



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESPOCH



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.

TEMA:

**“PLAN DE CONTINGENCIA ECONÓMICA FINANCIERA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA” DE
LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”**

AUTORA:

VALERIA ANDREA BARBA FLORES

ASESOR:





ING. MILTON SANMARTIN MARTÍNEZ

Riobamba- Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Moisés Heriberto López Siguenza

MIEMBRO DEL TRIBUNAL





II

AUTORÍA

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



3



III

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres que confiaron en mí capacidad intelectual y a mis profesores que me extendieron la mano cuando más lo necesitaba para lograr mi título profesional.

Valeria





IV

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, quienes supieron darme el cariño necesario y el apoyo para conseguir y alcanzar mi meta como una futura profesional, alcanzando de esta manera mi culminación educativa, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través de la Facultad de Administración de Empresas, con sus distinguidos catedráticos, y en especial a los Ingenieros Milton San Martín, Moisés López, en calidad de Tutor y Miembro de mi tesis, que supieron impartir sus valiosos conocimientos para mi formación profesional.





Valeria

V

INTRODUCCIÓN

La prevención es vital en toda actividad desarrollada en nuestro cotidiano vivir, generar soluciones es el mayor objetivo empresarial. La técnica correspondiente para cubrir necesidades en las diferentes etapas de riesgos en los que pueda estar sometida la Cooperativa es llamada Plan de Contingencia Económico Financiero.

El Plan de Contingencia Económico Financiero, incluye el instrumento principal para dar una respuesta oportuna, adecuada y coordinada a una





situación de emergencia causada por eventos internos y externos de origen natural o humana en la Cooperativa que son difíciles de controlarlos. No obstante, es necesario y de mucha importancia contar con la predisposición y esfuerzo de todo el Staff Ejecutivo para dar respuesta oportuna en el momento de acontecer una eventualidad.

El Plan de Contingencia vendría a ser una guía y una ayuda a los administradores de la entidad, en la correcta administración de sus principales recursos humanos, materiales y económicos, con el objetivo de alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo de este plan de tesis, es establecer las estrategias para actuar de manera inmediata ante una exposición de riesgo económico.

Para dar solución a este problema se pone en consideración la siguiente Tesis de Grado, que contiene los siguientes puntos analizar.

El primer capítulo trata y recopila información de las generalidades de la cooperativa, como son su historia, su visión, su misión, estructura organizativa, políticas establecidas entre otros.

XIII

El segundo capítulo trata sobre el Marco Teórico del Plan de Contingencia definiendo su concepto, Estructura, también se analizará los Tipos de Riesgos, para que en su transcurrir la Cooperativa pueda evitarlos.

En el tercer capítulo se realiza el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge Ltda.", en relación al macro y microentorno, también se realiza el análisis comparativo de los Estados Financieros, dando a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, su posicionamiento en el mercado interno, evaluación de





controles internos y demás normativas aplicables, después de todo el análisis se establecerá los hallazgos encontrados, para sustentar el cuarto capítulo.

El cuarto capítulo abarca toda la propuesta técnica, basada en el Plan de Contingencia Económica Financiera, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Por último se presenta las Conclusiones y Recomendaciones que se sintetiza en el presente trabajo de Investigación.

XIV

RESUMEN





El Plan de Contingencia Económico Financiero, incluye el instrumento principal para dar una respuesta oportuna, adecuada y coordinada a una situación de emergencia causada por eventos internos y externos de origen natural o humana en la Cooperativa que son difíciles de controlarlos. No obstante, es necesario y de mucha importancia contar con herramientas de gestión, y la predisposición y esfuerzo de todo el Staff Ejecutivo para dar respuesta oportuna en el momento de acontecer una eventualidad.

El Plan de Contingencia vendría a ser una guía y una ayuda a los administradores de la entidad, en la correcta administración de sus principales recursos humanos, materiales y económicos, con el objetivo de alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo.





SUMMARY

The Financial Economic Contingency Plan includes the main instrument to provide a timely, appropriate and coordinated response to an emergency situation caused by internal and external events of natural or human origin in the Cooperative that are difficult to manage them. However, it is necessary and important to have management tools, and the cooperation and work of the Executive Staff to provide an appropriate response at the time of happening an eventuality.

The Contingency Plan would make a guide and an aid to the administrators of the institution, in the correct management of the main human, materials and economic resources in order to achieve, short, medium and long term goals.





ÍNDICE GENERAL

Portada.....	
.....I	
Certificación	del
tribunal.....	II
Certificado	de
autoría.....	III
Dedicatoria.....	
.....IV	
Agradecimiento.....	
.....V	
Índice.....	
.....VI	
Introducción.....	
...VII	

CAPÍTULO I

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”

1.1 Generalidades	de	la
empresa.....		1
1.1.1		
Antecedentes.....		
.....		1
1.2		Base
legal.....		2
1.3		
Misión.....		
.....		3





1.4	Visión.....	4
1.5	Valores y principios.....	4
1.6	Productos y servicios.....	5
1.7	Estructura interna administrativa.....	6
1.7.1	Niveles directivos	6
1.1.2	Estructura orgánica	9

CAPÍTULO II
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1	Cooperativa de ahorro y crédito.	10
2.2	Administración.....	10
2.2.1	Concepto	10
2.2.2	Funciones de la administración.....	11
2.2.3	Importancia social de la administración.....	11
2.3	Organizaciones.....	11
2.4	El control.....	12
2.4.1	Control democrático.....	13

VI



12



2.4.2	Control interno en el sector	
	financiero.....	13
2.5	Plan de contingencias.....	14
2.5.1	Definición y conceptos.....	14
2.5.2	Estructura del plan de contingencias.....	15
2.6	Tipos de riesgos.....	16
2.6.1	Riesgo económico.....	16
	2.6.2 Riesgos naturales.....	16
2.6.3	Riesgo de mercado.....	17
2.6.4	Riesgo de crédito.....	18
2.6.5	Riesgo operativo.....	18
2.6.6	Riesgo tecnológico.....	19
2.6.7	Riesgo legal.....	19
2.6.8	Riesgo de liquidez.....	19

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JORGE LTDA."

3.1 Análisis externo²⁰





3.1.1	Análisis del macroentorno	20
3.1.1.1	Análisis económico en el país.....	21
3.1.1.2	Análisis político legal.....	23
3.1.1.3	Análisis socio cultural.....	23
3.1.1.4	Análisis ambiental.....	24
3.1.1.5	Análisis tecnológico.....	24
3.1.2	Análisis del microentorno.....	25
3.1.2.1	Análisis de la competencia.....	25
3.1.2.2	Análisis de los proveedores.....	28
3.1.2.3	Análisis social.....	28
3.2	Análisis interno.....	29
3.2.1	Análisis financiero.....	29
3.3	Análisis de riesgo.....	29
3.3.1	Análisis de riesgo interno.....	30
3.3.1.1	Riesgo de pérdida de la calidad de socios.....	30





3.3.1.2		Riesgos	
legales.....	30		
3.3.1.3		Riesgo	
gremial.....	31		
3.3.1.4	Riesgo		de
imagen.....	32		
3.3.1.5	Riesgo		de
liquidez.....	32		
3.4		Cartera	de
crédito.....	34		
3.4.1	Tipos de créditos en la		
cooperativa.....	34		
3.4.2		Comportamiento	
crediticio.....	36		
3.4.3	Cartera de		crédito
activa.....	39		
3.4.4	Calidad de		cartera
crediticia.....	40		
3.4.5	Fondo de protección		de
cartera.....	41		
3.5			
Captaciones.....	42		
3.5.1	Comportamiento		de
captaciones.....	42		
3.6	Análisis del sistema financiero de la COAC San Jorge		
Ltda.....	43		
3.6.1		Balances	
generales.....	43		
3.6.2	Estados		de
resultados.....	51		





3.6.3	Índice	de	
liquidez.....	55		
3.6.4	Indicadores en relación a los pasivos sin costo.....		56
3.7		Análisis	
FODA.....	57		
3.8		Análisis	de
resultados.....	58		
3.8.1	Encuestas a funcionarios de la cooperativa.....		58
3.8.2	Encuestas a socios de la cooperativa.....		62
3.9			
Hallazgos.....	65		

CAPÍTULO IV
MARCO PROPOSITIVO

4.1			
Introducción.....	67		
4.2			
Objetivos.....	67		
4.2.1		Objetivo	
general.....	67		
4.2.2		Objetivos	
específicos.....	68		
4.3		Base	
legal.....	68		
4.4	Propuesta estratégica del plan de contingencia.....		69
4.4.1	Diversificación	de	
servicios.....	69		





