobación mediata sino más bien flexible a los cambios de la cooperativa.

Una vez realizado un análisis de los aspectos administrativos de la Cooperativa en estudio se establecen los puntos fuertes y débiles actuales de la institución.

#### **Puntos fuertes**

- Aprobación por parte de la colectividad
- Cambio de productos y servicios
- Productos financieros aceptados por la sociedad

#### **Puntos débiles.**

- Organigrama mal estructurado
- Personal limitado y falta de áreas de control interno

**GRAFICO 9. MAPA DE VALOR ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
NUEVA ESPERANZA LTDA.**



Fuente: Doc. De la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

En el gráfico se observa que dentro de los procesos gobernantes se estima que en la cooperativa lo que se hace es el tema de planificación en apoyo con otras instituciones como REFSE, FINNACOP, en si dentro de este proceso no se identifican procesos alternos desarrollados, un tema de discusión fue el de gestión y control que se decidió no colocarlo ya que es muy empírico y más se realiza por necesidades paralelas más no como tendencias dentro de la cooperativa. En el tema de fundamentales en si lo que se identificó son proceso dentro de captaciones y colocaciones, que incluyen temas de crédito y ahorro, para otros servicios se los engloba aquellos prestados por convenios, para el caso de procesos de apoyo si bien en primera instancia estaba el tema de tecnologías este se da por planificación de REFSE y no depende de la cooperativa así mismo temas financieros son en servicios profesionales y en si no existen procesos definidos, en el caso de convenios de deben a que se deben renovar, presentar informes y son procesos que se realizan en la institución.

En este enfoque se debe observa la necesidad imperante de la institución de mejorar su gestión por procesos en busca de un mecanismo de seguimiento y evaluación que permitan

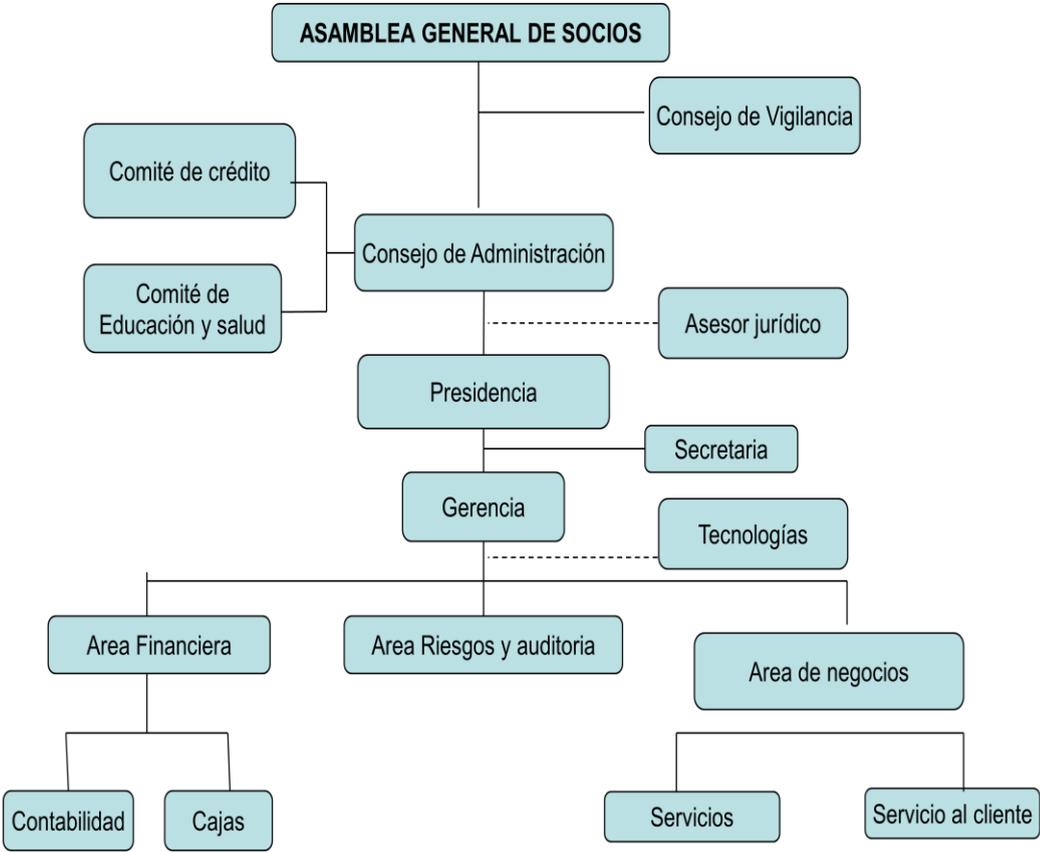
observar la consecución de objetivos, planteamiento de metas y sobre todo la administración de personal y resultados.

#### **4.4 Propuesta de la Estructura Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

Tomando en consideración la Ley de Economía Popular y Solidaria, Estatutos y Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Debemos proponer en primera instancia un orden jerárquico en el que el consejo de administración sea quien dirija a la gerencia, a la par que el consejo de vigilancia cumpla las funciones de control, supervisión, otro punto es dentro del consejo de administración deben constar al menos los comités de crédito, educación y salud, en la cooperativa fue un debate fuerte sobre todo por el tema de pago de dietas pero la idea es cumplir con la normativa vigente. Así mismo para el tema de procesos de apoyo se debe crear el departamento de riesgo y auditoría interna si bien no se pretende contratar un personal por el momento la idea es que se contrate un especialista por servicios profesionales pero que deje marcados los procesos que se deben seguir para estas áreas ya que ahora se ha hecho eso y realmente no se quedan los procesos a seguir.

Así mismo con el tema de tecnologías que no se pretende vaya como un departamento sino más bien como un asesor externo que en este caso sería REFSE pero la idea nuevamente es que obtenga los procesos para la cooperativa. Para el tema de bajo la gerencia se considera crear un departamento de negocios donde se englobe servicio al cliente y el tema de productos financieros, a la par de crear u ordenar un departamento financiero donde se ponga a cargo el tema de caja. Estas premisas fueron propuestas a la gerencia, quien en primera instancia se preocupó por el tema de dietas para los comités y sobre todo el tener que contratar personal, pero se llegó a un acuerdo de manejo en términos de reordenamiento y presupuestación de contratación por servicios profesionales en áreas como auditoría, en el tema de la contadora se estimó tenerla de planta bajo un modelo de contrato por horas.

**GRAFICO 10. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**



Fuente: Escobar Sistema de gestión.  
 Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

**4.5 Propuesta de mapa de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

Así mismo se establece el mejorar el mapa de valor como base para la propuesta de la gestión por procesos, bajo este contexto la idea es que a futuro se establezca una relación con la planificación estratégica y políticas de la institución.

En este caso la idea es definir de acuerdo a las necesidades de la cooperativa. La Entidad Financiera debe utilizar el mapa de valor en diferentes niveles y etapas de los procesos de la misma. Entre éstos, se incluye definir la estrategia de la institución, establecer

prioridades, aprobar proyectos e inversiones, definir requerimientos, monitorizar la aceptación del usuario y validar el éxito. En lo cual se ha creído conveniente verificar si cuenta con un Plan estratégico, y si se ha evaluado, si existen y utilizan organigramas estructurales y funcionales (manuales), si cuentan con un sistema tecnológico (para productos), servicios financieros, servicios no financieros productos y políticas; y por ultimo si tiene convenio con otros organismos de apoyo.

Dentro de este modelo se inicia con los macro procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo; en el proceso estratégico comenzamos con la planificación, desarrollo organizacional y control de gestión ya que permitan verificar las metas a cumplir, procesos eficaces, dentro del tema de planificación se pretende vincular los temas de actividades, responsables, presupuestos de acuerdo a las metas.

Para los macro procesos fundamentales se toma en cuenta los procesos financiero y varios, considerado los distintos subprocesos la difusión, captaciones, colocaciones, cobranzas y servicios paralelos de acuerdo a los productos que necesitan los socios. Para el tema de apoyo incluimos el proceso contable, legal y Tics la idea principal es agrupar lo contable con lo financiero, y enfocarnos al sistema de software y dar una fortaleza interno y extraña a los procesos tecnológicos.

**CUADRO 4. PROPUESTA MAPA DE VALOR PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

<b>ENTRADAS DE NECESIDADES SOCIOS</b>	<b>PLANIFICACION</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>CONTROL Y GESTION</b>	<b>SALIDAS DE SATISFACCION DE SOCIOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar el Plan Estratégico</li> <li>➤ Elaborar el presupuesto</li> <li>➤ Dictar Normas generales de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de reglamentos</li> <li>➤ Sancionar a los socios</li> <li>➤ Elegir o remover a los miembros Del personal, y comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control interno</li> <li>➤ Evaluación del personal</li> </ul>	
	<b>MACROPROCESOS FUNDAMENTALES</b>			
	<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>VARIOS PARALELOS</b>		
	Difusión, captaciones, colocaciones y cobranzas	Transferencias, pago de bono, IESS, pago de nóminas, venta de SOAT		
	<b>MACROPROCES APOYO</b>			
	<b>CONTABLE</b>	<b>LEGAL</b>	<b>LEGAL</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financieros</li> <li>➤ Activos</li> <li>➤ Tesorería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asesoría legal</li> <li>➤ Elaboración de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asesoría legal</li> <li>➤ Elaboración de contratos</li> </ul>	

Fuente: Escobar Sistemas de Gestión.

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado

En el mapa podemos observar que en el nivel de macroprocesos estratégicos o fundamentales aparecen tres procesos que son planificación, desarrollo y control y gestión, que buscan marcar el desarrollo de políticas, presupuestación, decisiones de personal, a la par de evaluar metas. Para el tema de macroprocesos fundamentales, se estiman dos tipos de procesos financieros que se pretende el tema de difusión o servicio al cliente, captaciones y colocaciones que engloban temas de crédito, ahorro, mientras que los paralelos en global los servicios por convenios, como transferencias, bonos, remesas. Para el tema de apoyo se propone se defina el tema de contabilidad e indicadores financieros, el tema de manejo tecnológico, y el tema legal, que se deben tomar como asesorías que pueden provenir de entes externos.

#### **4.5.1 Perfil de Necesidades del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

Creemos necesario proponer un perfil básico designando a personas con conocimiento y experiencia en el tema ya que se necesita personal que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que les permitan dirigir adecuadamente el funcionamiento del cargo a desempeñar.

**CUADRO 5. PERFIL REQUERIDO DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

PERSONAL	PERFIL	FORMACIÓN.
GERENTE	Formación académica de tercer nivel en Banca y Finanzas o áreas afines.	Formación en administración de EFLs. Contabilidad para EFL. 5 años en administración de EFL
OFICIAL DE CRÉDITO	Tercer nivel Formación en Banca y Finanzas.	Escuela de crédito. 3 Años como oficial en instituciones de finanzas populares

CONTADORA	Tercer nivel en Formación en contabilidad y Auditoria	Contabilidad para EFLs. 3 años como contadora de instituciones
CAJERA	Bachiller o tercer Nivel	Formación en administración de Tesorería. Experiencia de 2 años como cajeras en otras instituciones
SECRETARIA	Formación académica en Banca	Formación en secretaria. Experiencia

Fuente: Escobar sistemas de Gestión.

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

La idea fundamental es mejorar el personal para que se adapte al perfil, para lo cual se propone estrategias como:

- Visitas de campos a socias exitosas socias de REFSE
- Convenio con RENAFIPSE para transferencias de tecnologías de éxito
- Cursos en auditoria
- Curso en formación de cajeros
- Curso en administración de crédito
- Curso en administración de EFLS
- Tercer nivel en economía solidaria
- Tercer nivel en contabilidad de EFLS
- Posgrado en economía solidaria

Para lo cual se propone permisos y apoyo en recursos de acuerdo a la disponibilidad e importancia, el tema fundamental se centra en que exista la aprobación del consejo de administración en torno a recursos y planificación sobre este apartado, en primera instancia se ve la necesidad pero se debate el rol del empleado para el desarrollo de la cooperativa y sobre todo la inversión en el mismo y la relación con su estabilidad.

#### **4.6 Propuesta de Inventario de Procesos Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

En relación a la entrevista y observación directa realizada en la institución se propone el inventario de procesos en coordinación con el esquema de trabajo, para esto se trató proceso por proceso de referencia en el mapa de valor.

La idea bajo este apartado se centra en determinar que procedimientos deben realizarse para cubrir el tema de cada proceso para este eje se tomó en cuenta las actividades de cada área que se estructuro bajo el mapa de valor. Bajo este contexto se determinó un inventario de procedimientos en una matriz que en su primera columna incluye el tema del macro proceso que recordemos lo dividimos en tres ejes (estratégicos, fundamentales, apoyo) en la segunda columna incluye el tema de procesos que corresponden a la división que se plantea en el mapa de valor por ejemplo en el tema de macro proceso estratégico encontramos tres procesos planificación, desarrollo organizacional y control de gestión en la tercera columna se muestran los subprocesos, para en la columna cuatro culminar con el tema de procedimientos para cada subproceso. Este inventario permite reconocer los procedimientos básicos que se debe cumplir para llegar a las metas planteadas.

Se realizó este inventario como un medio para realizar evaluaciones futuras, basados en que se conocerá a fondo las necesidades de los socios y la flexibilidad para adaptarse a sus requerimientos futuros.

**CUADRO 6. PROPUESTA DE INVENTARIO DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

MACROPROCESO	SUBPROCESO	PROCESO	No.	PROCEDIMIENTO
E S T R A T E G I C O S	PLANIFICACION	Planificación Estratégica	1	Elaboración plan estratégico
		Presupuestación	1	Elaborar el presupuesto
			2	Asignación del presupuesto
	Políticas	1	Dictar normas generales de administración interna	
		2	Determinación de políticas de contratación del personal	
	DESARROLLO	Organización	1	Elaboración del reglamento
			2	Sancionar a los socios
	3		Aceptar o rechazar solicitudes de ingresos de Socios	
	Ejecución		1	Autorizar contratos de la cooperativa
			2	Elegir o remover a los miembros del personal, miembros de comités.
CONTROL Y GESTION		Control	1	Control Interno
		Evaluación	1	Evaluación del personal
F U N D A M	F I N	Difusión	1	Difusión de publicidad
			2	Servicio al Cliente
		Capacitaciones	1	Apertura de cuenta
			2	Depósito de ahorro
			3	Retiro de ahorro
			4	Depósito a Plazo

E N T A L E S	A N C I E R O S		5	Retiro de depósito a plazo fijo	
			6	Cobro de Cuotas de crédito	
			7	Liquidación del crédito	
		Colocaciones	1	Análisis de petición de Crédito	
		2	Aprobación y entrega de Crédito		
		3	Renovación de crédito		
		4	Inversiones de cooperativa		
	Cobranzas		1	Seguimiento y recuperación del Crédito	
	VARIOS	Servicios Paralelos	1	Pago de bono de desarrollo humano	
			2	Emisión del Soat	
A P O Y O	C O N T A B L E	Financiero	1	Asientos contables	
			2	Elaborar conciliación Bancaria	
			3	Estados financieros	
		Activos		1	Control de activos fijos
		Tesorería		1	Realizar cierre de caja
				2	Efectuar pagos
				3	Registrar cheques
		LEGAL	Asesoría legal	1	Realizar recuperación judicial
				2	Elaboración de contratos
		TICS	Mantenimiento	1	Mantenimiento preventivo de equipos de Tecnologías de Información y Comunicaciones
			2	Mantenimiento preventivo de Software	

Fuente: Escobar Sistemas de Gestión

Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado.