4.4.2	Mayores tasas de interés en las captaciones.....	69	
			VIII
4.4.3	Distribución y manejo del plan.....	70	
4.4.4	Comunicación con los socios.....	70	
4.4.5	Creación de un departamento de auditoría interna.....	71	
4.4.5.1	Actividades de la unidad de auditoría.....	71	
4.4.5.2	Planificación de las actividades de auditoría.....	72	
4.4.5.3	Ejecución de trabajo de campo.....	73	
4.4.5.4	Comunicación de resultados de auditoría.....	73	
4.4.5.5	Estudio técnico para el departamento de auditoría interna.....	74	
4.4.5.6	Estructura organizativa y funcional.....	74	
4.4.5.7			Auditor interno.....
			75
4.4.5.8	Secretaría del departamento de auditoría interna.....	76	
4.4.5.9	Funciones del departamento de auditoría interna.....	76	
4.4.5.10	Funciones del personal del departamento de auditoría interna.....	79	





4.4.5.11	Funciones	del	
auditor.....			79
4.4.5.12	Funciones	de	la
secretaria.....			80
4.4.5.13	Organigrama estructural de la unidad de auditoría interna.....		82
4.4.5.14	Organigrama estructural del departamento de auditoría interna.....		83
4.4.5.15	Organigrama funcional del departamento de auditoría interna.....		84
4.4.4.16	Presupuesto de gastos para la creación del departamento de auditoría interna.....		85
4.4.5.17	Pasos generales para la ejecución del proyecto.....		86
4.5	Implementación de la comisión de continuidad y contingencia.....		86
4.5.1	Funciones de la comisión de continuidad y contingencia.....		87
4.5.2	Organigrama estructural de la comisión de continuidad y contingencia.....		.88
4.5.3	Organigrama funcional de la comisión de continuidad y contingencia.....		89
4.6	Implementación del reglamento interno administrativo.....		90
4.6.1	Modelo del reglamento interno administrativo.....		90





4.6.2 Convenios con entidades públicas para realizar programas de
 prevención de desastres civiles y
 naturales.....100

IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....
102

Recomendaciones.....
104

Resumen.....
106

Summary.....
107

BIBLIOGRAFÍA.....
 ..108

ANEXOS.....
110

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TÍTULO	PÁG.
1		Matriz
	cooperativa.....	3
2	Productos y	servicios
	financieros.....	6





ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO	PÁG.
1	Socios atendidos.....	38
2	Montos entregados.....	38
3	Cartera de activa.....	40
4	Pregunta 1.....	58
5	Pregunta 2.....	59
6	Pregunta 3.....	60
7	Pregunta 4.....	61
8	Pregunta 1.....	112
9	Pregunta 2.....	62
10	Pregunta 3.....	113
11	Pregunta 4.....	63
12	Pregunta 5.....	64

X





ÍNDICE DE TABLAS

N°	TÍTULO	PÁG.
1	Porcentaje de crecimiento PIB.....	21
2	Porcentaje de inversión en capital fijo.....	22
3	Porcentaje de inflación.....	22
4	Principales Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia de Chimborazo.....	27
5	Crecimiento en activos, pasivos y patrimonio.....	32
6	Detalle de préstamo urgente.....	34
7	Detalle préstamo emergente.....	35
8	Detalle préstamo ordinario.....	36
9	Colocaciones de crédito a Diciembre 2011.....	37
10	Cartera de crédito a Diciembre 2010 y 2011.....	39
11	Fondos de cartera año 2010 - 2011.....	41
12	Captaciones de depósitos a Diciembre 2010 - 2011.....	42
13	índice de liquidez.....	55





14	Indicadores en relación a los pasivos sin costo.....	56
15	FODA.....	57
16	1.....	58
17	2.....	59
18	3.....	60
19	4.....	61
20	1.....	98
21	2.....	62
22	3.....	99
23	4.....	63
24	5.....	64
25	Lista de contactos.....	70
26	Presupuesto de gastos para el departamento de auditoría interna.....	85





ÍNDICE DE ANEXOS

N°	TÍTULO	PÁG.
1	Cálculo de la muestra.....	111
2	Encuesta dirigida a usuarios de la cooperativa.....	112
3	Encuesta dirigida a socios de la cooperativa.....	113
4	Pregunta 1.....	114
5	Pregunta 2.....	115
6	Formato propuesto para evaluar el perfil del personal del departamento de auditoría interna.....	116







CAPÍTULO I

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, surge gracias al impulso de un grupo de militares del GECB. 31 (Grupo de Escuela de Caballería Blindada No. 31), iniciativa que surgió por la necesidad de guardar su dinero mediante el sistema del ahorro, la misma que incentivó a sus compañeros a formar parte de la institución; impulso que se ha venido manteniendo como desde su comienzo con mística de servicio sin fines de lucro.

Luego de un año de su creación, va tomando fuerza entre la sociedad castrense y se incrementa el número de socios de forma considerable, obligándose a constituirse ya como persona jurídica; en ese entonces el préstamo máximo alcanzaba S/. 1'000.000 de sucres, que sin lugar a duda era una ayuda importante para quien lo solicitaba, en comparación a la actualidad se llega a entregar como préstamo hasta seis mil dólares.

Actualmente pertenecen a esta Institución 4.810 socios activos a corte 31 de Mayo, en su mayoría miembros de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 Galápagos asentada en nuestra ciudad.





La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan **“NUESTRO MAYOR CAPITAL SU CONFIANZA”**, hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculando a la población civil.

En Enero del año 2.000 se ve cristalizada la labor de Gerencia, directivos y trabajadores, a través de la inauguración de su moderno y funcional edificio, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos, el mismo que funciona como matriz de la Cooperativa manteniéndose además una sucursal en el interior de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”, (Área Comercial).

El 25 de Mayo del 2010, se aprueba la Reforma al Estatuto, en la que se modifica entre otras cosas:

1. El nombre o denominación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE” por el de Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA”.
2. En relación a la cobertura, en el Art. 2 del Estatuto Institucional se amplía a las Fuerzas Armadas y sus socios que pueden ser: Oficiales, Voluntarios, en servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la Cooperativa, familiares hasta el cuarto grado de Consanguinidad (Hijos, Padres, hermanos, tíos, sobrinos y nietos) y primero de afinidad (Suegros, yernos y entenados), esposas, esposos, uniones de hecho y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas.¹

1.2. BASE LEGAL

¹ <http://www.coac-sanjorge.com/historia.php> 10/03/13



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.” fue constituida el 24 de Octubre de 1989 con acuerdo Ministerial N. 02051, con domicilio en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, formado con socios que laboran en la Brigada de Caballería Blindada No. 11 Galápagos.²

FIGURA No 1.

MATRIZ

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“SAN JORGE LTDA.”



1.3. MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros socios, mediante el ahorro y el crédito, basados en la solidez e imagen de la Cooperativa, con talento

² Ídem



humano competente y comprometido, que brinde servicios financieros y micro empresariales ágiles e innovadores, para generar progreso y bienestar a sus asociados”.³

1.4. VISIÓN

“Ser una institución financiera que capte recursos y entregue servicios financieros y micro empresariales a nivel nacional, mediante alianzas estratégicas con otras entidades de este mismo ámbito, otorgando calidad y atención diferenciada que satisfaga las necesidades de los socios”⁴

1.5. VALORES Y PRINCIPIOS

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes de la Ley Orgánica de la Económica Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno y, normas y principios del Plan Nacional del buen vivir; cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membrecía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

³ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., Memoria Anual (2010) Pág.1

⁴ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., Memoria Anual (2010)Pág.1





La Cooperativa procurará aplicar la equidad de género en la integración de la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones y Comités.”⁵

1.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Ofrece los siguientes servicios financieros:

- **Ahorros:** Como Vacaciones Felices;

- **Créditos:** Desde, Víveres;

- **Beneficios:** Fondo Mortuario; Fondo de protección de Cartera; Participación en Rifas y Sorteos.