En el cuadro se puede observar que dentro del macroprocesos gobernantes se dividen tres procesos y cada uno de ellos posee sus respectivos subprocesos, cada uno de ellos los procedimientos o actividades que se desarrollan en la cooperativa. Por ejemplo para el tema de planificación como proceso existe un subproceso denominado planificación estratégica que consta de dos procedimientos el uno enfocado a la elaboración y aprobación del plan estratégico y el segundo al plan operativo anual. La idea fundamental de este inventario es conocer y debatir los procedimientos que se realizan o se deben realizar para poder tener un referente de cómo medir su desarrollo, lo cual nos va permitir determinar los indicadores de evaluación.

Para la matriz de macroprocesos de apoyo se trató de centrarse en tema contable, la asistencia legal y el manejo de sistema, sobre todo con el enfoque de que así se puede manejar la institución apegado a la ley en realidad se estimó el tema de pensar en otro tipo de procesos de apoyo como comunicación social, auditoría interna, riesgo pero ante el debate con gerencia no es posible por el momento pensar en financiar estos servicios por lo cual se propone la política de contratar servicios profesionales externos.

#### **4.6.1 Codificación de los procedimientos**

Tomando como referencia la propuesta de REFSE y tratando sobre todo de documentar cada uno de los procedimientos y su evolución, control, seguimiento y levantamiento de indicadores se utilizó el siguiente sistema de codificación.

**Primer nivel.** En nombre de la cooperativa por temas de abreviatura se utilizó el **COACNE**.

**Segundo nivel.** En este caso se identifica el macroproceso, con una letra así:

- E = Estratégico.
- F = Fundamental.
- A = Apoyo.

**Tercer nivel.** Se toma la primera letra del proceso, por ejemplo dentro del macroproceso fundamental el temas de financieros sería F si la letra se repite con otro proceso, se toman las dos primeras letras.

**Cuarto nivel.** Se refiere al subproceso en este caso se toma la primera letra, en el mismo ejemplo anterior en proceso fundamental el tema financieros el subproceso difusión se tomaría la letra D, en caso de repetirse se toman las dos primeras letras.

**Quinto nivel.** En este caso sería el número de procedimiento que recae sobre cada subproceso por ejemplo en el macroproceso fundamental el proceso financiero y el subproceso difusión tienen como primer procedimiento publicidad llevaría el número 1 de código. Quedaría entonces

**CUADRO 7. MODELO DE CODIFICACION**

SUBPROCESO	No.	PROCEDIMIENT	CODIGO
FINANCIERO	1	Publicidad	COACNE.
	2	Servicio al cliente	COACNE.

En este caso se propone la siguiente matriz de codificación.

**CUADRO 8. MATRIZ DE CODIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.**

MACROPROCESO	SUBPROCESO	PROCESO	No.	PROCEDIMIENTO	CODIFICACION
E S T R A T E G I C O S	PLANIFICACION	Planificación Estratégica	1	Elaboración plan estratégico	COACNE.EPP1
		Presupuestación	1	Elaborar el presupuesto	COACNE.EPPR1
			2	Asignación del presupuesto	COACNE.EPPR2
	Políticas	1	Dictar normas generales de administración interna	COACNE.EPPO1	
		2	Determinación de políticas de contratación del personal	COACNE.EPPO2	
	DESARROLLO	Organización	1	Elaboración del reglamento	COACNE.EDO1
			2	Sancionar a los socios	COACNE.EDO2
			3	Aceptar o rechazar solicitudes de ingresos de Socios	COACNE.EDO3
		Ejecución	1	Autorizar contratos de la cooperativa	COACNE.EDE1
	2		Elegir o remover a los miembros del personal, miembros de comités.	COACNE.EDE2	
CONTROL Y GESTION	Control	1	Control Interno	COACNE.ECC1	
		Evaluación	1	Evaluación del personal	COACNE.ECE1
F U N D A		Difusión	1	Difusión de publicidad	COACNE.FFD1
			2	Servicio al Cliente	COACNE.FFD2
		Capacitaciones	1	Apertura de cuenta	COACNE.FFC1
	F I		2	Depósito de ahorro	COACNE.FFC2
			3	Retiro de ahorro	COACNE.FFC3

M E N T A L E S	N A N C I E R O S		4	Depósito a Plazo	COACNE.FFC4	
			5	Retiro de depósito a plazo fijo	COACNE.FFC5	
			6	Cobro de Cuotas de crédito	COACNE.FFC6	
			7	Liquidación del crédito	COACNE.FFC7	
	S	VARIOS	Servicios Paralelos	1	Análisis de petición de Crédito	COACNE.FFCO1
				2	Aprobación y entrega de Crédito	COACNE.FFCO2
				3	Renovación de crédito	COACNE.FFCO3
	4			Inversiones de cooperativa	COACNE.FFCO4	
			Cobranzas	1	Seguimiento y recuperación del Crédito	COACNE.FFCB1
				1	Pago de bono de desarrollo humano	COACNE.FVS1
			2	Emisión del Soat	COACNE.FVS2	
A P O Y O	C O N T A B L E	Financiero	1	Asientos contables	COACNE.ACF1	
			2	Elaborar conciliación Bancaria	COACNE.ACF2	
			3	Estados financieros	COACNE.ACF3	
	A B L E	Activos	Tesorería	1	Control de activos fijos	COACNE.ACA1
				2	Realizar cierre de caja	COACNE.ACT1
				3	Efectuar pagos	COACNE.ACT2
				3	Registrar cheques	COACNE.ACT3
	LEGAL	Asesoría legal		1	Realizar recuperación judicial	COACNE.ALA1
				2	Elaboración de contratos	COACNE.ALA2
	TICS	Mantenimiento		1	Mantenimiento preventivo de equipos de Tecnologías de Información y Comunicaciones	COACNE.ATM1
2				Mantenimiento preventivo de Software	COACNE.ATM2	

Fuente: Escobar Sistemas de Gestión

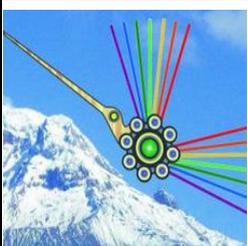
Elaboración: Karina Monserrath Masache Alvarado

#### 4.7 Caracterización de procedimientos.

Bajo esta línea la idea es que cada procedimiento tenga una explicación detallada de cómo deben funcionar a la par de describir las actividades de calidad que se deben realizar, otro punto importante bajo este apartado se centra en las responsabilidades y alcances de los departamentos o en personal.

#### Formato de caracterización.

Dentro del formato se establece un encabezado de página dinámico con el siguiente formato:

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE. EPP.1
	PROCESO: PLANIFICACION	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

Observamos en la parte derecha el logo de la cooperativa, en el caso de la segunda columna aparece la denominación del macroproceso, en la siguiente fila el nombre del proceso, el subproceso y por último el nombre del procedimiento que se va a describir. En la tercera columna en la primera fila aparece el código designado en el inventario, en la segunda fila el número de la versión en este caso será en un inicio 1.0 para luego ir enumerando de forma automática cada vez que se realicen arreglos, en la tercera fila tenemos la fecha de elaboración y cuarta fila la fecha de revisión que se calculan de forma automática cada vez que se apertura el documento, y en la fila final tenemos el número de pagina del documento.

Este encabezado debe ser dinámico desde temas que se pueden programar como versión, fecha de elaboración, actualización de revisión, código, sobre todo por el tema de seguimiento y evaluación de cambios o ajustes.

**Objetivo del procedimiento.** En esta sección se debe indicar el propósito del proceso. Alcance del proceso. Se debe indicar el ámbito de aplicación del procedimiento, así como se debe indicar los límites del proceso, para tener noción de las actividades. Responsable del proceso. Corresponde a la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que este obtenga los resultados esperados.

**Definiciones.** Se muestra conceptos básicos a utilizar dentro del procedimiento.

Actividades de calidad. Son las acciones que deben realizarse para ejecutar el procedimiento, que permiten alcanzar estándares de eficiencia y eficacia con miras a calidad, a la par son la base para la construcción de indicadores de evaluación.

Referencias. Normas de control utilizadas por el procedimiento, constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, etc., aprobados.

Anexos. Son los documentos que son de ejemplo o guía para el proceso por ejemplo oficios, aprobaciones, etc.

**Registros.** Documentos que recogen datos o resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución del proceso.

Indicadores del procedimiento. Son los indicadores hacer una medición y seguimiento de cómo el procedimiento se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objetivo. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos. Esto es lo que se va a seguir para la caracterización de procedimientos, la idea es que los departamentos sigan el mapa de valor, a la par se diseñan indicadores que permitirán la medición de cumplimiento en eficiencia y eficacia, hay que recordar que esta plataforma luego de ser evaluada permitirá una base para temas de calidad, en este caso se estima evaluaciones y ajustes periódicos que permitan acceder a acreditaciones de calidad como las normas ISO de administración.

Ahora bajo este formato se procede a realizar la caracterización de cada uno de los procedimientos que se encuentran en el apartado de inventario de procedimientos.

#### **4.7.1 Modelo de caracterización.**

En este apartado procedemos a mostrar la totalidad de la caracterización de cada uno de los macroprocesos.

## Caracterización de los Procedimientos Estratégicos

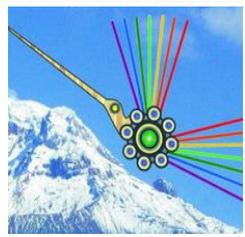
### Elaboración del Plan Estratégica

#### 1. OBJETIVO

Desarrollar las estrategias emitidas por la Asamblea General, Consejo de Administración, Presidencia, Gerencia y orientar su operacionalización mediante proyectos y acciones.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la recepción de la Planificación estratégica de la Cooperativa, el despliegue de estrategias, y la operacionalización de estas estrategias hasta el nivel de las unidades de la estructura Financiera Local.

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE. EPP.1
	PROCESO: PLANIFICACION	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:30 /03/2015
		PAGINA:

#### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

##### Gerente general

Participantes	Funciones
Presidencia	-Emitir lineamientos y directrices generales para la elaboración del P.E. y velar por su ejecución
Gerencia	-Conformar equipo de trabajo -Elaborar cronograma de trabajo -Revisar y aprobar el Plan estratégico -Difundir el Plan Estratégico a todo el personal de la Institución
Equipo	-Revisar documentación de soporte -Realizar el análisis interno y externo -Desplegar estrategias -Elaborar el Plan Estratégico
Departamentos	- Definir los proyectos y actividades

#### **4. DEFINICIONES**

**Misión:** La declaración de la misión dirige la razón fundamental de la institución y especifica el rol funcional que va a desempeñar.

**Visión:** A donde queremos llegar, que queremos ser, en que nos queremos convertir y cuáles son los resultados que queremos lograr.

**Estrategias:** La movilización de todos los recursos en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo

**Valores:** Lo que vale una persona o una cosa, es una virtud positiva y fundamental dentro de lo moral y la ética, que se va conquistando durante su ciclo de vida

**Análisis interno y externo:** es la determinación del entorno y la situación interna de una organización concebida en base a las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

##### **5.1 Disponer la realización del Plan Estratégico institucional**

El Presidente en base al despliegue de políticas emitidas desde la Asamblea, consejos y Gerencia, dispone a la Gerencia que se coordine la elaboración y/o actualización del Plan Estratégico

##### **5.2 Determinar el equipo planificador.**

El Gerente elige de entre el personal de la institución (sin excluir a dependencia alguna) un equipo planificador responsable de formular el Plan Estratégico, el cual debe estar precedido por su persona.

##### **5.3 Elaborar el cronograma de trabajo**

El Gerente elabora una agenda de trabajo el mismo que debe ser aprobado por el Presidente para iniciar el trabajo. En el cronograma debe considerar talleres de

capacitación para el personal involucrado y talleres para realizar revisiones continuas del avance de la formulación del Plan Estratégico.

#### **5.4 Revisar la documentación de respaldo**

El Equipo planificador recibirá la documentación de soporte para su revisión, análisis y en base a la cual tomarán los lineamientos para la formulación del plan estratégico.

#### **1. Realizar el análisis interno y externo**

El equipo planificador ejecutara una investigación del ámbito interno de la institución con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas: administrativa, académica, financiera, etc. Investiga el escenario externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y Amenazas para la institución. En este caso se recomienda realizar talleres de diagnóstico, a la par de observación directa de procesos.

#### **2. Realizar la formulación estratégica**

El equipo planificador, realiza la formulación estratégica, que comprende la definición de la misión, visión, factores críticos del éxito, valores y principios institucionales.

#### **3. Desplegar las estrategias y priorizarlas**

De acuerdo a las políticas de la cooperativa se despliega las estrategias definidas se las enmarca en cada uno de los departamento, para luego mediante una calificación cualitativa y cuantitativa.

#### **4. Definir los proyectos, actividades, de acuerdo a cada estrategia.**

De acuerdo al despliegue de las estrategias y para su cumplimiento se deben manifestar los proyectos, actividades, que pueden ser a corto, mediano y largo plazo

#### **5. Consolidar el plan Estratégico**

Con toda la información obtenida en los puntos anteriores, se elabora el documento final del Plan estratégico que se remiten al Gerente y Presidente.

#### **6. Revisar y presentar Plan estratégico**

El Presidente y Gerente revisa el Plan Estratégico y si se encuentran observaciones de forma, devuelve el documento para su corrección caso contrario lo presenta al consejo de administración.

### **7. Aprobar y legalizar el Plan estratégico**

El Consejo de administración analiza y aprueba el Plan Estratégico, para su legalización

### **6. REFERENCIAS**

- Plan Estratégico de la EFLS anteriores.
- Políticas de organización, prestación de servicios.
- Normativa de finanzas populares.
- Reglamento de ley de economía popular y solidaria.
- Reglamento interno de la EFLS.

### **7. ANEXOS**

- Ninguno

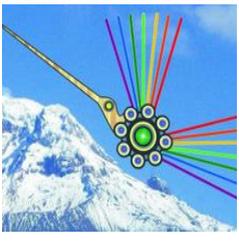
### **8. REGISTROS**

- Plan Estratégico
- Fotos de talleres.

### **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Grado de cumplimiento del despliegue de estrategias	Controlar el avance del P.E, que esté vinculado con el despliegue de las estrategias de la EFL	Ítems incluidos en la P.E / Ítems determinados en la EFL	%	Cada año	P.E , Lista de chequeos de Ítems determinados (estos ítems deberán estar ponderados de acuerdo al grado de importancia e incidencia)

## Elaboración del Presupuesto

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EPPR. 1
	PROCESO: PLANIFICACION	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: PRESUPUESTACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Analizar los recursos que se van a invertir en las actividades planificadas para el año.