- **Convenios Institucionales para:**
 - ✓ Compra de Computadores;
 - ✓ Pago Servicios Básicos;
 - ✓ Compra útiles escolares;
 - ✓ Servicios Odontológicos;
 - ✓ Servicio de Emisión de SOAT, ha contado y a crédito;
 - ✓ Servicio de Transferencias a través de SPI.
 - ✓ Servicio de Recargas electrónicas a constado y crédito;”⁶

⁵ Estatuto de la COAC San Jorge Ltda., (2013). Pág.3

⁶ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., Memoria Anual (2011) Pág. 35



FIGURA N° 2
PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS



7

1.7. ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

1.7.1. NIVELES DIRECTIVOS

Asamblea General.-“Es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que

⁷ www.coac-sanjorge.com/index.php 10/03/13



rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa. Considerando que la Cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 Representantes.”⁸

Consejo de Administración.-

“El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 5 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa. Los Vocales durarán en sus funciones 4 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.”⁹

Consejo de Vigilancia.-

“El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador del Consejo de Administración, de la Gerencia General, Jefes de oficinas, Comisión de Educación, Comisión de Asuntos Sociales y demás estamentos de la Cooperativa.”¹⁰

Gerente General.-

“Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la Cooperativa y captación en economía social y

⁸ Estatuto de la COAC San Jorge Ltda., (2013). Pág.7

⁹ Estatuto de la COAC San Jorge Ltda., (2013). Pág.9

¹⁰ Ídem pág. 11





solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la Cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el reglamento general de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las regulaciones que se dictaren para el efecto.”¹¹

El Gerente, sea o no socio de la Cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.”¹²

Comisiones Especiales y Comités.-

“Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Le designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.”¹³

¹¹ Estatuto COAC San Jorge Ltda., (2013). Pág.16

¹² Ídem Pág. 17

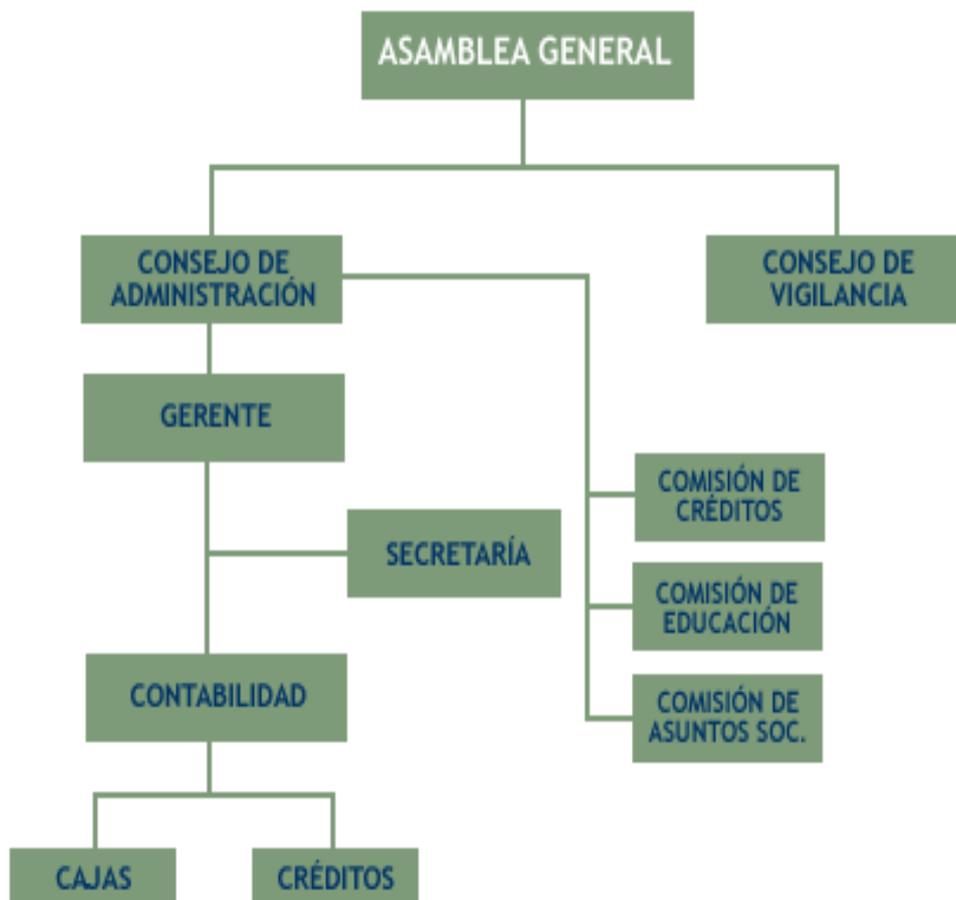
¹³ Ídem. Pág. 15





1.7.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA.”





Fuente: <http://www.coac-sanjorge.com/organigrama.php> 10/03/13





CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Según lo que establece en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en el "Art.81.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley"¹⁴

2.2. ADMINISTRACIÓN

2.2.1. CONCEPTO

"Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz."¹⁵

¹⁴ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero, Registro Oficial 444 de 10 de mayo-2011, última modificación: 10-dic-2012. Pág. 14

¹⁵ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. & CANNICE, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimocuarta edición. Editorial. McGraw-Hill, Perú, Pág. 4





2.2.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

“Muchos estudios y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por lo tanto se dice que la administración se desglosa en cinco funciones generales:

1. Planear;
2. Organizar;
3. Integrar personal;
4. Digerir;
5. Controlar.”¹⁶

2.2.3. IMPORTANCIA SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN

“Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones.”¹⁷

2.3. ORGANIZACIONES

La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para entender las necesidades de las personas.

¹⁶ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. & CANNICE, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimocuarta edición. Editorial. McGraw-Hill, Perú, Pág. 4

¹⁷ AMARU, A. (2009), *Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación, México. Pág. 7





Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En este sentido organizar se define como:

- “Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.”¹⁸

2.4. EL CONTROL

“La función administrativa consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que todo se ajuste a los planes y objetivos de la empresa.

La función del control le proporciona al gerente medios adecuados para verificar que los planes delineados se realicen en forma correcta; sirve también para detectar errores ya sea en la planeación o ejecución de los planes y corregirlos.”¹⁹

¹⁸AMARU, A. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación, México.

¹⁹KOONTZ, H., WEIHRICH, H. & CANNICE, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimocuarta edición. Editorial. McGraw-Hill, Perú, Pág.200





2.4.1. CONTROL DEMOCRÁTICO

Es un principio democrático por excelencia, en cuanto todos los socios tienen derecho a un voto, sin que importe el capital que cada uno aporte. En las cooperativas todos valen igual y el que más aporta significa lo mismo que el que menos capital pone.²⁰

2.4.2. CONTROL INTERNO EN EL SECTOR FINANCIERO

El sector financiero es uno de los más regulados y complejos para implementar correctamente el control interno, y que se ha considerado como un activo que genera valor.

“Finalmente, los riesgos más relevantes de las entidades financieras se concentran en:

- Préstamos
- Depósitos y captaciones
- Negociaciones
- Inversiones

En cuanto al ciclo de préstamos, podemos identificar los siguientes aspectos:

- Evaluación al cliente
- Condición financiera
- Información falsa

²⁰SÁENZ, B. (2005). *El Cooperativismo Sendero del Éxito*. PPL Impresoras. Quito-Ecuador.
Pág.35





- Pagaré del deudor y garante
- Riesgo de liquidez del deudor principal y garante.”²¹

2.5. PLAN DE CONTINGENCIAS

2.5.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS

“El plan de contingencia es una herramienta preventiva, predictiva y reactiva que presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar los procesos críticos de la empresa u organización para minimizar sus consecuencias negativas. Es decir, un plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.”²²

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

El Plan de Contingencias de un documento normativo que describe en forma clara, concisa y completa los riesgos, los actores y sus responsabilidades para casos de eventos adversos.

²¹ESTUPIÑAN, R. (2006), *Control Interno y Fraudes*. Ecoe Ediciones. Bogotá. Segunda edición. Pág. 92-93

²² Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Guía práctica para el desarrollo de planes de contingencia de sistemas de información*. Lima –Perú. Edición 250 ejemplares





El Plan de Contingencias es una herramienta que definitivamente permitirá ayudar a la Cooperativa a mantener un buen funcionamiento financiero, evitando la paralización parcial o total de la Institución.²³

2.5.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CONTINGENCIA

Análisis.- Estudia la problemática, las necesidades, las alternativas de respaldo, y se analiza el costo de las mismas.

Desarrollo.- Según la estrategia seleccionada, se definen las distintas organizaciones de emergencia y se desarrollan los procedimientos de actuación generando así la documentación del Plan de Contingencia.

Pruebas y Mantenimiento.- Se debe definir las pruebas, características y ciclos, para la comprobación de dicho plan realizado, tomando en cuenta el personal involucrado para que tomen conciencia de lo que pueda ocurrir en un futuro.

El mantenimiento se designa a un grupo del personal que este apto y al tanto de todas las normativas y procedimientos necesarios para llevarlo a cabo.

Costos.- Si bien es cierto que la implementación de un plan de contingencia tiene un costo para la entidad, es necesario hacer una evaluación del costo-beneficio, sobre su implementación, que resulta en este caso más beneficio gastar unos recursos económicos con el objetivo de salvaguardar a todos los activos y el patrimonio de la institución.

²³ [Definición de plan de contingencia - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/plan-de-contingencia/#ixzz2MDV5Ped4](http://definicion.de/plan-de-contingencia/#ixzz2MDV5Ped4) 23/03/13





2.6. TIPOS DE RIESGOS

2.6.1. RIESGO ECONÓMICO

Este riesgo es considerado como una fuerte amenaza, que refleja el sentido de inestabilidad, de las condiciones económicas del país, representan para la actividad, no solo de la cooperativa como organización sino de la comunidad, que se materializa en eliminación de fuentes de trabajo y otros problemas sociales.