### 2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la recepción de la Planificación estratégica de la Cooperativa, el Plan Operativo Anual, Presupuesto anterior y culmina con la planificación de gastos, ingresos para el nuevo año.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	-Ejecutar presupuesto -Evaluar y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria
Jefes departamentales	-Definir los recursos a invertir en sus departamentos
Contadora	-Proyectar ingresos, proyectar egresos, proyectar estados financieros

### 4. DEFINICIONES

#### Plan estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos a conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos los grandes decisiones que van orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente

**Presupuesto.**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización

**5. ACTIVIDADES DE CALIDAD****5.1 Revisión de plan estratégico y plan operativo anual.**

El gerente, jefes departamentales, contadora, indican el presupuesto necesario para cumplimiento de metas por año.

**5.2 Proyección de ingresos.**

El Gerente, contadora determinan basados en las metas, presupuestos de años anteriores los ingresos que se esperan recibir en el año.

**5.3 Proyección de egresos.**

El Gerente y contadora basados en la planificación estratégica y plan operativo anual, proyectas los egresos anuales.

**5.4 Estimación de estados financieros.**

La contadora con la referencia de proyección de ingresos y egresos, comunica estados financieros, proforma.

**5.5 Aprobar y legalizar el Presupuesto Anual**

El Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, revisan y aprueban el Presupuesto Anual.

**6. REFERENCIAS**

- Plan Estratégico.
- Proyección de ingresos y egresos.

## 7. ANEXOS

- Estados financieros proforma.

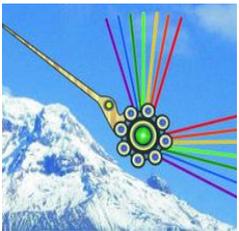
## 8. REGISTROS

- Presupuesto Anual.
- Estados Financieros proforma.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Proyección de ingresos	Tasar proyección/ de ingresos	Ingresos alcanzados / Ingresos proyectado	%	Cada seis meses	Estados financieros
Proyección de egresos	Calcular proyección/ de egresos	Ingresos alcanzados / Ingresos proyectado	%	Cada seis meses	Estados financieros

### Asignación de Presupuesto

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EPPR. 2
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: PLANIFICACION SUBPROCESO: PRESUPUESTACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
	PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO	PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Fijar a cada departamento los recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento empieza con la recepción de los estados proforma y presupuesto para actividades y departamento, culmina con la asignación y supervisión de la ejecución del presupuesto.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

#### Gerente general

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Ejecutar presupuesto - Evaluar y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria
Jefes departamentales	- Ejecutar presupuesto
Contadora	

### 4. DEFINICIONES

#### Plan estratégico.

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo

#### Presupuesto.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

#### 5.1 Revisión de presupuesto por actividad y departamento.

Contadora examina la planificación presupuestaria.

#### 5.2 Petición de recursos.

El Gerente, jefes departamentales, comunican una petición de recursos a la contadora para ejecutar sus actividades.

### **5.3 Asignación de recursos.**

El Gerente y contadora estudian la petición de recursos, verifican la necesidad y asignan recursos.

### **5.4 Verificación de uso de recursos.**

El Gerente y contadora analizan el uso de recursos para las actividades por departamento.

### **5.5 Informativo a Consejos.**

El Gerente entrega un informe sobre el uso de recursos y la planificación a los Consejos de Administración y Vigilancia.

## **6. REFERENCIAS**

- POA.
- Presupuesto estimado.

## **7. ANEXOS**

- Estados financieros proforma.

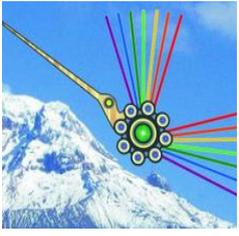
## **8. REGISTROS**

- Ejecución de recursos.

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Ejecución de presupuesto	Valuar la ejecución de presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto estimado}}$	%	Cada seis meses	Estados financieros

## Normas de Administración Interna

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EPP0. 2
	PROCESO: PLANIFICACIÓN	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: POLÍTICAS	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: NORMAS DE ADMINISTRACION INTERNA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Comunicar las políticas y normas con las que se rige la administración operativa y administrativa de la EFL

### 2. ALCANCE

El procedimiento comenzara con la determinación de políticas y normativa de administración, hasta su difusión y medios de evaluación.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración	- Determina las políticas y normas de administración interna. - Supervisa el cumplimiento de la normativa
Presidencia	- Supervisa y hace cumplir las políticas y normas de administración
Gerencia	- Ejecuta políticas y normas de administración

### 4. DEFINICIONES

#### **Administración interna.**

Es la responsable de velar por el eficiente y eficaz funcionamiento de la institución, apoyando a las unidades administrativas que la conforman a través de dotarlas de los

recursos humanos, materiales, informáticos, de documentación, reproducción de materiales didácticos y servicios varios.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Análisis de políticas y metas de EFL**

Presidente y Gerente consultan las metas que se proponen alcanzar dentro de la EFL, a la par de las políticas de personal, definiendo el norte que se desea alcanzar.

### **5.2 Análisis de organigrama funcional y organigrama estructural**

Presidente y Gerente analizan la estructura organizacional de la EFL a la par de contrarrestar con las funciones del personal.

### **5.3 Determinación de políticas de administración.**

El Presidente y Consejo de Administración especifican y determinan las políticas que rigen la administración general de la EFL

### **5.4 Socialización y aprobación de políticas de contratación de personal**

El Consejo de Administración y Gerente comunican el informe a la Asamblea General quien aprueba las políticas y normas de administración interna.

## **6. REFERENCIAS**

- Plan Estratégico.
- Políticas de organización.
- Reglamento de ley de economía popular y solidaria.
- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Ninguno

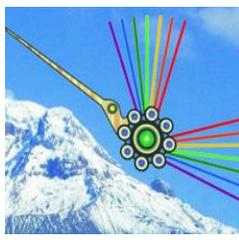
## **8. REGISTROS**

- Documento de normas

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Grado de cumplimiento de las normas	Confirmar que gerente cumpla las normas	# Actividades que cumplen las normas/ # de actividades	%	Cada seis meses	Informes de gerencia. Informes de presidencia.

### Políticas de Contratación de Personal

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EPP0. 1
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: PLANIFICACIÓN SUBPROCESO: POLÍTICAS	FECHA DE ELABORACIÓN: FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
	PROCEDIMIENTO: POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	PAGINA:

#### 1. OBJETIVO

Reconocer las políticas y normas en torno a la contratación de personal para la estructura financiera.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la determinación de políticas para contratación de personal, hasta la integración de las políticas dentro del perfil del personal que utilizara el gerente.

#### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración	- Determina las políticas para contratar personal. -Supervisa el cumplimiento de políticas de contratación
Presidencia	-Supervisa y hace cumplir las políticas de contratación
Gerencia	- Ejecuta políticas de contratación de personal.

## **4. DEFINICIONES**

### **Políticas de personal.**

Las políticas de personal son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Análisis de políticas y metas de EFL**

Presidente y Gerente observan las metas que se proponen alcanzar dentro de la EFL, a la par de las necesidades de personal.

### **5.2 Análisis de organigrama funcional y organigrama estructural**

Presidente y Gerente analizan la estructura organizacional de la EFL a la par de contrarrestar con las funciones del personal.

### **5.3 Determinación de políticas para contratar personal**

El Presidente y Consejo de Administración definen y determinan las políticas que rigen la contratación de personal.

### **5.4 Socialización y aprobación de políticas de contratación de personal**

El Consejo de Administración y Gerente emiten informe a la Asamblea General quien aprueba las políticas de contratación de personal.

## **6. REFERENCIAS**

- Plan Estratégico.
- Políticas de organización.
- Reglamento de ley de economía popular y solidaria.
- Reglamento interno.

## 7. ANEXOS

- Ninguno

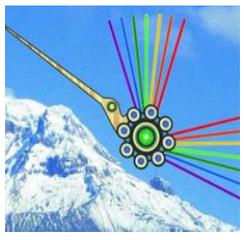
## 8. REGISTROS

- Documento de políticas.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Grado de cumplimiento del políticas	Comprueba que el personal se contrate bajo las políticas de la EFL	# personal contratado cumpliendo políticas/# personal contratado	%	Cada año	Contratos de personal. Documentos de personal.

## Elaboración de Reglamentos

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EPO. 1
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS.	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Puntualizar los reglamentos de funcionamiento interno de la EFL en concordancia con la normativa legal vigente.

### 2. ALCANCE

Esto comienza con el análisis de normativa legal y culmina con la elaboración de documento de reglamento interno.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Debatir normativa legal. - Definir parámetros de reglamentos.
Consejo de Administración y Vigilancia	-Elaborar reglamentos -Supervisa el cumplimiento de reglamento
Presidencia	Supervisa y hace cumplir el reglamento
Asesor Legal	Supervisa y asesora sobre la legalidad de reglamento

### 4. DEFINICIONES

#### **Reglamento interno.**

El reglamento interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida de la empresa

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

#### **5.1 Análisis de normativa legal.**

Dentro de la reunión de Asamblea General se disputa la normativa legal que rige a la EFL.

#### **5.2 Estructuración de reglamento.**

Los Consejos de Administración y Vigilancia estructuran el reglamento interno

#### **5.3 Informe de pertinencia legal.**

El Asesor Legal entrega un informe con sugerencias, a la par de su pertinencia legal, apegada a la normativa legal, el mismo es enviado a la Presidencia.

#### **5.4 Aprobación y legalización**

El Presidente socializa con los consejos el borrador final, para ser enviado al Ministerio de Inclusión Económica y Social para su inscripción.

### 5.5 Aprobación de MIES.

El MIES emite informe de sugerencias, aprobación del reglamento interno para su ejecución.

## 6. REFERENCIAS

- Plan estratégico
- Ley de Economía Popular y Solidaria.

## 7. ANEXOS

- Ninguno

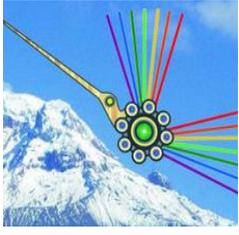
## 8. REGISTROS

- Reglamento interno.
- Actas de aprobación Asamblea General.
- Aprobación del MIES.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apego a la normativa	Indica el cumplimiento del reglamento según la normativa legal	Artículos apegados a normativa legal / artículos del reglamento	%	Cada año	Reglamento interno.

## Sancionar a Socios

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EDO. 3
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: SANCIONAR A SOCIOS.	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Considerando el reglamento interno se debe ejecutar las políticas cuando un socio incumple de acuerdo a la gravedad de la acción

### 2. ALCANCE

Se inicia con el análisis de las acciones de los socios hasta la ejecución de las sanciones respectivas

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración y Vigilancia	-Analizar acciones. -Ejecutar sanciones
Presidencia	-Informar sobre acciones de socios. -Ejecutar sanciones.
Asesor Legal	Asesar el proceso legal de sanción.

### 4. DEFINICIONES

#### **Reglamento interno.**

El reglamento interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa

#### **Sanciones a socios.**

La sanción es la aplicación de algún tipo de pena o castigo a un individuo ante determinado comportamiento considerado inapropiado, peligroso o ilegal.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Informe de acciones de socios.**

El presidente entrega un informe al consejo de administración y de vigilancia, sobre las acciones de socios.

### **5.2 Informe legal.**

El asesor legal informa al consejo de administración sobre el informe emitido por el Presidente sobre las acciones de los socios.

### **5.3 Designación de grupo investigador.**

El Consejo de administración y de Vigilancia, designan de entre sus vocales a tres para que investiguen el caso y recopilen la información necesaria. El mismo debe ser impar y no debe incluir a gerente o presidente de la EFL.

### **5.4 Análisis legal de informe de grupo investigador.**

Los Consejos de Administración y Vigilancia, junto con el asesor legal investigan el informe y emiten un resultado final del mismo al socio que infringió el reglamento.

### **5.5 Proceso de defensa del socio.**

El socio tiene un período de 15 días para apelar la resolución del Consejo de Administración. Basado en el reglamento interno.

### **5.6 Emisión de informe final**

Los Consejos de Administración y Vigilancia analizan la apelación del socio, emitiendo el informe final a la Asamblea General.

### **5.7 Ejecución de sanciones.**

La Asamblea General determina la ejecución de la sanción registrando en actas el proceso de investigación. La sanción se registrará a la normativa interna.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.
- Ley de Economía Popular y Solidaria.

## 7. ANEXOS

- Informes de presidencia, asesor legal, grupo de investigación.

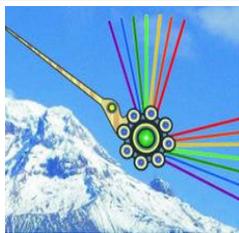
## 8. REGISTROS

- Actas de sanción de Asamblea General.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apego a la normativa	Indica el cumplimiento del reglamento según la normativa legal	Socios sancionados de acuerdo a la normativa / socios que incumplen reglamento interno	%	Cada año	Reglamento interno. Informes de presidencia.

### Solicitud de Socios

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EDO. 6
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE SOCIOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Considerar las peticiones de ingreso a nuevos socios.

### 2. ALCANCE

Empieza con la solicitud de ingreso, verificación de requisitos y la decisión de aceptación o rechazo del nuevo socio.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	-Analiza y aprueba ingreso de socios
Gerencia.	-Verifica requisitos de peticiones de ingreso
Oficial de negocios	

## **4. DEFINICIONES**

### **Socios de cooperativas.**

Persona que forma parte de una cooperativa y que se caracteriza por tener los mismos derechos que todos lo demás socios de la cooperativa, por no responder personalmente de las deudas sociales a no ser que los estatutos establezcan lo contrario, por tener la obligación de participar en la actividad empresarial de la cooperativa, por tener la posibilidad de percibir un interés por su aportación al capital y por no participar directamente en los posibles excedentes del balance de fin de ejercicio.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Verificación de documentación.**

El Gerente comprueba la documentación del nuevo socio. Entrega un informe si se cumplen los requisitos.

### **5.2 Informe de aceptación.**

El Presidente examina y verifica la información de Gerencia y emite un informe de aceptación de nuevos socios.

### **5.3 Socialización y legalización.**

La Asamblea General aprueba el ingreso de nuevos socios y legaliza en actas.

### **5.4 Inscripción de nuevos socios.**

El Presidente envía el listado y aceptación de nuevos socios al Ministerio de Inclusión Económica y Social.

### **5.5 Información al socio.**

El Gerente informa a los socios sobre su legalización en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno

## 7. ANEXOS

- Solicitud de ingreso.
- 

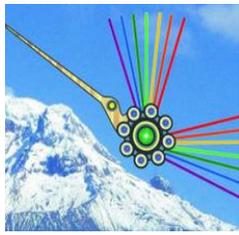
## 8. REGISTROS

- Actas de aprobación Asamblea General.
- Requisitos de socios nuevos.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Aprobación de socios.	Indica el ingreso legal de nuevos socios	Nuevo de socios ingresado/ Solicitudes de nuevos socios	de%	Cada mes	Requisitos de socios.

## Contratos de EFL

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: EDE. 1
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: CONTRATOS DE EFL	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Establece el análisis, evaluación y aprobación de contratos que debe ejecutar la EFL.