2.6.2. RIESGOS NATURALES

Erupción volcánica.- Este riesgo es muy probable ya que nuestra ciudad se encuentra cerca del volcán Tungurahua y esta en constante activación trece años.

Inundaciones.- Poco probable, debido a que tanto el edificio Central como las sucursales, se encuentran ubicadas en lugares geográficamente poco inundables.

Incendio.- Escasa probabilidad ya que su construcción es de hormigón armado y se cuentan con extinguidores y sistemas de alarma contra incendio.

Corte de energía eléctrica.- Se cuenta con generador eléctrico en el edificio central, como en la sucursal, para cortes de energía eléctrica prolongados.





2.6.3. RIESGO DE MERCADO

“Es el riesgo de que un activo o instrumento negociable (papeles fiduciarios), pierdan su valor debido a factores externos o cambios de mercado, como fluctuaciones de tasas de interés activas y pasivas, cambios de precios, de productos, de servicios que ofertan otras entidades financieras, que pueden afectar a la liquidez de la cooperativa.”²⁴

Efectuando un análisis del mercado, se determinó qué:

- La Cooperativa San Jorge, tiene una trayectoria de posicionamiento en el mercado a nivel nacional;
- Cuenta con socios activos, que pertenecen a las fuerzas armadas a nivel nacional;
- Tiene convenios interinstitucionales con cuentas diversificadas en el Banco Central (cuenta corriente), Banco General Rumiñahui (cuenta de ahorro y cuenta corriente), Banco del Austro (cuenta corriente) y en FINANCOP (cuenta de ahorro);
- Posee un patrimonio fuerte en relación con las cooperativas más pequeñas;
- Tiene alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Cualidades que le hacen que se asegure en el mercado financiero de la ciudad de Riobamba.

2.6.4. RIESGO DE CRÉDITO

²⁴ ACOSTA, A. (2006). Superintendencia financiera .Colombia. Superintendente financiero. Recuperado de : http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/14_Augusto_ACOSTA.pdf 26/03/13





Es la posibilidad de que la cooperativa pueda sufrir pérdidas por falta de liquidez de un socio o garante de los dineros entregados a través de un préstamo otorgado, es decir es el proceso del seguimiento de los créditos entregados por la entidad a favor de los Socios de la Cooperativa hasta el retorno del mismo incluido sus intereses a favor de la cooperativa, y en caso de incumplimiento la gestión efectuada por su departamento de cobranzas para su recuperación oportuna.

“La política de la institución es entregar lo más rápido posible al socio su crédito, ya que los socios que pertenecen a la misma tienen un empleo fijo relacionado con las fuerzas armadas, es decir tienen un sueldo fijo, lo que hace que el riesgo de pérdida en recuperación de crédito, sea bajo, además previó a la aprobación del crédito se consulta el estado del cliente con el buró de crédito, para verificar su grado de cumplimiento financiero a nivel nacional.”²⁵

2.6.5. RIESGO OPERATIVO

“Se puede identificar a las pérdidas ocasionadas por fallas humanas, insuficiencias de procesos, sistemas internos, tecnológicos, o de eventos Externos imprevistos que afectan a la liquidez de la institución.”²⁶

Del análisis efectuado se determinó que la Comisión de Crédito, Gerente y demás empleados de la cooperativa, tienen una amplia experiencia en el conocimiento del sector cooperativo, que hace que las actividades ejecutadas sean eficaces y eficientes en el resultado de la administración de la institución, para conseguir su objetivo propuesto.

²⁵Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2010). Memoria anual. pág.39.

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_operativo_02/04/13





2.6.6. RIESGO TECNOLÓGICO

Se define a las posibles pérdidas o daños de la información que pueden ocasionar las deficiencias o fallas en los sistemas informáticos software o, en el cambio de los sistemas informáticos, o por la posible ocurrencia de sucesos inesperados como cortocircuitos, quema de equipos, virus y otros, relacionados con la infraestructura operativa y tecnológica interna y externa.

2.6.7. RIESGO LEGAL

Se entiende por riesgo legal a los cambios de normativas legales o fiscales expedidas por el estado Ecuatoriano, también se puede decir que es riesgo legal impositivo cuando desaparecen determinadas ventajas fiscales que gozan algunas instituciones como las cooperativas en el pago de tributos. Otro riesgo legal se puede considerar cuando existe negligencia en la elaboración de contratos de crédito o documentos a favor de la cooperativa, cuando se concede un préstamo como un pagaré mal llenado, o cuando existan resoluciones judiciales o administrativas de parte de los juzgados, anulando la validez de dicha reclamación judicial.

2.6.8. RIESGO DE LIQUIDEZ

Se puede decir que riesgo de liquidez es la incapacidad de una organización, para disponer de fondos necesarios, para solventar sus necesidades a corto plazo o en un determinado tiempo. También se lo puede definir como la capacidad de convertir un activo en efectivo con el mínimo riesgo de pérdida o bien la mayor o menor posibilidad para el banco de obtener, con rapidez y en el monto necesario, fondos en el resto del sistema financiero.





CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE LTDA”.

Un aspecto clave para desarrollar nuevas estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, constituye el análisis de los factores internos y externos que afectan a la organización, este estudio permite, identificar los contingentes entre la gestión realizada por la empresa y facilitar el cumplimiento de las metas.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO:

3.1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO

En el siguiente análisis se tomará en cuenta las siguientes dimensiones:

- Económico
- Político Legal
- Social
- Ambiental
- Tecnológico





3.1.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO EN EL PAÍS

TABLA N° 1
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
PIB EN EL ECUADOR AÑO 2010 – 2011

2010		2011		DIFERENCIA	
\$	%	\$	%	\$	%
\$ 118,1 Miles de millones	3,58%	\$ 125,8 Miles de millones	7,7%	\$7,7 Miles de millones	4,13%

Fuente: Banco Central.

Elaborado por: Valeria Barba

“De este estudio se desprende que existe un crecimiento del PIB en el periodo analizado, y por consiguiente un crecimiento en el ingreso percapita, en razón de que, en el año 2010 tiene un crecimiento PIB de 3.58% y en el año 2011 llega al 7.7% de crecimiento.

El crecimiento del PIB se debe al consumo de los hogares 4.08%, el consumo de Gobierno 0.38%, las exportaciones 2.91% y las importaciones restaron 0.33%, así como la variación de existencias que resta 2.81% al total.

Por las industrias, la construcción aporta dos puntos al crecimiento del PIB, los servicios 1.5%, la industria manufacturera 0.96%, y el comercio al por mayor y menor 0.95%.”²⁷

²⁷ <http://www.andes.info.ec/es/economía/1254.html> 30/07/13





Por lo tanto con el incremento del PIB, habrá más cantidad de dinero en circulación, generar mayor actividad económica, poder de consumo y por consiguiente fortalecer las Cooperativas y Negocios.

TABLA N° 2
PORCENTAJE DE INVERSIÓN EN CAPITAL FIJO
EN EL ECUADOR AÑO 2010 - 2011

2010	2011
25.2%	30.5%

Fuente: Banco Central

Esto se debe a una gran parte de la Inversión pública en proyectos de infraestructura, sobre todo en viabilidad, aeropuertos y puertos, también a la construcción privada en viviendas, que surgió siendo incentivada por el Gobierno, el consumo privado también contribuyó al crecimiento.²⁸

TABLA N° 3
PORCENTAJE DE INFLACIÓN
EN EL ECUADOR AÑO 2010 - 2011

2010	2011
3.3%	5.4%

Fuente: Banco Central

²⁸ <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%AD/1254.html>, 29/07/13





La inflación ascendió al 5,4% a diciembre de 2011, porcentaje que se compara con un 3,3% en 2010. Los indicadores del mercado laboral reflejaron el positivo desempeño económico, en particular el descenso del desempleo al 6.0%, a menos desempleo mayor poder de consumo, por una sostenida alza de los salarios reales. El valor de las exportaciones también tuvo una evolución positiva, atribuible a los altos precios del petróleo, mientras que las importaciones crecieron a un ritmo relativamente más lento.²⁹

3.1.1.2. ANÁLISIS POLÍTICO LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se encuentra funcionando dentro del marco constitucional y legal, su Estatuto Social de adecuó a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento a lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

3.1.1.3. ANÁLISIS SOCIO CULTURAL

En la Provincia de Chimborazo nace el cooperativismo como ente de asistencia y ayuda social reflejándose hasta nuestros días por la presencia de una Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Desde la década de los 50 surgen principalmente en el sector rural de la Provincia de Chimborazo una gran cantidad de agencias internacionales

²⁹ Informe Macroeconómico. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/46985/Ecuador-completo-web.pdf> 29/07/13





de diferente índole, sean estas sociales, culturales y religioso, con la finalidad de “potenciar” el desarrollo del sector rural, considerando que este sector es uno de los más débiles de la economía nacional.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ejercen sus funciones a través de los resultados filosóficos del sistema Cooperativo principalmente tomando en cuenta el factor humano como un elemento vital para el desarrollo socioeconómico de los pueblos.

3.1.1.4. ANÁLISIS AMBIENTAL

Los fenómenos naturales en los últimos años están amenazando en especial el proceso eruptivo del volcán Tungurahua en nuestra ciudad, también se encuentra en una zona sísmica, para esto la Cooperativa cuenta con cajas fuertes para el efectivo y con un disco duro externo del servidor, para salvaguardar lo que requiere mayor importancia en la cooperativa.

3.1.1.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

La Cooperativa ante la continua evolución tecnológica, no se puede quedar rezagada frente a esto; para ello todos los años se realiza:

- Implementación del Enlace con la Agencia de la Brigada mediante herramientas de Software libre (Open VPN con Sistema Operativo Linux).
- Implementación de dos servidores de datos y de Internet.
- Adquisición de un Equipo de Aire Acondicionado para el cuarto de Servidores.
- Ampliación de la Red Local.





- Adquisición del nuevo Sistema Informático, que se encuentra en proceso de implementación.

La información que diariamente ingresa a la Cooperativa se encuentra respaldada por el programa informático llamado SOLFBANK, que esta conectado directamente con la gerencia para mejor control; por cualquier eventualidad la Cooperativa respalda su información con copias que realiza automáticamente el programa informático, cada dos horas a un servidor externo y sus copias diarias se encuentran guardadas en un CD en cajas fuertes y una copia en el sitio Web.

Es de gran importancia resaltar que la Cooperativa cuenta con un plan de contingencias en el área de sistemas.

Se puede decir que un riesgo tecnológico puede ser el No contar con un Cajero Automático, ya que los socios siguen creciendo y el espacio de su infraestructura es muy corto para dar un servicio ágil.

3.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En el siguiente análisis se tomará en cuenta lo siguientes:

- Competencia
- Proveedores
- Socios

3.1.2.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA





En la Provincia de Chimborazo las Cooperativas para ganar más clientes, crean servicios con diferenciaciones para obtener más socios, ganar mercado, captar más población y hacer más negocios.

En los últimos cinco años es más notorio cómo compiten los bancos y las cooperativas. Fruto del crecimiento, las cooperativas pautan en radio, en televisión o en vallas publicitarias, son auspiciantes de equipos de fútbol, de eventos, etc.

En cuanto a los servicios, la banca privada ofrece banca en línea, una red de cajeros, pago de impuestos, acreditación de nóminas de empresas privadas, pago de servicios básicos, etc. El sector cooperativo apela a micro seguros ajustados a la realidad de los microempresarios (vulnerabilidad en el campo, maquinaria no certificada, riesgos de salud...). También participa en la recepción de remesas, cobro de servicios y en programas de ahorro de sus socios y clientes.

El mapa financiero de cooperativas se registra entre las más importantes en la Provincia de Chimborazo 29 Cooperativas vigentes.





TABLA N°. 4

**PRINCIPALES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
 EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

ITEM	RAZON SOCIAL	CIUDAD
1	EL SAGRARIO LIMITADA	RIOBAMBA
2	RIOBAMBA LIMITADA	RIOBAMBA
3	ACCIÓN RURAL LIMITADA	RIOBAMBA
4	JESÚS DEL GRAN PODER LIMITADA	RIOBAMBA
5	CÁMARA DE COMERCIO RIOBAMBA LTDA.	RIOBAMBA
6	EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.	RIOBAMBA
7	CEMENTO CHIMBORAZO LTDA.	SAN JUAN
8	IDEALES LTDA.	RIOBAMBA
9	SAN JORGE LTDA.	RIOBAMBA
10	SAN CAYETANO LTDA.	RIOBAMBA
11	SUMAC LLACTA LTDA.	RIOBAMBA
12	SAN MIGUEL PALLATANGA LTDA.	PALLATANGA
13	4 DE OCTUBRE LTDA.	PENIPE
14	FERNANDO DAQUILEMA LTDA.	PENIPE
15	LUIS FELIPE DUCHICELA LTDA.	CACHA
16	LLACTA PURA LTDA.	CACHA
17	SAN MIGUEL DE POMACACHA LTDA.	GUAMOTE
18	SAN PABLO DE TOTORILLAS LTDA.	GUAMOTE
19	COLEGIO CARLOS CISNEROS LTDA.	RIOBAMBA
20	COLEGIO SAN FELIPE NERI LTDA.	RIOBAMBA
21	COLEGIO RIOBAMBA LTDA.	RIOBAMBA
22	COCHAPAMBA LTDA	CACHA
23	VILLA LA UNIÓN LTDA	PUNIN
24	BASHALAN LTDA.	PUNIN
25	EDUCADORES SECUNDARIOS DE CHIMBORAZO	RIOBAMBA
26	LOS ANDES LTDA	RIOBAMBA
27	POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO LTDA	RIOBAMBA
28	UNIÓN FERROVIARIA UFE LTDA.	RIOBAMBA
29	ACCIÓN PARA EL DESARROLLO LTDA.	SAN LUIS





Elaborado por: La Autora

3.1.2.2. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

La Cooperativa cuenta al momento con tres proveedores que son de mayor importancia, como son: para Adquisición de víveres, materiales de oficina y papelería y de Tecnología y de ahí que si es de necesidad de la Cooperativa de contar con otros proveedores lo harán según la necesidad de adquisición que se requiera.

3.1.2.3. ANÁLISIS SOCIAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., tendrá como objeto social principal realizar operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas en abiertas o cerradas; entendiéndose que las cooperativas abiertas exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las cooperativas cerradas aceptan como socios únicamente a quienes pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común, como profesión, relación laboral o gremial.

Con base a lo manifestado anteriormente, la gestión de la Cooperativa "San Jorge Ltda." es cerrada, lo que significa que se aceptan únicamente como socios a los militares en servicio activo y pasivo, como también a sus familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad y primer grado de





afinidad; y, a los empleados civiles. Esto acatando disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis ya depende directamente de la administración propia y capacidad de los ejecutivos de la Cooperativa, teniendo en cuenta:

- La captación e incrementación de socios a la institución.
- Crecimiento de Activos.
- Crecimiento de Activos Productivos.
- Crecimiento de Cartera de Créditos.

Esto en base a los porcentajes ya establecidos como metas para cada año.

3.2.1 ANÁLISIS FINANCIERO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., ante las exigencias del mercado financiero y por el entorno político de nuestro país ha permitido la actualización en el campo administrativo, financiero y tecnológico, adoptando políticas inmediatas para atenuar el impacto en los resultados, los mismos que fueron satisfactorios, permitiéndole a la institución ser más competitiva dentro del mercado financiero.

La cultura del ahorro habitado en los socios, han significado la base fundamental de la economía solidaria, herramienta que ha servido para cumplir los requerimientos y necesidades de los socios.

3.3. ANÁLISIS DE RIESGO





La Cooperativa San Jorge establece como política interna, la aplicación de los siguientes niveles de constitución de provisiones, para cada uno de los rangos de calificación de riesgos, de conformidad a los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; esta política, favorece a todos los integrantes de la institución, considerando que la entidad administra recursos de suma importancia para la institución, que son: Recurso Humano, Recurso Material y Recurso Financiero, por lo que se debe tomar medidas de resguardo para su buen uso, manejo y su correcta administración.

3.3.1. ANÁLISIS DE RIESGO INTERNO

3.3.1.1. RIESGO DE PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIOS

La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de personalidad jurídica.

3.3.1.2. RIESGOS LEGALES

La cooperativa es una organización formada por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en





la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y del agente regulador.

En lo analizado se puede decir que la Cooperativa cuenta con un Estatuto, Manuales de Inversiones y Políticas de Investigación, Manual de Crédito, Manual de Liquidez, Manual de Sistemas, Reglamento de elecciones, todos estos en base a lo legal; también se debe indicar que no cuenta con un Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de acuerdo a lo dispuesto en el decreto 2393, mediante Registro Oficial. No.137, de fecha 9-VIII-2000, Manual de Riesgo de Mercado y el Plan de Contingencia Económica Financiera, que es tema de desarrollo de la presente tesis.

3.3.1.3. RIESGO GREMIAL

Del estudio efectuado al perfil de los Miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y de Comisiones, se determinó que cumplen con lo establecido en la Ley Económica Popular y Solidaria por encontrarse en el segmento clasificación dos.