### 2. ALCANCE

Empieza con el análisis de las necesidades, ventajas y metas de los contratos hasta su aprobación.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración y Vigilancia	-Analizar contratos -Autorizar contratos.
Presidencia	-Informar sobre necesidad y pertinencia de contratos
Gerencia	-Emitir informe de necesidad de contrato
Asesor Legal	-Asesorar sobre legalidad de contratos

#### **4. DEFINICIONES**

##### **Reglamento interno.**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

##### **5.1 Informe de necesidad de contrato**

El Presidente y Gerente realizan un informe sobre la necesidad de contratos, fundamentos, responsabilidades, metas, lo remiten al Consejo de Vigilancia y Administración.

##### **5.2 Informe legal.**

El Consejo de Vigilancia y Administración indican el informe de necesidad al asesor legal para que este informe sobre la legalidad del contrato basado en la normativa legal vigente y reglamentos de la EFL.

##### **5.3 Aprobación y legalización de contrato.**

El Consejo de administración y de Vigilancia, analizan informe legal y proceden a legalizar contrato a través de firmas del presidente de la EFL y entidad contratante.

##### **5.4 Informe a jefes departamentales.**

El Gerente informa a jefes departamentales los contratos suscritos, alcances, para su registro contable y presupuestario.

### 5.5 Registro contable y presupuestario

La contadora procede a registrar dentro del presupuesto y contabilidad el respectivo contrato.

### 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

### 7. ANEXOS

- Informes de presidencia y gerencia de necesidad.

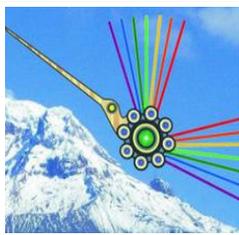
### 8. REGISTROS

- Contrato.

### 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Contratos.	Indica el número de contratos Aprobados	# de contratos legalizados/ # de contratos presentados	%	Cada año	Contratos. Informes de gerencia.

### Remover Personal

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE EDE. 2
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: EJECUCIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: REMOVER PERSONAL	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Crear el proceso legal para remover de funciones a miembros de consejos, personal.

## 2. ALCANCE

Iniciara con el análisis de funciones, evaluación de personal, hasta la destitución de personal

## 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración y Vigilancia	-Analizar despidos -Autorizar despidos.
Presidencia	-Informar sobre personal y miembros de consejos
Gerencia	-Remover personal
Asesor Legal	-Asesorar sobre legalidad de despidos

## 4. DEFINICIONES

### **Despido de personal.**

El despido es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.

## 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

### **5.1 Informe de personal o miembros de consejos.**

El Presidente y Gerente emite un informe sobre problemas, incumplimiento, de las funciones del personal o miembros de consejos, el mismo debe contener evaluaciones e informes al personal sobre su incumplimientos, este se lo remite al Consejo de Administración.

### **5.2 Informe legal.**

El Consejo de Administración remiten el informe de incumplimiento de funciones al asesor legal para que informe sobre el proceso a seguir y la consecuencias del mismo, el asesor legal remite este informe al Consejo de Administración.

### **5.3 Informe de situación actual del personal o miembros de consejos.**

El Consejo de Administración pide a Gerencia y Contabilidad, un informe de situación de personal, pago al día de sus haberes, aportes al seguro y el cálculo de la liquidación correspondiente a sus años de servicio. En el caso de miembros de consejos, se estima conocer su situación respecto a dietas.

### **5.4 Informe a personal.**

El Gerente informa a personal sobre la situación de su incumplimiento, decisión final, proceso de liquidación, a la par le explica el proceso que debe seguir para su defensa.

### **5.5 Proceso de defensa**

El personal desafectado o miembro del consejo, poseen de 7 días hábiles para apelar la decisión final del Consejo de Administración.

### **5.6 Resolución final.**

El Consejo de Administración debe estudiar la apelación y junto con el asesor legal emite el informe final de resolución.

### **5.7 Entrega de activos e informes.**

El personal o miembro de consejo desafectado posee 5 días hábiles para entregar a gerencia los informes de sus funciones cumplidas al menos del último mes, para dar el acta de entrega recepción de activos a su cargo a la contadora de la EFL.

## **6. REFERENCIAS**

- Código de trabajo.
- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Informes de evaluación de personal

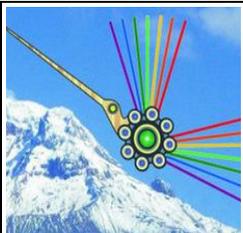
## **8. REGISTROS**

- Informes de Consejo de Administración y Asesor Legal.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Personal desafectado	Indica el número de personal desafectado mediante proceso legal	# de personal desafectado que sigue el proceso/ # de personal desafectado	%	Cada año	Informe de evaluación

## Control Interno

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE ECC. 1
	PROCESO: CONTROL DE GESTION	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: CONTORL	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: CONTROL INTERNO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Indicar el proceso de control y supervisión interna.

### 2. ALCANCE

Empieza con la aglomeración de documentación en torno al manejo de recursos, procesos, hasta el control documentado del cumplimiento de funciones y planificación

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración y Vigilancia	-Supervisar y controlar.
Presidencia	-Supervisar y controlar
Gerencia	-Informar sobre procesos.

## **4. DEFINICIONES**

### **Sistema COSO.**

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno.

### **Auditoría interna.**

La Auditoría Interna es una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Preparación de información.**

Gerente comunica a jefes departamentales la preparación de información para control interno.

### **5.2 Planificación de control interno.**

El encargado de control interno, o en su defecto el encargado, remite a Gerencia una planificación de tiempos por departamento para realizar el proceso de control interno.

### **5.3 Aprobación de planificación**

El Presidente y Gerente analizan si el plan de control responde al reglamento interno, proceso aprobar el plan y remitirlo al Consejo de Administración para su conocimiento.

### **5.4 Informa a jefes departamentales**

El Gerente informa a jefes departamentales de las fechas a realizar el control interno, a la par de fijar la suspensión de las actividades normales en dichas fechas y horas.

### **5.5 Realización del control interno.**

El encargado del control interno cumple con la planificación aprobada.

### **5.6 Informe de control interno.**

El encargado de control interno emite un informe a Gerencia y Presidencia, sobre los resultados del control.

### **5.7 Plan de contingencia para resultados negativos.**

El Presidente y Gerente diseñan un plan de contingencia para reparar aquellos puntos negativos que resultan del proceso de control interno.

### **5.8 Socialización y aprobación.**

El Presidente emite el informe y plan de contingencias a Consejo de Administración para que lo analice y lo apruebe para su inclusión en el Plan Operativo Anual.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno

## **7. ANEXOS**

- Ninguno

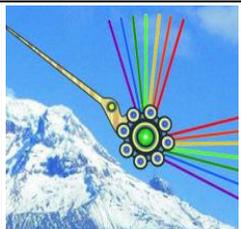
## **8. REGISTROS**

- Plan de control.
- Informe final de control.
- Aprobación de Consejo de Administración.

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Control interno	Confirma el cumplimiento del proceso de eficiencia	Procesos que no poseen problemas / total de procesos	%	Cada año	Informe de control interno

## Evaluación de Personal

	MACROPROCESO: ESTRATEGICO	CÓDIGO: COACNE ECE. 1
	PROCESO: CONTROL DE GESTION	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: EVALUACION	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DE PERSONAL	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Exponer a través de indicadores la eficiencia y eficacia en los procesos realizados por el personal dentro de la EFL

### 2. ALCANCE

Inicia con la descripción de actividades según las funciones del personal, el levantamiento de indicadores de evaluación hasta el control de las acciones del personal.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	-Supervisar evaluación
Gerencia	-Realizar evaluación
Jefes departamentales	-Emitir informes

### 4. DEFINICIONES

#### **Evaluación.**

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

#### 5.1 Diseño de indicadores de evaluación

Gerente diseña indicadores de evaluación por puesto de trabajo de acuerdo sus funciones y metas. Comunica un plan de evaluación al Consejo de Administración.

### **5.2 Legalización de proceso de evaluación.**

El Consejo de Administración analiza plan de evaluación y aprueba su ejecución.

### **5.3 Aprobación de planificación**

El Consejo de Administración aprueba el plan de evaluación y remite el permiso al Gerente para que aplique los indicadores aprobados.

### **5.4 Levantamiento de indicadores**

El Gerente remite a jefes departamentales el plan de evaluación con los indicadores a levantar de forma periódica y el modelo de informe a remitir mes por mes a la Gerencia.

### **5.5 Informe de indicadores**

El Gerente con la información recopilada de los jefes departamentales emite un informe trimestral de evaluación de personal.

### **5.6 Socialización con personal**

El Gerente y cada jefe departamental entrevistan a cada personal y le comunican el informe de su desempeño, a la par se informa aquellos que tienen indicadores deficientes la necesidad de mejorar para que sigan en el puesto.

### **5.7 Plan de mejoramiento.**

El Presidente y Gerente diseñan un plan de mejoramiento de aquellos puestos donde se vea deficiencia.

### **5.8 Socialización y aprobación.**

El Presidente emite el informe y plan de mejoramiento a Consejo de Administración para que lo analice y lo apruebe para su inclusión en el Plan Operativo Anual.

## 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

## 7. ANEXOS

- Indicadores de evaluación.
- Plan de evaluación.

## 8. REGISTROS

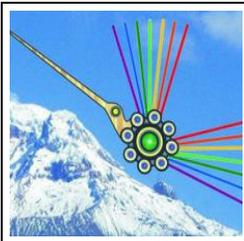
- Plan de mejoramiento.
- Aprobación de Consejo de Administración.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Eficiencia y eficacia	Señala el cumplimiento de indicadores de Gestión	Personal que cubre estándares de calidad / Total del personal	%	Cada tres meses	Informe de indicadores

## FUNDAMENTALES

### Publicidad

	MACROPROCESO: FUNDAMENTAL	CÓDIGO: COACNE FFD. 2
	PROCESO: FINANCIERO	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: DIFUSIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: PUBLICIDAD	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

## **1. OBJETIVO**

Demuestra el proceso que se debe seguir para realizar publicidad de la EFL.

## **2. ALCANCE**

Ejecutar con la aprobación de medios de publicidad hasta la difusión en la colectividad.

## **3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES**

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	-Diseña modelo de publicidad
Jefe de negocios	-Realiza difusión.
Presidencia	-Aprueba modelo de difusión

## **4. DEFINICIONES**

### **Publicidad.**

Es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

### **5.1 Propuesta de difusión.**

El Gerente diseña un perfil de publicidad, con logos, colores, metas, plazos, que correspondan al Plan Estratégico y marketing de la EFL, remite este plan a presidencia.

### **5.2 Aprobación de plan de difusión.**

La Presidencia investiga y aprueba mecanismos de difusión, presupuesto y verifica su correspondencia con el Plan Estratégico. Emite la aprobación y sugerencias a Gerencia.

### **5.3 Ejecución de plan de difusión.**

El Gerente remite la aprobación a contabilidad y jefe de negocios para la ejecución. El jefe de negocios envía a realizar material físico, preparar material para prensa escrita, visual, ejecuta planificación de difusión

#### 5.4 Seguimiento a plan.

El jefe de negocios levanta informes de impacto de plan de difusión.

### 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

### 7. ANEXOS

- Plan de difusión.

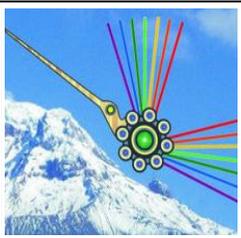
### 8. REGISTROS

- Actas de aprobación.
- Indicadores de impacto

### 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE	UNID.	FRECUENCI	FUENTE DE LA
Nuevos clientes	Conjuga el total de clientes nuevos luego de ejecutado plan de difusión	$\frac{\text{Clientes totales después de plan de difusión} - \text{clientes totales antes del plan de difusión}}{\text{clientes totales antes del plan de difusión}} \times 100\%$	%	Cada seis meses	Base de datos.

## Servicio al Cliente

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FDD.1
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: DIFUSIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: SERVICIO AL CLIENTE	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Comunicar al cliente sobre los productos y servicios de la EFL.

### 2. ALCANCE

Realizar de acuerdo con la recepción de necesidades del cliente hasta la información pertinente al cliente.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de crédito	
Secretaría	

### 4. DEFINICIONES

#### **Servicio al Cliente.**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

### **5.1 Cliente pide información.**

El cliente se acerca a secretaría para requerir información

### **5.2 Información preliminar**

Secretaría informa generalidades de la EFL, como tiempo en el mercado, tipo de productos y servicios, registra los datos del cliente que pide información.

### **5.3 Direccionamiento a especialista.**

Secretaría direcciona a cliente de acuerdo a su necesidad a un especialista, para lo cual informa al especialista sobre lo que requiere el cliente y los datos.

### **5.4 Información especializada.**

El especialista en la necesidad expresa al cliente sobre productos, requisitos, tiempos, procesos. En caso de que el cliente se interese se procede a llenar documentación.

### **5.5 Registro de información**

El especialista archiva datos del cliente y su respuesta a la información entregada.

### **5.6 Seguimiento al cliente.**

La secretaría llama a cliente que no utilizo el producto para emitirle mayor información y su decisión final sobre los productos y servicios.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Ninguno

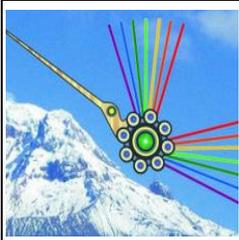
## **8. REGISTROS**

- Registro de cliente informados

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Cientes usan productos	Determina el número de clientes que utilizaron el servicio luego de ser informados	# de clientes informados que usan servicios/ # de clientes informados	%	Cada mes	Registro de clientes informados  Base de datos de clientes.

### Apertura de Cuenta

	MACROPROCESO: FUNDAMENTAL	CÓDIGO: COACNE EFFCAP. 1
	PROCESO: FINANCIERO	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

#### 1. OBJETIVO

Aperturar cuentas a la vista para los clientes de la EFLS, basados en los reglamentos y políticas establecidas.

#### 2. ALCANCE

Empieza con la entrega de documento del posible cliente, hasta el uso de la cuenta de ahorros a la vista.

#### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Revisa documentación

Oficial de negocios	- Apertura cuenta. - Registra cuenta.
Cajero	- Activa cuenta. - Debita valores.

#### **4. DEFINICIONES**

##### **Cuentas de ahorro.-**

Una Cuenta de ahorro es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

##### **5.1 Información al clientes.**

El oficial de negocios informa al cliente sobre los requisitos, políticas, tasa de interés, y beneficios de Aperturar una cuenta, además de solventar cualquier interrogante del cliente, a la par registra los datos del cliente una vez que desee ser socio activo de la cooperativa.

##### **5.2 Recepción de documentos.**

El cliente prepara los documentos y se los entrega al oficial de crédito, este archiva los datos del cliente, a la par revisa su lista preliminar para verificar clientes que fueron informados.

##### **5.3 Aprobación de documentos.**

El oficial de crédito revisa y aprueba documentación de cliente. Caso de aprobarla archiva documentos o realiza una petición de nueva documentación.

##### **5.4 Registro de cuenta.**

El oficial de crédito registra en el sistema la apertura de cuenta, en el cual se genera el número de cuenta.

### **5.5 Activación de cuenta.**

El cliente se acerca a caja y realiza el depósito de para activar cuenta. El cajero entrega libreta y realiza los respectivos descuentos determinados dentro de las políticas de la EFLS.

### **5.6 Verificación de datos.**

En este caso el oficial de crédito pasadas las dos horas de ingreso de cuenta revisa la activación de cuenta caso contrario bloquea cuenta y procede a llamar a cliente para determinar si va aperturar la cuenta.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Solicitud de apertura

## **8. REGISTROS**

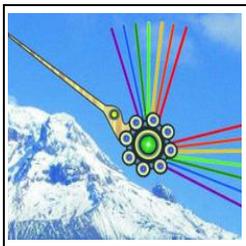
- Documentos de apertura.

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
--------	-------------	--------------------	-------	------------	--------------------------

Apertura de Cuentas	Conocen el porcentaje de clientes informados que aperturan cuentas	# clientes con cuentas aperturadas/ # clientes que piden información sobre apertura de cuentas	%	Cada mes	Registro de clientes informados Registro de apertura de Cuentas.
Cuentas legales	Demuestra el porcentaje de cuentas aperturadas con documentación en regla	# cuentas aperturadas con toda la documentación/ # cuentas aperturadas	%	Cada mes	Registro de cuentas aperturadas

## Deposito de Ahorro

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCAP. 2
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: DEPOSITO DE AHORRO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Establecer el proceso para el depósito y retiro de ahorros a la vista.

### 2. ALCANCE

Inicia con la determinación de documentación hasta el uso de cuentas.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero	- Verifica documentación - Registra depósito.

#### **4. DEFINICIONES.**

##### **Cuenta de ahorro a la vista**

No son una forma de ahorro sino que un sistema para mantener dinero a cuidado del banco. Por lo mismo, no ofrecen limitación alguna en relación al número de giros que pueden efectuarse en el año pero tampoco entregan reajustes ni intereses.

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

##### **5.1 Recepción de documentación y dinero.**

El cajero receipta reconoce la papeleta de depósito analiza información, cuenta y revisa dinero

##### **5.2 Verificación de datos.**

El cajero ingresa al sistema el número de cuenta del cliente, y verifica sus datos.

##### **5.3 Registro de transacción**

El cajero registra la transacción en el sistema, número de papeleta.

##### **5.4 Archivo de documentos.**

El cajero archiva los documentos en su archivo.

#### **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

#### **7. ANEXOS**

- Ninguno

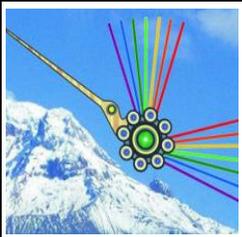
#### **8. REGISTROS**

- Papeleta de depósito.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Transacciones realizadas	Da a conocer los depósitos que tienen documentos de respaldos	# de depósitos con documentos de respaldo/ # de Depósito.	%	Cada mes	Papeletas de depósito.

### Retiro de Ahorros

	MACROPROCESO: FUNDAMENTAL	CÓDIGO: COACNE FFCAP. 3
	PROCESO: FINANCIERA	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: RETIRO DE AHORROS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

#### 1. OBJETIVO

Ejecutar el retiro de fondos disponibles en cuentas a la vista

#### 2. ALCANCE

Realizar la verificación de documentos y fondos hasta el registro de la transacción

#### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero	- Verifica documentos - Registra transacción

#### 4. DEFINICIONES

**Cuenta de ahorro.**

Es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

### **5.1 Recepción y verificación de documentación.**

El cajero receipta del cliente la papeleta de retiro, cartola de libreta y cédula de identidad, en caso de ser una autorización a terceros necesita la cédula de autorizado.

### **5.2 Verificación de fondos.**

El cajero archiva en el sistema el número de cuenta y comprueba la disponibilidad de fondos y legalidad de firma.

### **5.3 Registro de transacción.**

El cajero ingresa la transacción en el sistema.

### **5.4 Entrega de dinero y documentos.**

El cajero cuenta el dinero, verifica la impresión en la cartola y entrega al cliente.

### **5.5 Archivo de documentos.**

Cajero archiva papeleta hasta cierre de caja.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Ninguno.

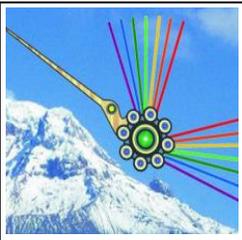
## **8. REGISTROS**

- Papeleta de retiro.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Transacciones realizadas	Señala retiros que tienen documentos de respaldos	# de retiros con documentos de respaldo/ # de retiros.	%	Cada mes	Papeletas de depósito.

## Depósitos a Plazo

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCAP. 4
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: DEPOSITOS A PLAZO.	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Establecer el proceso para el depósito de ahorro a plazo fijo

### 2. ALCANCE

Comienza con la determinación de documentación hasta el depósito en la cuenta.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de negocios	- Negocia términos de póliza
Cajero	- Verifica documentación - Registra depósito.

### 4. DEFINICIONES.

### **Ahorro a plazo.**

Es un título valor de duración preestablecida, representativo de una suma de dinero, cuyo interés se encuentra asociado a su vencimiento, el cual puede anticiparse negociándolo en cualquier puesto de bolsa del país.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

### **5.1 Información y negociación preliminar**

El oficial de negocios comunica al cliente sobre las condiciones de la póliza, documentación a presentar. A la par se registra datos del cliente.

### **5.2 Negociación final**

El cliente decide las condiciones de la póliza e indica documentación.

### **5.3 Registro de póliza.**

El oficial apertura una cuenta a plazos en el sistema con los datos del cliente y analiza la documentación del cliente.

### **5.4 Informativo sobre procedencia de fondos.**

El oficial hace firmar un documento sobre procedencia de fondos.

### **5.5 Activación de cuenta.**

El cliente se acerca a caja y ejecuta el depósito de para activar cuenta. El cajero entrega libreta y realiza los respectivos descuentos.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Ninguno.

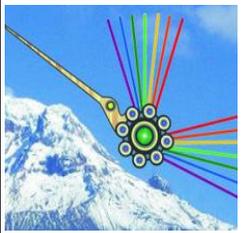
## 8. REGISTROS

- Contrato de póliza.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apertura de cuentas	Se conoce el porcentaje de clientes informados que aperturan cuentas	$\frac{\# \text{ clientes con Cuentas aperturadas}}{\# \text{ clientes que piden información sobre apertura de cuentas}}$	%	Cada mes	Registro de clientes informados Registro de apertura de cuentas.
Cuentas legales	Señala el porcentaje de cuentas aperturadas con documentación en regla	$\frac{\# \text{ cuentas aperturadas con toda la documentación}}{\# \text{ cuentas aperturadas}}$	%	Cada mes	Registro de cuentas aperturadas

## Retiro de Depósitos a Plazo

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCAP. 6
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: RETIRO DE DEPOSITOS A PLAZO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Determinar el proceso para retirar depósitos a plazo.

### 2. ALCANCE

Empieza con la determinación de documentación hasta el retiro de dinero a plazo.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de negocios	-Negocia términos de póliza
Cajero	-Verifica documentación - Registra retiro.

### 4. DEFINICIONES.

#### **Ahorro a plazo.**

Constituyen un título valor de duración preestablecida, representativo de una suma de dinero, cuyo interés se encuentra asociado a su vencimiento, el cual puede anticiparse negociándolo en cualquier puesto de bolsa del país.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

#### **5.1 Negociación de condiciones de póliza**

El oficial de negocios entrega información para renovar póliza, caso contrario explica al cliente sus utilidades

#### **5.2 Liquidación de póliza.**

El oficial de negocios imprime la liquidación de contrato de póliza y archiva en el sistema el cierre.

#### **5.3 Retiro de fondos.**

El cliente se acerca a caja para efectuar el retiro, el cajero revisa información del cliente y procede a contar el dinero para entregárselo al cliente, ingresa transacción en el sistema.

### 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

### 7. ANEXOS

- Ninguno.

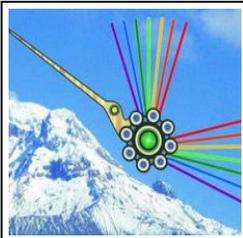
## 8. REGISTROS

- Liquidación de póliza.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Liquidaciones	Marca el porcentaje de pólizas liquidadas con respaldo de documentos	# cuentas liquidadas con documentos de respaldo/ # cuentas liquidadas	%	Cada seis meses	Liquidación de pólizas.

## Captaciones

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCAP. 7
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: COBRO DE CUOTAS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Registrar el pago de cuotas de créditos de clientes.

### 2. ALCANCE

Se examina la cuota y morosidad en caso de existir, inicia con el análisis y evaluación de funciones del gerente, hasta su desafectación por incumplimiento.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Jefe de negocios u oficial de crédito	- Analiza cuotas y morosidad - Realiza débito automático
Cajero.	- Receipta pago. - Ingresa transacción.
Contadora	- Registra transacción.

#### **4. DEFINICIONES**

##### **Crédito.**

Es una manifestación en especie o en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

##### **5.1 Revisión de cuota.**

El jefe de negocios u oficial de crédito comprueba en el sistema el estado de crédito, valor de cuota, morosidad.

##### **5.2 Informe de pago de cuota.**

El jefe de negocios explica al cliente el valor total de cuota, en caso de ser posible realiza el débito automático de cuenta, caso contrario ingresa al sistema el pago de cuota directa.

##### **5.3 Pago de cuota directa**

El cliente se acerca a caja para realizar el depósito, el cajero verifica datos de papeleta, revisa dinero e ingresa la transacción. Imprime comprobante o libreta.

##### **5.4 Verificación de pago.**

El jefe de negocios pasado un día del ingreso de pago de cuota directa verifica si el cliente ha depositado el dinero caso contrario da de baja el pago. Inmediatamente informa al cliente sobre el cierre de transacción y la desactualización de cuota.

#### **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

#### **7. ANEXOS**

- Ninguno.

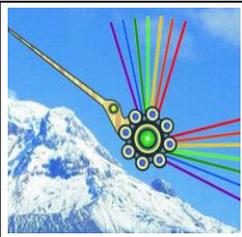
## 8. REGISTROS

- Comprobante de pago.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Pago de cuota	Indica el número de personal cuotas pagadas	# de cuotas pagadas e ingresadas/ # de cuotas informadas	%	Cada mes	Registro de pago

## Liquidación de Crédito

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCAP. 8
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Cumplir la cancelación y liquidación de crédito.

### 2. ALCANCE

Inicia con la revisión del estado de crédito hasta la entrega del pagaré al cliente.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de negocios	- Revisa estado de crédito
Cajero	- Verifica documentación - Registra depósito.

#### **4. DEFINICIONES.**

##### **Liquidación de crédito.**

Sistema que realiza los cálculos a partir de los saldos que va arrojando la cuenta a medida que se registran, por orden cronológico, los movimientos que se vayan produciendo.

##### **Pagaré de crédito.**

Es un título valor o instrumento financiero muy similar a la letra de cambio y se usa, principalmente para obtener recursos financieros. Documento escrito mediante el cual una persona se compromete a pagar a otra persona o a su orden una determinada cantidad de dinero en una fecha acordada previamente.

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

##### **5.1 Revisión de estado de crédito.**

El jefe de negocios u oficial de crédito investiga en el sistema el estado de crédito, calcula la cuota para liquidar.

##### **5.4 Liquidación de crédito**

El oficial de negocios explica al cliente sobre el estado de crédito y le remite información si debe depositar dinero adicional, se puede descontar de su libreta o si ya culminó con los pagos. El cliente autoriza el descuento de su libreta o procede al pago en efectivo, el oficial de negocios registra cualquiera de estas transacciones en el sistema.

##### **5.5 Pago de cuota**

El cliente se acerca a caja para efectuar el retiro, el cajero revisa información del cliente, verifica el dinero, imprime comprobante.

##### **5.6 Entrega y archivo de documentación.**

El cliente se acerca a oficial de crédito con el comprobante de depósito, analiza en el sistema para imprimir liquidación, entrega los originales de pagaré, liquidación de crédito, las copias se archivan.

## 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

## 7. ANEXOS

- Ninguno.

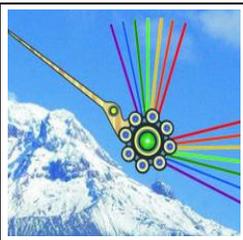
## 8. REGISTROS

- Liquidación de crédito

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Liquidaciones	Informa el porcentaje de créditos liquidados a tiempo	# créditos liquidados en el plazo/ # créditos liquidados fuera de plazo	%	Cada seis meses	Liquidación de créditos

## Petición de Crédito

	MACROPROCESO: FUNDAMENTAL	CÓDIGO: COACNE FFCOL. 1
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: COLOCACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: PETICIÓN DE CRÉDITO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/05/2015
		PAGINA:

## 1. OBJETIVO

Detallar el proceso de petición y análisis de pertinencia de crédito

## 2. ALCANCE

Efectuar el proceso de solicitud de crédito hasta la entrega de la documentación para crédito.

## 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Jefe de negocio u oficial de crédito	- Emite informe de pertinencia.

## 4. DEFINICIONES

### Solicitud de crédito.

Los documentos que solicita cualquier entidad financiera para comenzar con la evaluación de un préstamo, determinan si usted cumple con las condiciones que requiere dicha entidad para aprobar dicho crédito

## 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

- Ninguna

## 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Políticas de crédito

## 7. ANEXOS

- Solicitud de crédito

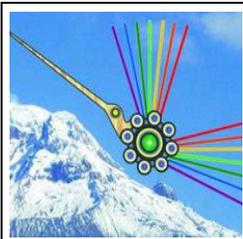
## 8. REGISTROS

- Informe de pertinencia.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos con informe	Da a conocer el porcentaje de créditos con el informe	# solicitudes de crédito con informe / # solicitudes de Crédito	%	Cada mes	Solicitud de crédito. Informes de pertinencia.

### Aprobación de Crédito

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCOL. 2
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN DE CRÉDITO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Estudiar informe de crédito para su aprobación o negación

### 2. ALCANCE

Se efectúa con el análisis de informe de oficial de crédito hasta el otorgamiento de fondos

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Comité de crédito	-Analizar y aprobar peticiones de crédito según política
Gerencia	-Analizar y aprobar peticiones de crédito según política
Jefe de negocios u oficial de crédito	- Emitir informe, informar a cliente.

### 4. DEFINICIONES

**Crédito.**

Es una manifestación en especie o en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Emisión de informe**

El Gerente examina el informe emitido por el jefe de negocios u oficial de crédito para destinarlo a su dependencia o al comité de crédito

### **5.2 Aprobación directa**

El caso que según las políticas deba ser el gerente quien apruebe analiza el informe del jefe de negocios u oficial de crédito y emite un informe de aprobación de monto, plazo, tasa de interés, para que se ingrese en el sistema y se haga el desembolso.

### **5.3 Aprobación de comité de crédito.**

El gerente en reunión de comité de crédito enseña el caso de créditos que deben aprobarse en el comité. El comité decide montos, plazos, interés, emite un informe de aprobación para que se ingrese al sistema y se acredite créditos.