La Gerente designada, se postuló para el concurso y por su amplia experiencia en gestión administrativa acorde con el objeto social de la cooperativa y captación en economía social y solidaria y el cooperativismo fue electa y en su cargo lleva 8 años cumpliendo a cabalidad sus funciones designadas a favor de la Institución.

En el año 2011 se tuvo que dar una bonificación por desahucio de un empleado que laboraba en la institución, todo cambio y crecimiento requiere la integración de nuevos colaboradores, es así que resuelven:





- Contratar un Guardia de Seguridad Interna y Asistencia Administrativa.
- Asenso al Guardia de seguridad cajero 2.

3.3.1.4. RIESGO DE IMAGEN

La imagen de la Institución y la comodidad para sus asociados es de mucha importancia para esto se realiza:

- Adecuación de oficinas: Gerencia, Presidencias, Oficial de Crédito y Ventanillas.
- Adecuaciones para Bodega y Archivo.
- Adquisición de Equipo de Amplificación
- Inicio de las ampliaciones en el edificio matriz de la bodega y área de sistemas.

3.3.1.5. RIESGO DE LIQUIDEZ

La Cooperativa cuenta con un grado alto de liquidez como lo demuestra en la siguiente tabla:

Tabla Nº. 5
Crecimiento en Activos, Pasivos y Patrimonio

	AÑO 2010	AÑO 2011	PORCENTAJE
ACTIVOS	2.105.378,94	3.047.557,94	44.75%
PASIVO	1.815.949,95	2.738.308,07	50.79%





PATRIMONIO	289.428,99	309.249,87	6.85%
-------------------	------------	------------	--------------

Fuente: Memoria Anual. (2011), Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

ANÁLISIS:

Crecimiento de los activos.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., presenta un crecimiento del 44.75% en el período 2011 en relación al período 2010 que tuvo un valor del 15.47% por que sus activos se incrementaron. Como resultado de la apertura de su Sucursal en el Interior de la Brigada.

Crecimiento de los Pasivos.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., presenta un incremento del 50.79% al período 2011 en relación al período 2010 ocasionado por el incremento de los depósitos a la vista, a plazo, intereses por pagar y obligaciones patrimoniales, producto de la apertura de la sucursal.

Patrimonio Técnico.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., según información proporcionada presenta un patrimonio técnico constituido de 6.85%, ante lo cual demuestra un déficit en relación al patrimonio técnico requerido según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en su Art.47 que manifiesta "...La suma ponderada de activos y contingentes de las Instituciones del Sistema Financiero no deberá ser inferior al 9%."³⁰

³⁰http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf 27/07/13





3.4. CARTERA DE CRÉDITO

La Cooperativa cuenta con los siguientes créditos:

3.4.1. TIPOS DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

La Cooperativa cuenta con cuatro tipos de créditos:

1. CRÉDITO DE VÍVERES

La Cooperativa también cubre necesidades vitales, con la venta de productos de primera necesidad como es arroz y azúcar, a crédito a tres meses.

2. CRÉDITOS URGENTES

Este tipo de crédito no requiere garante, basta con la documentación en regla del socio, el oficial de crédito lo avalúa, el valor máximo de crédito es de \$530,00 y es acreditada en la cuenta del socio de forma inmediata.

TABLA N°6

DETALLE PRÉSTAMO URGENTE

Monto	70	100	150	200	300	408
Encaje	0	0	0	0	0	0





Plazo meses	3	4	5	6	7	8
Cuotas	26.30	28.20	33.35	37.35	47.60	56.65

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

3. CRÉDITOS EMERGENTES

El valor es hasta \$3.300,00 si el socio tiene buen historial, en la Cooperativa como en el buro de crédito, no es necesario tener un garante, después pasa a ser evaluado por el Jefe de crédito y una vez aprobado es acreditada en su cuenta.

TABLA N° 7

DETALLE PRÉSTAMO EMERGENTE

Monto	500	600	700	800	1000	1200	1400	1500	2000	2500	2551
Encaje	93	105	118	130	155	180	205	218	280	313	319
Plazo meses	10	11	12	13	15	17	20	21	26	30	30
Cuotas	59.25	64.60	69.15	73.10	79.15	85.20	86.20	88.40	97.80	108.20	110.30

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

4. CRÉDITOS ORDINARIOS

En este tipo de crédito el monto es hasta \$13.200,00, si el socio después de presentada toda la documentación y ser evaluado por la comisión de





créditos, cumple con todos los requisitos y tiene una buena liquidez y no supera los \$6.000,00 no es necesario contar con un garante.

TABLA N° 8

DETALLE PRÉSTAMO ORDINARIO

Monto	5500	6000	6500	7000	7500	8000	9000	10205
Encaje	718	780	843	905	968	1030	1155	1276
Plazo meses	43	44	45	46	47	48	49	50
Cuotas	182.30	194.85	207.00	218.80	230.35	241.55	266.60	296.85

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

Se puede aclarar que en las cuotas de los Créditos aprobados a partir del mes de abril del 2010, está incluido el Ahorro Especial, el cual se va acumulando en cada pago, y el Socio podrá disponer de este ahorro cuando ha terminado de pagar el crédito, de acuerdo al siguiente detalle:

- Urgente: \$ 2,
- Emergente: \$ 5,
- Ordinarios: \$10.

3.4.2. COMPORTAMIENTO CREDITICIO





Tomando en cuenta la disponibilidad de recursos de la Institución, se incrementan los montos de los créditos de acuerdo al crecimiento del Patrimonio, esto es:

- Ordinarios 3.3%
- Emergentes 25%
- Urgente 4%

Atendiendo así las necesidades de los socios, mismos que son entregados de forma oportuna, una vez cumplidos los requisitos correspondiente.

TABLA Nº 9
COLOCACIONES DE CRÉDITO A DICIEMBRE 2011

TIPO CRÉDITO	COLOCACIONES A DICIEMBRE 2011	
	SOCIOS ATENDIDOS	MONTOS \$
EMERGENTES	824	1.056.414,00
ORDINARIOS	300	1.664.600,00
URGENTES	2209%	614.700,00
ARROZ	1.417	58.553,16
AZÚCAR	686	30.080,00
TOTAL CONCEDIDO:	5.436	3.424.347,37

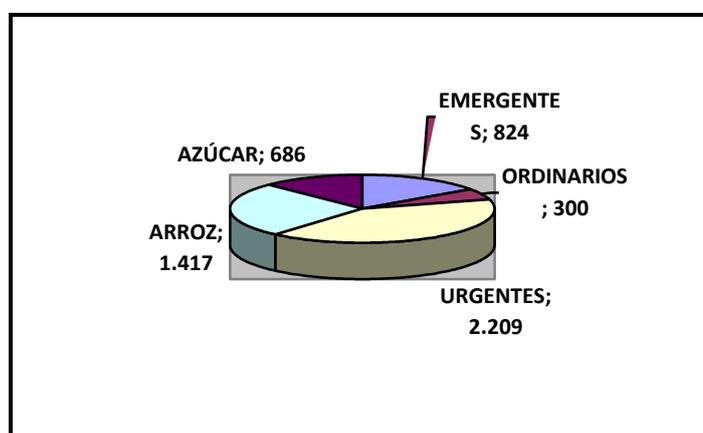




Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

El volumen total de las operaciones de crédito, que incluye créditos Emergentes, Ordinarios, Urgentes, Arroz y Azúcar, en el año 2011, ascendió a la suma de USD. \$ 3.424.347,37 y los socios beneficiarios de créditos a 5.436.

GRÁFICO N° 1
SOCIOS ATENDIDOS

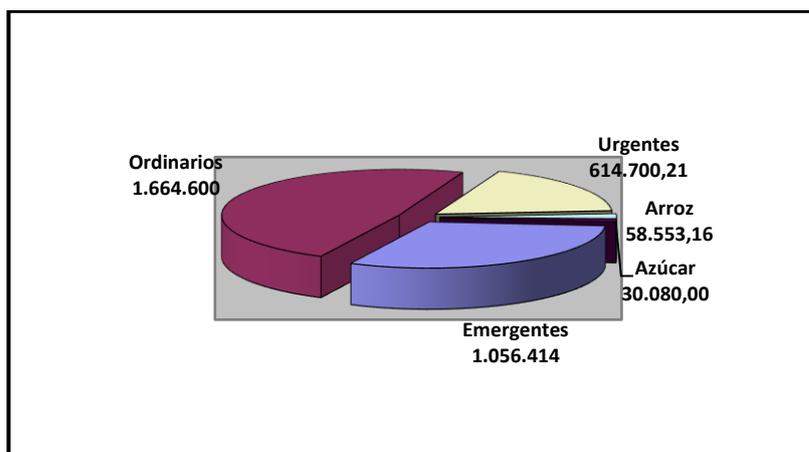


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N° 2
MONTOS ENTREGADOS





Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.
 Elaborado por: La Autora

3.4.3. CARTERA DE CRÉDITO ACTIVA

TABLA N° 10

CARTERA DE CRÉDITO A DICIEMBRE 2010 Y DICIEMBRE 2011

META	AÑO 2010	AÑO 2011	CUMPLIMIENTO
Incrementar la cartera en un 25%	1.768.008,53	2.596.262,05	46,85%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