### **5.4 Ingreso en el sistema y acreditación de crédito.**

El jefe de negocios u oficial de crédito informa al cliente sobre condiciones aprobadas y este decide las mismas. El jefe de negocios convoca a clientes y en caso de ser necesario a garantes, ingresa al sistema el crédito, genera tabla de amortización, imprime pagaré, hace firmar el pagaré y acredita el valor del crédito, tomando en consideración encajes, a la libreta del socio.

### **5.5 Verificación de firmas.**

El jefe de negocios revisa firmas con los documentos legales y procede a formalizar la acreditación en el sistema.

### 5.6 Entrega de documentos.

El oficial de crédito procede a entregar al cliente una copia del pagaré la tabla de amortización, acreditación de certificados.

### 5.7 Archivo de documentación.

El jefe de negocios u oficial de crédito archiva documentos de cliente.

## 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

## 7. ANEXOS

- Informe de oficial de crédito

## 8. REGISTROS

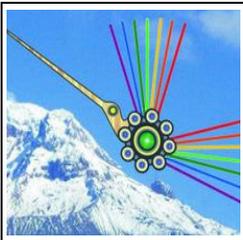
- Aprobación de crédito
- Pagaré.
- Tabla de amortización.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos aprobados	Confirma el total de créditos aprobados	# de créditos aprobados/# de créditos con informe presentados	%	Cada mes	Pagaré de crédito.

Pagaré de crédito	Explica el total de créditos aprobados con pagaré firmado	# de créditos con pagaré firmado/ # de créditos aprobados %		Cada mes	Pagaré de crédito.
-------------------	---	---	--	----------	--------------------

## Renovación de Crédito

	MACROPROCESO: FUNDAMENTAL	CÓDIGO: COACNE FFCOL. 3
	PROCESO: COLOCACIONES	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: FINANCIEROS	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: RENOVACIÓN DE CRÉDITO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Indicar cuál es el proceso para renovación o renegociación de créditos vigentes.

### 2. ALCANCE

Explicar cómo se va a realizar el análisis de renovación hasta la aprobación del mismo.

### 1. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Comité de crédito	- Analiza y aprueba renovación
Gerencia.	- Analiza y aprueba renovación

### 4. DEFINICIONES

#### Renovación de crédito.

Debe presentar una solicitud para un nuevo crédito Normalmente se aplican los mismos requisitos y procedimientos de solicitud.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Informe sobre proceso de renovación.**

El oficial de crédito explica al cliente sobre condiciones actuales de crédito y realiza una simulación de la renovación. En caso de crédito en mora estipula la necesidad de colaterales adicionales

### **5.2 Cliente prepara documentación.**

Bajo las condiciones y simulación realizada por el oficial de crédito

### **5.3 Revisión de historial crediticio y estado actual de crédito.**

El oficial de crédito debe revisar en el sistema los pagos actuales y el buro de crédito el historial de cliente, adjunta estos documentos a su informe

### **5.4 Informe de pertinencia.**

El oficial de crédito emite un informe de pertinencia del crédito.

### **5.5 Aprobación directa**

El caso que según las políticas deba ser el gerente quien apruebe analiza el informe del jefe de negocios u oficial de crédito y emite un informe de aprobación de monto, plazo, tasa de interés, para que se registre en el sistema y se haga el desembolso.

### **5.6 Aprobación de comité de crédito.**

El gerente en reunión de comité de crédito expone el caso de créditos que deben aprobarse en el comité. El comité decide montos, plazos, interés, emite un informe de aprobación para que se ingrese al sistema y se acredite créditos.

### **5.7 Ingreso en el sistema y acreditación de crédito.**

El jefe de negocios u oficial de crédito le comunica al cliente sobre condiciones aprobadas y este decide las mismas. El jefe de negocios convoca al cliente y en caso de ser necesario a garantes, ingresa al sistema el crédito, genera tabla de amortización, imprime pagaré,

hace firmar el pagaré y acredita el valor del crédito, tomando en consideración encajes, a la libreta del socio.

### 5.8 Verificación de firmas.

El jefe de negocios verifica firmas con los documentos legales y procede a formalizar la acreditación en el sistema.

### 5.9 Archivo de documentación.

El jefe de negocios u oficial de crédito archiva documentos de cliente.

## 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

## 7. ANEXOS

- Solicitud de renovación.

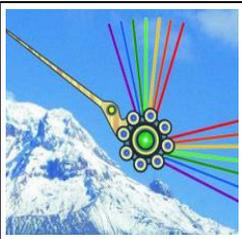
## 8. REGISTROS

- Pagaré de crédito.
- Tabla de amortización

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos renovados	Enseña el total de créditos aprobados para su renovación	$\frac{\text{\# de créditos renovados aprobados}}{\text{\# de créditos renovados solicitados}}$	%	Cada seis meses	Pagarés.

## Capataciones

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCOL. 4
	PROCESO: FINANCIEROS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: INVERSIONES DE COOPERATIVA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Estudiar la pertinencia de inversión de recursos de la EFL

### 2. ALCANCE

Inicia con el informe de portafolio de inversiones hasta la aprobación y destino de recursos a inversiones.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Aprobar inversiones.
Consejo de vigilancia	- Analizar y emitir informe de pertinencia
Consejo de administración.	- Emite informe de pertinencia
Gerencia	- Elabora perfil de portafolio de inversiones
Jefe de negocios u contadora	- Emite informe de disponibilidad de fondos.

### 4. DEFINICIONES

#### **Inversiones.**

Las inversiones bien sea a corto o a largo plazo, representan colocaciones que la institución realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la cooperativa.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Emisión de informe de inversiones**

El jefe de negocios emite un informe de disponibilidad de fondos y necesidad de inversiones con rentabilidad, análisis de riesgos, para que el gerente consulte su pertinencia.

### **5.2 Perfil de portafolio de inversiones.**

El gerente diseña un perfil de inversiones basado en las sugerencias del oficial de negocios, en caso de no ver pertinencia de la inversión archiva documentos, caso contrario emite perfil para análisis de consejo de administración.

### **5.3 Informe de pertinencia.**

El consejo de administración analiza perfil de portafolios de inversión y emite un informe de pertinencia de la inversión fundamentado en la disponibilidad de fondos y prioridades de la EFL en su plan estratégico.

### **5.4 Informe de aprobación y pertinencia.**

El consejo de vigilancia estudia el informe de pertinencia de consejo de administración, revisa disponibilidad de fondos, y procede a emitir un informe de aprobación para que se debata en asamblea general de socios.

### **5.5 Aprobación de Asamblea General.**

En reunión ordinaria de Asamblea General se toma en orden del día la aprobación de inversiones de la EFL, la asamblea verifica el documento final del consejo de vigilancia y procede a aprobarlo.

### **5.6 Ingreso en el sistema.**

El presidente remite el informe de Asamblea General al gerente quien procede a ingresar en el sistema la inversión, a la par de emitir un documento de aprobación del uso de fondos al jefe de negocios.

### 5.7 Entrega de documentos.

El jefe de negocios procede a realizar documentos de inversión y uso de fondos.

### 5.8 Archivo de documentación.

El jefe de negocios guarda los documentos de la inversión

## 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

## 7. ANEXOS

- Perfil de portafolios de inversión

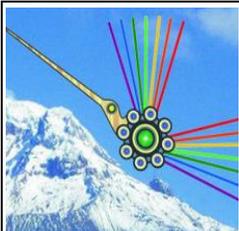
## 8. REGISTROS

- Documentos de inversión.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Inversiones	Señala el total de inversiones aprobadas	# de inversiones aprobados/ # de inversiones con informe presentados	%	Cada año	Aprobación de inversión de asamblea.

## Seguimiento de Crédito

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FFCOB. 1
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: FINANCIEROS	FECHA DE ELABORACIÓN:
	SUBPROCESO: COBRANZAS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
	PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO DE CRÉDITO	PAGINA:

## 1. OBJETIVO

Hacer seguimiento y recuperación de créditos.

## 2. ALCANCE

Comienza con la comprobación de los dato de crédito hasta la recuperación de fondos de crédito.

## 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Autoriza seguimiento - Revisa pago de cuotas
Jefe de Negocios	- Realiza seguimiento.
Asesor jurídico	- Elabora y legaliza notificaciones escritas.

## 4. DEFINICIONES

### Recuperación de crédito.

Es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplir efectuarlo.

## 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

### 5.1 Verificación de cuotas atrasadas.

El jefe de negocios cada inicio de semana emite un informe de cartera del sistema, filtra información sobre cartera con más de cinco días, cartera vencida en juicio y procede obtiene datos de clientes que se debe notificar según el políticas de la institución.

### 5.2 Autorización de notificaciones

El gerente analiza informe de jefe de negocios y verifica el pago de cuota en cuentas del sistema financieros, luego autoriza al jefe de negocios para que realice la notificación bajo estos parámetros:

- Atrasos de 5 a 30 días llamada telefónica
- Pasados los 30 días notificación por escrito

En caso de ser dos o más cuotas que estén vencidas más de 30 días el proceso será judicial.

### **5.3 Notificación telefónica.**

El jefe de negocios realiza las notificaciones con llamadas telefónicas y registra los datos del cliente en una bitácora de información. Esta notificación debe corresponder a las fechas que da el cliente para el pago, caso contrario las realiza una vez a la semana.

### **5.4 Legalización de notificaciones escritas.**

El oficial de crédito remite las notificaciones escritas al asesor jurídico para que las legalice, este verifica información y procede al registro y archivo de documentación.

### **5.5 Notificaciones escritas.**

El jefe de negocios planea según zonas la entrega de notificaciones escritas que fueron legalizadas por el asesor jurídico, revisa en el sistema nuevamente si los clientes no han pagado las cuotas atrasadas, procede a entregar las notificaciones por escrito y registra con firmas en la bitácora de notificaciones.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Bitácora de notificaciones.

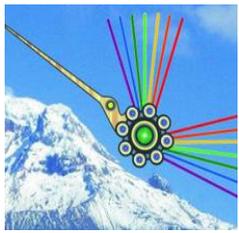
## **8. REGISTROS**

- Notificaciones escritas.
- Bitácora de notificaciones

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos al día	Participa la respuesta de clientes a notificaciones	# de cuotas igualadas/ # de cuotas notificadas	%	Cada mes	Bitácora de notificaciones.

## Pago del Bono de Desarrollo Humano

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	CÓDIGO: COACNE FVSP. 2
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: VARIOS	FECHA DE ELABORACIÓN:
	SUBPROCESO: SERVICIOS PARALELOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
	PROCEDIMIENTO: PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO	PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Entregar el servicio del pago del bono de desarrollo humano oferta por el Gobierno Nacional.

### 2. ALCANCE

Inicia con análisis del cliente que va ser beneficiado hasta la entrega del dinero por bono de desarrollo humano.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Jefe de negocios	- Revisa información en red

### 4. DEFINICIONES

#### Bono de desarrollo humano.-

Es un subsidio monetario condicionado de \$30,00 mensuales que se entrega por familia. Este incentivo es solo para los que califican de muy pobres.

## **Codesarrollo.**

Se entiende por codesarrollo una forma de cooperación en la que los movimientos migratorios, y por ende, las personas migrantes, se convierten en vector de desarrollo de sus países de origen.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Verificación de datos**

En caso de poseer internet el cajero pide la cédula del cliente ingresa los datos en la página del Programa de Protección Social, verifica los datos. En caso de no tener internet el cajero pide la cedula y llama al jefe de negocios, este realiza una llamada a CODESARROLLO o cabeza de RED y verifica los datos.

### **5.2 Autorización de pago.**

El cajero verifica datos en el sistema en línea e ingresa la autorización. En caso de no tener internet el jefe de negocios llama al cajero y autoriza el pago vía papeleta de retiro sin número de cuenta.

### **5.3 Entrega de fondos.**

El cajero cuenta dinero y se lo entrega al cliente beneficiado.

### **5.4 Impresión de documento y archivo.**

El cajero imprime comprobante de egreso, entrega a cliente y archiva una copia para sustento.

### **5.5 Informe de pagos.**

En caso de tener internet el cajero debe cuadrar a diario la caja de EFL y por otro lado la caja de pago de servicios varios. Si no tiene internet debe pasar un informe con el nombre, cédula, fecha, monto del pago de bonos de desarrollo.

## **6. REFERENCIAS**

- Convenio de pago de bono de desarrollo

## 7. ANEXOS

- Lista de pagos.

## 8. REGISTROS

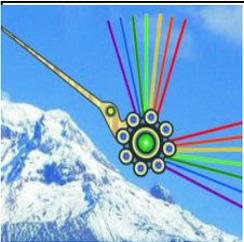
- Aprobación de jefe de negocios.
- Registro de transacción.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Pago de bonos de desarrollo	Comunica los bonos que se han acreditado	# de bonos pagados/ # de bonos Peticionados	%	Cada semana	Comprobantes de pago.

## APOYO

### Asientos contables

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACF. 1
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: CONTABLE	FECHA DE ELABORACIÓN:
	SUBPROCESO: FINANCIERO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
	PROCEDIMIENTO: ASIENTOS CONTABLES	PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Verificar los asientos contables, con su respectivo apoyo y subirlos a software.

### 2. ALCANCE

Primeramente se realiza el respaldo de transacciones su clasificación hasta llegar al registro en el sistema de la EFL

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Contadora	-Ejecuta asientos

### 4. DEFINICIONES

#### Asientos contables.

Se denomina asiento contable o apunte contable a cada una de las anotaciones o registros que se hacen en el Libro diario de contabilidad, que se realizan con la finalidad de registrar un hecho económico que provoca una modificación cuantitativa o cualitativa en la composición del patrimonio de una empresa y por tanto un movimiento en las cuentas de una empresa

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

#### 5.1 Revisión de documentos de respaldo

La contadora debe verificar que las transacciones que se realizan diariamente por caja, gerencia, jefaturas, que tengan que ver con el departamento de recursos, siempre deben dar y verificar sus documentos de respaldo.

#### 5.2 Clasificación de asiento.

La contadora es la encargada de clasificar tanto asientos de ingresos como asientos de egreso y luego debe registrarlos en el sistema.

#### 5.3 Consolidación de asientos.

La contadora analiza la documentación correspondiente de recursos tanto de ingresos como de egresos.

### 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Plan de cuentas

## 7. ANEXOS

- Ninguno

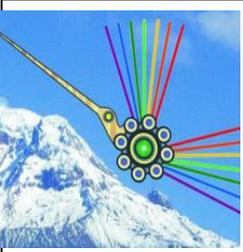
## 8. REGISTROS

- Documentos de asientos.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Asientos contables	Demuestra el Porcentaje de asientos con la documentación necesaria.	# asientos verificados y respaldados / # asientos ingresados	%	Cada Semana	Documentos de Respaldo

## Conciliación Bancaria

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACF. 2
	PROCESO: CONTABLE	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: FINANCIERO	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN BANCARIA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Su objetivo es cuadrar el manejo de cuentas internas, con las inversiones y manejo de cuentas en el sistema financiero nacional.

## **2. ALCANCE**

Primeramente realizamos el análisis de manejo de cuentas, estados, hasta la presentación del informe de conciliación o cuadro.

## **3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES**

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Analizar y aprobar conciliación
Contadora	- Realiza conciliación.

## **4. DEFINICIONES**

### **Cuentas bancarias.**

Una cuenta bancaria es un contrato financiero con una entidad bancaria en virtud del cual se registran el balance y los subsiguientes movimientos de dinero del cliente.

### **Conciliación bancaria.**

La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Registro en libro auxiliar**

La contadora es la encargada de tener un registro ordenado en un libro auxiliar detallando todas las transacciones o movimientos realizados en cuentas del sistema financiero nacional.

### **5.2 Verificación con estado de cuenta virtual de transacciones.**

La encargada es la contadora la cual debe ejecutar un informe diario del libro auxiliar al gerente y este debe verificar estos movimientos con los estados virtuales de las cuentas.

### **5.3 Recepción de estado mensual.**

La recepción de estado mensual u saldo de cuenta lo deberá recibir el gerente, el cual este analiza con el estado de cuenta virtual y remite esta documentación a la contadora para que esta ejecute la conciliación.

### **5.4 Conciliación.**

La contadora deriva a verificar los movimientos y así mismo a analizar y luego fundamentar las diferencias existentes. Solicita documentación adicional a entidades del sistema financiero. Prosigue con la formulación de un informe al gerente sobre la conciliación formula un informe al gerente sobre conciliación

### **5.5 Aprobación de conciliación.**

El encargado de analizar la documentación es el gerente, de ser necesario pedirá las explicaciones adecuadas o necesarias, aprueba informe de conciliación

### **5.6 Archivo de documentación.**

La encargada de archivar los documentos de conciliación es la contadora.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno
- Ley de economía popular y solidaria.

## **7. ANEXOS**

- Estados de cuenta.
- Libro auxiliar.

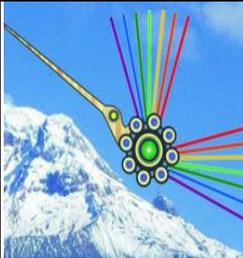
## **8. REGISTROS**

- Aprobación de conciliación

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Conciliaciones	Muestra el total de conciliaciones con documentación necesaria	# de conciliaciones con respaldo/ # conciliaciones presentadas	%	Cada Mes	Conciliaciones aprobadas.

### Estados Financieros

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACF. 3
	PROCESO: CONTABLE	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: FINANCIERO	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: ESTADOS FINANCIEROS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Formular los estados financieros de la EFL

### 2. ALCANCE

Primeramente se realiza el ingreso de asientos contables hasta la emisión de estados financieros.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General y Consejos	-Analiza y aprueba estados
Gerencia	-Analiza y aprueba estados

### 4. DEFINICIONES

**Estados financieros.**

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado

### **Balance General.**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

### **Estado de pérdidas de resultados.**

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

### **5.1 Revisión de documentación de asientos contables.**

La contadora deberá analizar y comprobar los asientos contables en el sistema a la par aglomerar documentación de respaldo.

### **5.2Diseño de asientos contables.**

La encargada de realizar los asientos contables es la contadora para su difusión, utilizando el software de la cooperativa.

### **5.3Emisión y revisión de asientos contables.**

La contadora ejecuta los estados financieros (balance general, estado de pérdidas y ganancias) al gerente para que este lo verifique y pida información y documentación de comprobación. El gerente pide la documentación necesaria a la contadora pidiendo toda la información para dicha comprobación.

### **Informe de aprobación.**

La contadora formula la información para que el gerente realice dicha comprobación, luego de esto el gerente analiza la información y prosigue a ejecutar un informe de aprobación. Por último envía al consejo de administración y vigilancia para su verificación y aprobación.

### **5.4 Aprobación de Consejos.**

Los consejos piden explicaciones al gerente sobre los puntos importantes en el informe, el gerente debe responder cada pregunta e interrogante que pida el consejo, y por último los consejos aprueban el informe final de estados financieros.

### **5.5 Análisis de Asamblea General.**

El presidente de la institución en reunión ordinaria de asamblea general enseña las observaciones de los estados y deriva aclarar dudas de los socios, la asamblea decidirá si aprueba o no los estados.

### **5.6 Publicación y difusión de estados.**

El encargado de la publicación es el gerente este lo debe realizar en un resumen ejecutivo de los estados de resultados en al menos dos medios impresos de la localidad o en centros aledaños, estos deberán cubrir los lugares donde se estima están los socios. A la par entrega copias certificadas de los estados a redes de estructuras financieras, ministerio de inclusión económica y social, principales ahorristas a plazo.

### **5.7 Archivo de documentación.**

El archivo de copias de medios impresos lo realiza el gerente, como también realiza el detalle de personas a las que se les entrego la documentación e información de estados.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno
- Ley de economía popular y solidaria

## 7. ANEXOS

- Ninguno.

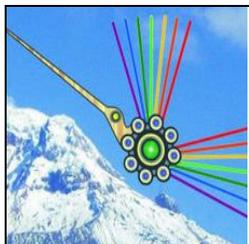
## 8. REGISTROS

- Estados financieros.
- Publicación en medios impresos.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Inversiones	Revela los balances aprobados	# de estados aprobados y comprobados/ # de estados presentados	%	Cada Año	Actas de aprobación.

### Ingreso de Activos Fijos

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACA.1
	PROCESO: CONTABLE	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: ACTIVOS	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: INGRESO DE ACTIVOS FIJOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Se orienta al ingreso, registro e inventario de activos que se ingresen a la cooperativa.

### 2. ALCANCE

Primeramente se realiza el registro e inventario, luego el ingreso a cuentas contables y su autorización para dar el uso conveniente.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Faculta compra de activos fijos. - Requiere ingreso de activos fijos.
Contadora	- Ingresa y registra activos fijos.

### 4. DEFINICIONES

#### **Activos fijos.**

Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal). Por ejemplo, el edificio donde una fábrica monta sus productos es un activo fijo porque permanece en la empresa durante todo el proceso de producción y venta de los productos.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

#### **5.1 Revisión de activo fijo y documentación.**

El gerente y contadora identifican el estado y actividad del activo fijo comprueban factura.

#### **5.2 Solicitud de registro.**

El gerente pide a contadora el registro del activo y consigna la información base (factura, aprobación de compra, verificación de estado)

#### **5.3 Ingreso de activos.**

La contadora debe analizar la documentación y prosigue a inventariar y codificar el activo, ingresa en los asientos contables, realiza un informe de ingreso y consigna el activo al departamento correspondiente.

#### 5.4 Aprobación de uso.

El gerente envía la documentación del activo al departamento correspondiente, para su uso y dirección.

#### 5.5 Archivo de documentación.

La contadora registra los escritos de respaldo del proceso, factura, acta de revisión de estado, y luego da al departamento adecuado.

### 6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Ley de economía popular y solidaria.

### 7. ANEXOS

- Guía de codificación de activos.
- Guía de revisión de estado.

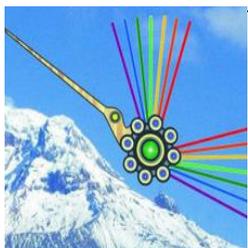
### 8. REGISTROS

- Factura.
- Acta de revisión.
- Firma de recepción y responsabilidad

### 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Registro de activos	Calcula el total de activos que se registran con el Proceso	# activos ingresados e inventariados/ # de activos comprados	%	Cada tres meses	Códigos de ingreso y facturas.

## Cierre de Caja

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACT. 3
	PROCESO: CONTABLE	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: TESORERIA	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: CIERRE DE CAJA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Indica el procedimiento que se necesita para al término de la prestación del servicios se cierre y cuadre recursos de caja.

### 2. ALCANCE

Primeramente realizamos la revisión del dinero acreditado al inicio del período hasta el cuadro de dinero al cierre del período

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero.	-Responsable de cuadros de caja
Contadora	-Revisión de cierre.

### 4. DEFINICIONES

#### Cierre de caja.

El cierre de caja informa de los cobros de ventas del día, cobros de pago de deudas, entregas a cuenta y entradas o salidas particulares de caja. También informa de los pagos efectuados con dinero entregado a cuenta en otra fecha. Así mismo indica en que formas de pago se ha recaudado el dinero de la caja.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

#### 5.1 Revisión de transacciones.

Caja deberá encargarse de la impresión de una hoja de las transacciones que se realizan diariamente, y así mismo la contadora deberá revisar el formulario de cuadro al inicio del periodo.

### **5.2 Cuadre de caja**

Tanto el departamento de caja y la contadora detallan y cuentan el dinero de caja y verifican con el cuadro del informe de transacciones.

### **5.3 Informe favorable**

Si no existe algún inconveniente la contadora deberá hacer firmar el formulario de cuadro. Caso contrario revisa las transacciones con los comprobantes. Si sigue manteniendo dicha falencia registra en el formulario un faltante y luego debe informar al gerente.

### **5.4 Archivo de documentación**

La archivación de los cuadros y cierre de caja lo realiza la contadora.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Guía de cuadro para cierre.

## **8. REGISTROS**

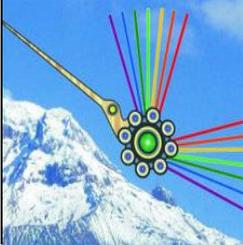
- Formulario de cuadro.
- Documentos de transacciones

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
--------	-------------	--------------------	-------	------------	--------------------------

Cierre de caja	Ensaña el numero de cierres que se realizan sin novedades	# de cierres de caja sin novedad/ # de cierres de caja	%	Cada semana	Formulario de cuadro y cierre
----------------	---	--	---	-------------	-------------------------------

## Pagos Varios

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACT. 4
	PROCESO: CONTABLE	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: TESORERIA	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: PAGOS VARIOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Indica el proceso para la acreditación o pagos de facturas de terceros.

### 2. ALCANCE

Primero realizamos el análisis de disponibilidad de fondos en el presupuesto, hasta el pago de facturas de servicios para la EFL.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerente	-Aprueba pagos
Contador	-Revisa disponibilidad de fondos -Emite comprobantes de retención -Emite cheques
Secretaría	-Realiza pagos y registra entrega de cheques

### 4. DEFINICIONES

**Comprobantes de retención.**

Son los documentos que acreditan la retención del impuesto al valor agregado y del impuesto a la renta, que efectúan las personas o empresas que actúan como agentes de retención.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

### **5.1 Verificación de proceso de acreditación.**

La emisión de las facturas a ser pagadas lo realiza el gerente en un informe con la aprobación o necesidad de la compra del bien o servicio, para que se verifique la legalidad de las mismas lo cual lo realiza la secretaria.

### **5.2 Informe de disponibilidad de fondos y presupuestación.**

La remisión de las facturas e informe para su pago a la contadora lo hace la secretaria, esta comprueba la disponibilidad de fondos y si se presupuestó el proceso. Si está bien autoriza el pago desde secretaria en montos menores a 1000 dólares, en montos mayores se emite un cheque por el valor. A la par emite los comprobantes de retención.

### **5.3 Acreditación de fondos.**

La encargada de retirar dinero de caja chica es la secretaria, luego realiza el pago y se encarga de entregar una copia de la factura al proveedor y el original del comprobante de retención.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Ninguno.

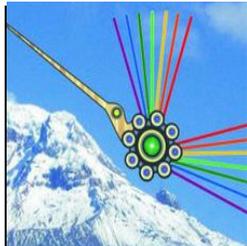
## **8. REGISTROS**

- Copias de facturas y comprobantes de retención.

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Acreditación a proveedores	Analiza el total de facturas acreditadas	# de facturas acreditadas/ # de facturas presentadas por proveedores	%	Cada mes	Copias de facturas. Comprobantes de retención
Eficiencia en acreditación	Comunica el tiempo transcurrido para acreditación de facturas	Promedio de días que tarda una factura en acreditarse	%	Cada mes	Copias de facturas. Comprobantes de retención

## Registro de Cheques

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ACT. 5
	PROCESO: CONTABLE	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: TESORERIA	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE CHEQUES	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Registrar y depositar cheques a nombre de la institución.

### 2. ALCANCE

Primeramente realizamos con el ingreso del cheque hasta la acreditación en las cuentas de la EFL.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES

Oficial de negocios	- Emite informe de cheques
Contadora	- Deposita cheques e ingresa en el sistema - Verifica acreditaciones

#### **4. DEFINICIONES.**

##### **Cheques.**

Es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta, el titular extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

##### **Cuentas corporativas en el sistema financiero.**

Es una cuenta de usuario creada para ser utilizada en representación de una empresa o asociación, y cuyo alias coincide o al menos hace referencia inequívoca al nombre de la organización a la que representa, lo que denota el interés que hay detrás de esta cuenta para promocionar a dicha organización

#### **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.**

##### **5.1 Emisión de estado de cheques.**

El encargado de emitir un informe de estado y fecha de depósito de cheques es el jefe de negocios, para que luego la contadora prosiga a depositarlos.

##### **5.2 Depósito de cheques**

Los depósitos de los cheques en las cuentas de la EFL en el sistema financiero lo debe realizar la contadora y así mismo deberá ingresar el depósito en las cuentas contables.

##### **5.3 Revisión de acreditación**

La contadora pasado 24 horas procede a comprobar la acreditación de los cheques en las cuentas de la EFL. En caso de que no se acredite algún valor se debe llamar a la

cooperativa para saber cuál es la razón de la no acreditación. y luego deberá informar al jefe de negocios la situación.

#### **5.4 Informe al socio.**

El jefe de negocios debe informar la razón o estado del cheque para que este informe sobre la situación o posible arreglo del mismo.

#### **5.5 Archivo de documentos.**

El archivo de los documentos del proceso de cheques lo hace el jefe de negocios.

### **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.
- Ley de cheques

### **7. ANEXOS**

- Ninguno.

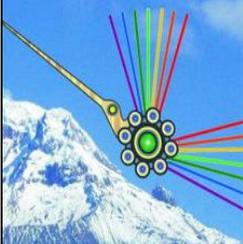
### **8. REGISTROS**

- Notas de depósito.

### **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Acreditación de cheques	Calcula el total de cheques acreditados	$\frac{\# \text{cheques acreditados}}{\# \text{créditos depositados}}$	%	Cada mes	Notas de depósito de cheques
Plazo de Cheques	Explica el tiempo entre depósito y el tiempo de fecha de cobro	$\frac{\text{Fecha de depósito} - \text{Fecha de cobro}}{\text{Fecha de depósito}}$	%	Cada mes	Notas de depósito de cheques.

## Recuperación Judicial de Crédito

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ASL.1
	PROCESO: LEGAL	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: ASESORIA LEGAL	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: RECUPERACIÓN JUDICIAL DE CRÉDITO	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Indica como es el proceso de relación con el asesor legal para la realización de la recuperación de créditos vencidos.

### 2. ALCANCE

Empezamos con la observación y análisis del cliente hasta la entrega del dinero por bono de desarrollo humano

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Emite informe de créditos vencidos
Asesor legal	- Realiza proceso judicial

### 4. DEFINICIONES

#### **Recuperación judicial de crédito.**

La recuperación créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplir efectuarlo.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

### **5.1 Emisión de estado de créditos sujetos a demanda judicial**

En gerente se encarga de dar un informe con el estado de crédito sujeto a demanda judicial bajo las políticas de la EFL, y así mismo da una solicitud al asesor legal de que este realice el proceso judicial.