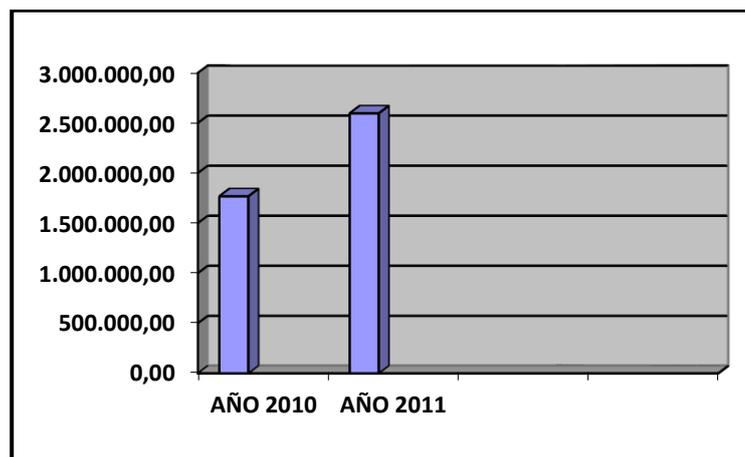
La Cooperativa viendo el incremento de créditos tanto en el año 2010 y 2011, y la experiencia crediticia de los socios, cabe recalcar que no en todos los socios, pero en su gran mayoría tienen muy buena calificación





crediticia, la Institución reforma las políticas de crédito, acorde a los cambios experimentados en el sistema financiero y a su realidad Institucional, con el único propósito de dar a los socios facilidades, es así que disminuyeron las garantías e inclusive conceden créditos sin garante.

GRÁFICO N°3
CARTERA DE CRÉDITO ACTIVA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.





3.4.4. CALIDAD DE CARTERA CREDITICIA

La Cooperativa con respecto a morosidad es mantener índices inferiores al 4%, y gracias a la labor conjunta de oficiales de crédito y personal de colaboradores, la institución al 31 de Diciembre 2011 presenta una cartera sana del 99,01% y una cartera en riesgo equivalente al 0,99%. Esto se debe al convenio que se mantiene con la Brigada de descontar por roles de pagos la cuota mensual de préstamos que adeudan los socios a la Institución, es importante no olvidar que los préstamos también se les concede a familiares en cuarto grado de consanguinidad y primero de afinidad; es decir que en este detalle debemos cuidar la morosidad, y también en los empleados ya que en Algunos predominan problemas judiciales y salen en contra con sus sueldos.

3.4.5. FONDO DE PROTECCIÓN DE CARTERA

El fondo que la Cooperativa mantiene al finalizar el año 2011 asciende a USD \$34.736,44 el mismo que por fallecimiento de un socio cubrió el saldo de su crédito por el valor de USD \$4.778,18.

TABLA Nº 11
FONDOS DE CARTERA AÑO 2010 – 2011

META	AÑO 2010	AÑO 2011	CUMPLIMIENTO
ACTIVOS: Crecimiento en el 30%.	2.105.378,94	3.047.557,94	44,75%





ACTIVOS PRODUCTIVOS: 80% sobre los activos totales.			
		2.596.262,05	85,19%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

ANÁLISIS

Calidad de Activos.- La evolución Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., refleja en un crecimiento significativo, esto es el 44,75% de Activos cuyo monto asciende a USD. \$3.407.557,94, superando así la meta prevista que fue del 30%, en donde los activos productivos representan el 85,19% del Total de Activos de la Institución.

3.5. CAPTACIONES

3.5.1. COMPORTAMIENTO DE CAPTACIONES

TABLA Nº 12
CAPTACIONES DEPÓSITOS
DICIEMBRE 2010 – 2011

CAPTACIONES	A DICIEMBRE 2010	A DICIEMBRE 2011	%
Ahorros a la Vista	\$ 1.102.770,00	\$ 1.389.267,15	25,98%
Depósitos a Plazo Fijo	\$ 462.339,94	\$ 907.054,42	96,19%





Ahorro Programado	\$ 71.318,64	\$ 29.452,84	-142%
Ahorros Especiales	\$ 28.704,86	\$ 83.660,81	191,45%
Ahorros Rifa	\$ 80.094,70	\$ 236.097,46	194,77%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011). Memoria Anual.

Es importante resaltar que la CONFIANZA de los socios y clientes es el pilar fundamental del crecimiento de las captaciones, acompañada de las tasas de interés competitivas que se pagan en estos productos y el estímulo en la entrega de boletos para la rifa anual; sin embargo se necesita evitar las disminuciones, como consta en el Ahorro Programado.





3.6. ANÁLISIS DEL SISTEMA FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JORGE LTDA."

3.6.1. BALANCES GENERALES COMPARATIVOS

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 "SAN JORGE LTDA."
 BALANCES GENERALES COMPARATIVOS
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 Y AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

	Dic. 2010	ANALISIS VERICAL	Dic. 2011	ANALISIS VERTICAL	VARIACION ABSOLUTA \$	VARIACION RELATIVA \$ %	PROPORCIÓN
ACTIVO							
CORRIENTE							
CAJA	15.240,00	0,72	15.264,00	0,50	24,00	0,16	1,00
BANCOS INSTITUCIONES FINANCIERAS	291.174,66	13,83	413.299,07	13,56	122.124,41	41,94	1,42
CARTERA DE CREDITOS							
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO POR VENCER							
DE 1 A 30 DIAS	137.542,89	6,53	171.388,16	5,62	33.845,27	24,61	1,25
DE 1 A 90 DIAS	251.032,21	11,92	319.220,07	10,47	68.187,86	27,16	1,27
DE 1 A 180 DIAS	307.608,15	14,61	417.322,74	13,69	109.714,59	35,67	1,36
DE 1 A 360 DIAS	444.241,14		645.218,38				1,45





		21,10		21,17	200.977,24	45,24	
DE MAS DE 360 DIAS	627.584,14	29,81	1.043.112,70	34,23	415.528,56	66,21	1,66
PROVISIÓN CRÉDITOS DE CONSUMO	(33.491,12)	(1,59)	(54.753,38)	(1,80)	(21.262,26)	63,49	1,63
INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CRÉDITO							
CARTERA DE CRÉDITO POR VENCER	12.046,82	0,57			12.046,82	(100,00)	-
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO			17.282,21	0,57	17.282,21	17.182,21	
CUENTA POR COBRAR GANADOR VEHÍCULO			143,96	0,00	143,96	43,96	
IMPUESTOS AL SRI							
ANTICIPO DE IMPUESTO RENTA	3.375,10	0,16	2.293,76	0,08	(1.081,34)	(32,04)	0,68
RETENCIONES EN LA FUENTE	53,60	0,00	60,87	0,00	7,27	13,56	1,14
CRÉDITO TRIBUTARIO IMPUESTO A LA RENTA	1.758,41	0,08	1.758,41	0,06	-	-	1,00
INVENTARIOS							
PARA LA VENTA							
INVENTARIO DE ARROZ	3.723,00	0,18	2.581,00	0,08	(1.142,00)	(30,67)	0,69
INVENTARIO DE AZÚCAR	332,00	0,02	3.225,00	0,11	2.893,00	871,39	9,71
OTROS ACTIVOS CORRIENTES							
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	408,70	0,02	419,30	0,01	10,60	2,59	1,03
RECARGAS ELECTRÓNICAS POR VENDER	975,54	0,05	1.486,55	0,05	511,01	52,38	1,52
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.063.605,24	98,02	2.999.322,80	98,42	959.811,20	18.307,86	26,82