### **5.2 Preparación de información.**

Se pide información del cliente como pagaré, copias de cédula esto lo hace el asesor legal. Luego el gerente remite esta información al asesor legal.

### **5.3 Demanda judicial**

El asesor legal continúa con la realización de la demanda presentando en el juzgado pertinente la información correspondiente.

### **5.4 Información a cliente.**

El Gerente al momento de tener la notificación escrita informa al cliente cómo va el proceso del crédito.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Modelo de demanda judicial.

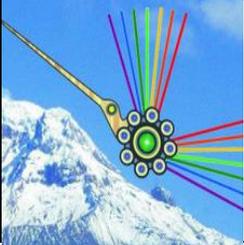
## **8. REGISTROS**

- Citaciones a cliente.
- Demanda judicial.

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos recuperados	Muestra el total de cartera recuperada y demandada	Capital recuperado Por demanda/ Capital demandado	%	Cada mes	Pagos de crédito

## Elaboración de Contratos

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ASL.2
	PROCESO: LEGAL	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: ASESORIA	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Ejecuta e ingresa todo tipo de contratos de la EFL

### 2. ALCANCE

Empezamos con la petición de la elaboración del contrato hasta el registro en las instancias pertinentes.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerente	- Pide elaboración de contratos
Asesor legal	- Realiza y registra contratos

### 4. DEFINICIONES

- Ninguno.

## **5. ACTIVIDADES DE CALIDAD**

### **5.1 Informe de necesidad de contratos**

Se debe enviar un informe al asesor legal de esto se encarga el gerente, esto debe basarse sobre la necesidad de ejecutar contratos en el que especifica las condiciones del mismo.

### **5.2 Elaboración y registro de contratos**

La elaboración de contratos lo hace el asesor luego continua con la comprobación de la firma, procede con el registro en las instancias pertinentes al contrato, entrega una copia a secretaría de la EFL

### **5.3 Archivo de contrato.**

El gerente se encarga de archivar la copia del contrato y el comprobante de registro en las instancias pertinentes.

## **6. REFERENCIAS**

- Reglamento interno.

## **7. ANEXOS**

- Modelos de informe de necesidad y pertinencia.

## **8. REGISTROS**

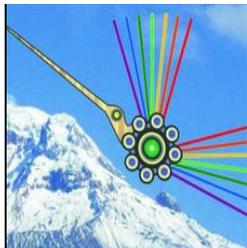
- Contratos.
- Registro en instancias pertinentes.

## **9. INDICADOR DE DESEMPEÑO**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
--------	-------------	--------------------	-------	------------	--------------------------

Contratos registrados	Se conoce el porcentaje de contratos que se registran	# de contrato registrado/ # de contratos elaborados	%	Cada año	Registro de contratos
-----------------------	---	---	---	----------	-----------------------

## Mantenimiento de Equipos

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ATICM. 2
	PROCESO: TICS	VERSIÓN: 1.0
	SUBPROCESO: MANTENIMIENTO	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Realizar el proceso de mantenimiento de equipos informáticos

### 2. ALCANCE

Empieza con el plan de mantenimiento hasta la verificación periódica de equipos informáticos

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Jefe de sistemas	-Realizar mantenimiento.

### 4. DEFINICIONES

#### Mantenimiento de equipos informáticos.

El mantenimiento de sistemas informáticos tiene como finalidad conseguir que los equipos sean operativos el mayor tiempo posible y que funcione sin fallos.

## 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

### 5.1 Plan de mantenimiento.-

El jefe de sistema presenta a gerencia y departamentos el plan de mantenimiento con fechas, horas y procesos, el gerente analiza la pertinencia del mismo.

### 5.2 Difusión de plan de mantenimiento

El gerente difunde y plan y autoriza el mantenimiento, para lo cual los afectados deben considerar estrategias para no interrumpir el normal funcionamiento.

### 5.3 Aplicación de mantenimiento.

El jefe de sistema realiza un análisis de base de datos, respaldo de información, auditoria de procesos, realiza correctivos e informa del proceso a gerencia.

## 6. REFERENCIAS

- Ninguno.

## 7. ANEXOS

- Ninguno.

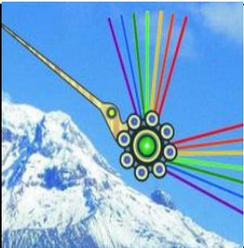
## 8. REGISTROS

- Plan de mantenimiento

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Mantenimiento de software	Evalúa el total de problemas generados por equipos debidos a mal	# de problemas de equipos por mal mantenimiento o ausencia del mismo/ # de problemas del equipos	%	Cada semana	Informe de problemas y mantenimiento

## Mantenimiento de Software

	MACROPROCESO: APOYO	CÓDIGO: COACNE ATICM. 1
	PROCESO: TICS	VERSIÓN:1.0
	SUBPROCESO: MANTENIMIENTO	FECHA DE ELABORACIÓN:
	PROCEDIMIENTO: MANTENIMIENTO DE SOFTWARE	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 30/03/2015
		PAGINA:

### 1. OBJETIVO

Realizar el proceso de mantenimiento y auditoria de software

### 2. ALCANCE

Empieza con el plan de mantenimiento hasta la verificación periódica del software.

### 3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Jefe de sistemas	-Realizar mantenimiento.

### 4. DEFINICIONES

#### Mantenimiento de software.

Es una actividad programada de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación, calibración, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido.

### 5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

#### 5.1 Plan de mantenimiento.-

El jefe de sistema presenta a gerencia y departamentos el plan de mantenimiento con fechas, horas y procesos, el gerente analiza la pertinencia del mismo.

### 5.2 Difusión de plan de mantenimiento

El gerente difunde y plan y autoriza el mantenimiento, para lo cual los afectados deben considerar estrategias para no interrumpir el normal funcionamiento.

### 5.3 Aplicación de mantenimiento.

El jefe de sistema realiza un análisis de base de datos, respaldo de información, auditoria de procesos, realiza correctivos e informa del proceso a gerencia.

### 5.4 Plan de sugerencias.

El jefe de sistema emite un plan de sugerencias para el mantenimiento de software a cada jefe departamental.

## 6. REFERENCIAS

- Ninguno.

## 7. ANEXOS

- Ninguno.

## 8. REGISTROS

- Plan de mantenimiento
- Informes de aplicación y sugerencias

## 9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Mantenimiento de software	Cuenta el total de problemas generados por software debidos a mal mantenimiento.	# de problemas del software por mal mantenimiento o ausencia del mismo/ # de problemas del software	%	Cada semana	Informe de problemas y mantenimiento

## **Supervisión de cumplimiento de sistema integrado de gestión.**

La idea original es crear una comisión que realice el proceso de control supervisión, pero en debate interno no se vio su pertinencia por lo cual se pensó en adicionar funciones al consejo de administración. En este caso se estableció cambiar una parte del reglamento interno en el capítulo de la organización administrativa funciones del consejo de administración, se adicione las siguientes funciones:

1. Velar por el cumplimiento de procesos dentro sistema integrado de gestión.
2. Levantar y respaldar los indicadores de cada proceso.
3. Realizar un informe trimestral detallado de los indicadores levantados y evolución del sistema.
4. Plantear cambios en el sistema de acuerdo a normativas legales y temas anexos dentro de la cooperativa.

Como parte informal se estableció que para cumplir esta función dentro de las reuniones del consejo se debe tratar como un punto más del orden del día la aplicación y evolución del sistema propuesto. En realidad la idea del consejo es no complicar a la cooperativa con aspectos que se pueden realizar de forma paralela sin la necesidad de crear más costos y procesos de elección complejos.

### *Fundamento legal.*

Basados en la ley orgánica de economía popular y solidaria, que dice Parágrafo VII De las Comisiones Especiales Artículo 46.- Comisiones especiales.- El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo. Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación;

y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento.

Dadas las condiciones de la cooperativa se establece la necesidad de ampliar las funciones del consejo de administración, con el afán de no crear un nuevo espacio que genere reuniones.

Las funciones que se pretende adicionar en forma detallada serían:

1. Asegurar que se desarrolla, implementa y aplica eficazmente la estructura documentaria que sustenta el Sistema de Gestión.
2. Asegurar la difusión y comprensión de la política de la calidad en todos los niveles de la organización.
3. Verificar si cumple la realización de los programas de capacitación y auditorías internas y que mantienen los procesos necesarios para el sistema de Gestión de la Calidad.
4. Coordinar las actividades del sistema de gestión
5. Solicitar a los responsables los informes del cumplimiento de: Objetivos de la calidad, Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento preventivo, Indicadores, medición de la satisfacción del cliente, clima laboral, evaluación del personal.
6. Monitorear la aplicación de los documentos / registros del Sistema de Gestión de la Calidad.
7. Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejorar.

## CONCLUSIONES.

- Los servicios financieros que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Están destinados a las necesidades de sus clientes, en cuanto a políticas y necesidades de crédito.
- El personal que labora en la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. No cumple con el perfil requerido para sus funciones, por lo que complica el desenvolvimiento de la institución.
- El organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. no indica a las necesidades operativas de la entidad, por lo cual no se apega a la reglamentación de la ley de economía popular y solidaria.
- Existe desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le pertenece cumplir a cada uno del personal que labora en la Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda.
- Existe la predisposición de directivos y personal para aplicar el sistema de gestión integral para lo cual esperan seguir el proceso adecuado.
- Existen problemas dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Alrededor de funcionalidad de procesos, funciones, estructuras que se espera sosegar en parte con el sistema integral de gestión, así como también la ausencia de un oficial de crédito y de cobranza.

## **RECOMENDACIONES.**

- La cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Debe realizar un plan de estudio de mercado de los servicios que presta con las necesidades de los clientes, a la par debe crear nuevos servicios acorde a la realidad del mercado.
- Diseñar y aplicar un sistema de formación y capacitación para mejorar de formar continua al personal y con esto darle una estabilidad laboral y de eficiencia en las sus labores cumplidas y así poder cumplir con la misión y visión de la entidad.
- Debatir y aprobar el nuevo diseño de organigrama estructural para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Acoplado a las disposiciones legales vigente en el sector.
- Analizar el sistema de procesos actual y ver la posibilidad de las ventajas que tendrían al aplicar el sistema integrado de gestión, para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. Y así poder actualizar sus funciones y definir los encargados para evitar conflictos de funciones y de intereses.
- Concientizar a Los Directivos de que el factor clave para el surgimiento de la institución es el socio, por ende es importante que brinden una buena imagen de seguridad y confianza, prestando un servicio de calidad con el objetivo fundamental de buscar la satisfacción de sus asociados.
- A futuro es de vital importancia crear un departamento de control con áreas de auditoría interna y riesgo a la par de especializar a un oficial de crédito y cobranzas.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Fernandez , A. (2010). *Los Sistemas Integrados de Gestión Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*. Mexico: Alfa Omega.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria y procesos de Gestión*. Quito: Escobar.
- Cobo, D. (2010). *Enfoque y soatenibilidad de las finanzas Populares y solidarias del marco de desarrollo loc*. Ecuador.
- Cruz Ledesma , A. (2011). *Indicadores de Gestion* . Madrid. Diaz Santos S.A
- Ludena leon F, N. (2004). *Protagonistas del ayer hoy y siernpre a*. Cuba: ETECSA.
- Beltran , J. (1988). *EDP: Indicadores de Gestion* . Michigan: McGraw-Hill.
- Hermoso, J. J. (2013). *Gestión de las empresas*. Mexico: ESIC Editorial.

## LINKGRAFÍA

- MARRERO ARIELDI, (2008) Propuesta de un modelo y procedimiento para la implantación de un sistema integrado de gestión. Tesis de diploma en opción a la categoría de Licenciado en Economía. Universidad de Holguín.
- TONELLO JOSÉ, “FINANZAS POPULARES” (en línea). <http://www.codesarrollo.fin.ec/webcode/html/finanzasp.htm> (consultado: 23 de ABRIL 2015).
- BARZALLO MENDIETA MARIO PATRICIO “AHORRO Y CRÉDITO” [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml#defin> (23 abril 2015).
- [http://www.cronica.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2822:proder-impulsa-proyectos-para-campesinos&catid=34:locales&Itemid=56](http://www.cronica.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2822:proder-impulsa-proyectos-para-campesinos&catid=34:locales&Itemid=56) (23 abril 2015).
- <http://www.lojaturistico.com/?q=taxonomy/ter> (23 abril 2015).
- <http://www.ucacnor.org/documentos/> (23 abril 2015).

## **ANEXOS**

### **1 Guía de entrevista**

### **2 Perfil Institucional**

1. Fecha de creación de la EFLs
2. Cuáles fueron sus socios fundadores
3. Qué tipo de respaldo legal tiene la EFLs, como: bajo que norma se constituyó el registro oficial.
4. Con que finalidad se creó.
5. Lugares donde opera.
6. Contexto de intervención: rural, urbano, perfil urbano.
7. Socios actuales.

### **3 Gobernabilidad**

8. Estructura organizacional con la que cuenta centralizada, descentralizada, vertical, horizontal.
9. Quienes lo integran, funciones que cumple el personal. Perfil del personal: nombre, cargo, título.
10. Perfil de socios: quienes pueden ser socios requisitos que deben cumplir para ser socios, cuántos socios tiene, en caso de socio nuevo requisitos adicionales.

11. Manejo de manuales. Tipo de manuales que tiene.
12. Controles internos: si realiza controles internos, cada qué tiempo lo hacen, que aspectos consideran para realizar el control interno quien lo realiza desde cuándo.
13. Políticas y procedimientos contables: quien realiza la contabilidad, bajo que parámetros los realiza las normas de contabilidad generalmente aceptadas, cada qué tiempo deben presentar sus estados financieros y a quien lo presentan.
14. Tecnologías. (Software): que sistema informático tienen para poder laborar, como se llama en qué consiste.
15. Política del personal: quien se encarga de administrar al personal, si no hay quien lo administre afecta a la EFLs, cada qué tiempo lo capacita, existe intercambios y participación a eventos con qué frecuencia, la remuneración es la adecuada, existe un optimo clima laborar con el personal. Productos financieros y procesos – operatividad
16. Que productos y servicios financieros ofrecen EFL: créditos, ahorro etc. Servicios adicionales: pago de servicios básicos, bono de desarrollo etc.
17. Políticas de productos y servicios: cual su metodología de crédito individual o comunal, tasa de interés activa y pasiva, montos promedio para otorgar los créditos el máximo el mínimo, tipo de garantía que piden, plazos: quincenal, mensual, trimestral, semestral.
18. Procedimientos para el otorgamiento de crédito y ahorro: cuál es el proceso requisitos, beneficios, plazos etc.
19. Manual de procedimientos para servicios financieros y no financieros: si cuenta con este tipo de manual, en qué consiste y si es factible lo piden para sacar una copia

20. Análisis de cumplimiento y evaluación. Si existe una evaluación sobre el cumplimiento del plan estratégico, si la EFLs. Hace una evaluación de cumplimiento de sus objetivos y en base a ello identifica las necesidades de la EFLs o como identifican las necesidades de la EFLs.