NO CORRIENTE							
FIJOS PROPIEDAS, PLANTA Y EQUIPO							
EDIFICIOS	31.527,43	1,50	40.132,71	1,32	8.605,28	27,29	1,27
(-) DEP. ACUM. ACTIVOS EDIFICIOS	(8.786,69)	(0,42)	(10.398,87)	(0,34)	(1.612,18)	18,35	1,18
REMODELACIONES EN PROCES	1.626,15	0,08			(1.626,15)	(100,00)	-
MUEBLES Y ENSERES	8.444,87	0,40	10.281,41	0,34	1.836,54	21,75	1,22
(-) DEP. ACUM. ACTIVOS MUEBLES Y ENSERES	(3.039,91)	(0,14)	(3.492,86)	(0,11)	(452,95)	14,90	1,15
EQUIPO DE OFICINA	5.752,50	0,27	6.309,49	0,21	556,99	9,68	1,10
(-) DEP. ACUM. ACTIVOS EQUIPO DE OFICINA	(1.703,74)	(0,08)	(2.026,62)	(0,07)	(322,88)	18,95	1,19
SISTEMA ELÉCTRICO	288,02	0,01			(288,02)	(100,00)	-
(-) DEP. ACUM. ACTIVOS SISTEMA ELÉCTRICO	(288,00)	(0,01)			288,00	(100,00)	-
EQUIPO DE CÓMPUTO	13.246,07	0,63	7.975,01	0,26	(5.271,06)	(39,79)	0,60
(-) DEP. ACUM. ACTIVOS EQUIPO DE CÓMPUTO	(8.702,90)	(0,41)	(2.847,67)	(0,09)	5.855,23	(67,28)	0,33
VEHÍCULOS – MOTONETA	1.194,00	0,06	1.194,00	0,04	-	-	1,00
(-) DEP. ACUM. ACTIVOS VEHÍCULOS	(334,98)	(0,02)	(573,78)	(0,02)	(238,80)	71,29	1,71
A LARGO PLAZO							
INVERSIONES							
SECTOR PRIVADO			50,00				1,00





	50,00	0,00		0,00	-	-	
GASTOS DIFERIDOS							
GASTOS DE INSTALACIONES							
GASTOS DE ADECUACIÓN Y MEJORAS	7.454,06	0,35	4.072,86	0,13	(3.381,20)	(45,36)	0,55
(-)AMORITZACIÓN ACUMULA.GASTOS DIFERIDOS	(4.953,18)	(0,24)	(2.440,54)	(0,08)	2.512,64	(50,73)	0,49
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	41.773,70	1,98	48.235,14	1,58	6.461,44	15,47	1,15
TOTAL ACTIVOS	2.105.378,94	100,00	3.047.557,94	100,00	942.179,00	(80,62)	2,19

PASIVO							
CORRIENTE							
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO							
DEPÓSITOS A LA VISTA							
DEPÓSITOS DE AHORROS	1.102.770,00	52,38	1.389.267,15	45,59	286.497,15	25,98	1,26
DEPÓSITOS DE AHORROS PROGRAMADOS	71.318,64	3,39	29.452,84	0,97	(41.865,80)	(58,70)	0,41
DEPÓSITOS DE AHORRO ESPECIAL	28.704,86	1,36	83.660,81	2,75	54.955,95	191,45	2,91
DEPÓSITOS DE AHORRO RIFA	80.094,70	3,80	236.097,46	7,75	156.002,76	194,77	2,95
DEPÓSITOS A PLAZO							
DE 1 A 30 DIAS	141.609,92	6,73	172.106,08	5,65	30.496,16	21,54	1,22
DE 31 A 90 DIAS	201.425,63		326.140,34				1,62





		9,57		10,70	124.714,71	61,92	
DE 91 A 180 DIAS	92.304,39	4,38	170.568,00	5,60	78.263,61	84,79	1,85
DE 181 A 360 DIAS	27.000,00	1,28	232.340,00	7,62	205.340,00	760,52	8,61
DE MÁS DE 361 DÍAS			5.900,00	0,19	5.900,00	5.800,00	
DEPÓSITO POR CONFIRMAR							
A LA VISTA	1.524,43	0,07	1.794,43	0,06	270,00	17,71	1,18
DEPÓSITO DE GARANTÍA			812,00	0,03	812,00	712,00	
OBLIGACIONES INMEDIATAS							
GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS							
GIROS Y TRANSFERENCIAS			2.961,85	0,10	2.961,85	2.861,85	
SOCIOS LIQUIDADOS	624,08	0,03	618,40	0,02	(5,68)	(0,91)	0,99
CUENTAS POR PAGAR							
INTERESES POR PAGAR							
DEPÓSITO A PLAZO	10.858,29	0,52	13.026,54	0,43	2.168,25	19,97	1,20
DEPÓSITO EN GARANTIAS	812,00	0,04			(812,00)	(100,00)	-
OBLIGACIONES PATRONALES							
BENEFICIOS SOCIALES	1.355,94	0,06	1.633,67	0,05	277,73	20,48	1,20
APORTES AL IESS	579,29	0,03	783,97	0,03	204,68	35,33	1,35
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS	674,35	0,03	144,20	0,00	(530,15)	(78,62)	0,21
APORTES INDIVIDUALES IESS	444,25	0,02	598,79	0,02	154,54	34,79	1,35





PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS IESS	133,47	0,01	114,47	0,00	(19,00)	(14,24)	0,86
JAUBILACIÓN PATRONAL	12.043,59	0,57	15.749,62	0,52	3.706,03	30,77	1,31
RESERVA BONIFICACIÓN DESAHUCIO	3.795,17	0,18	5.249,71	0,17	1.454,54	38,33	1,38
PROVEEDORES							
MANZANO MUÑOZ SANDRA	160,00	0,01	160,00	0,01	-	-	1,00
BONILLA DILLON PABLO	215,00	0,01			(215,00)	(100,00)	-
SISA LAGUA LAURA MARLENE	693,00	0,03			(693,00)	(100,00)	-
ULLOA MOVIL SHOP CIA LTDA.	100,00	0,00			(100,00)	(100,00)	-
ING. TAMAYO TORRES EDISON			540,00	0,02	540,00	440,00	
ING. PAULA ALARCÓN GEMA VIVIANA			417,86	0,01	417,86	317,86	
OBLIGACIONES POR PAGAR SRI							
RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA							
1% Retención de Bienes	285,84	0,01	185,01	0,01	(100,83)	(35,27)	0,65
1% Retención de Seguros y Reaseguros	0,12	0,00	0,04	0,00	(0,08)	(66,67)	0,33
2% Retención de Entre Sociedades	41,80	0,00	8,88	0,00	(32,92)	(78,76)	0,21
2% Retención por Servicios	71,94	0,00	118,09	0,00	46,15	64,15	1,64
2% Retención Rendimientos Financieros	50,09	0,00	99,30	0,00	49,21	98,24	1,98
8% Retención Predomina al Intelecto	36,00	0,00	35,36	0,00	(0,64)	(1,78)	0,98
10% Retención Servicios Profesionales	30,91	0,00	108,04	0,00	77,13	249,53	3,50





RETENCIONES EN FUENTES DEL IVA							
30% IVA Compras de Bienes	6,30	0,00	15,86	0,00	9,56	151,75	2,52
70% IVA de Servicios	86,63	0,00	232,47	0,01	145,84	168,35	2,68
100% IVA Servicios Profesionales	91,09	0,00	182,68	0,01	91,59	100,55	2,01
100% IVA a Personas Naturales	240,30	0,01	322,08	0,01	81,78	34,03	1,34
IVA en Ventas	71,87	0,00			(71,87)	(100,00)	-
Impuesto a la Renta	955,33	0,05	196,11	0,01	(759,22)	(79,47)	0,21
CUENTAS POR PAGAR VARIAS							
Comisión Banco Rumiñahui	1.512,29	0,07			(1.512,29)	(100,00)	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.782.721,51	84,67	2.691.642,11	88,32	908.920,60	11.441,62	53,10

NO CORRIENTE							
OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO							
Fondo Mortuario	11.364,96	0,54	11.929,52	0,39	564,56	4,97	1,05
Fondo de Protección de Cartera	21.863,48	1,20	34.736,44	1,14	12.872,96	58,88	1,59
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	33.228,44	1,58	46.665,96	1,53	13.437,52	40,44	1,40
TOTAL PASIVOS	1.815.949,95	86,25	2.738.308,07	89,85	922.358,12	104,29	4,04





PATRIMONIO							
CAPITAL							
APORTES DE SOCIOS							
Certificado de Aportación	254.812,95	12,10	273.377,78	8,97	18.564,83	7,29	1,07
Cuota de Ingreso	3.222,22	0,15	4.000,58	0,13	778,36	24,16	1,24
RESERVAS							
Reserva Legal	18.009,34	0,86	20.139,72	0,66	2.130,38	11,83	1,12
Reserva Generales	1.304,75	0,06	1.335,80	0,04	31,05	2,38	1,02
Reserva Especial	9.930,25	0,47	9.930,25	0,33	-	-	1,00
Fondo de Educación	143,30	0,01	31,05	0,00	(112,25)	(78,33)	0,22
RESULTADOS							
Excedentes del Ejercicio							
Excedentes por Distribuir	2.006,19	0,10	434,69	0,01	(1.571,50)	(78,33)	0,22
TOTAL PATRIMONIO	289.429,00	13,75	309.249,87	10,15	19.820,87	6,85	1,07
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.105.378,95	100,00	3.047.557,94	100,00	942.178,99	(104,17)	6,96

Elaborado por: La Autora





3.6.2. ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 "SAN JORGE" LTDA.
 ESTADO DE RESULTADOS
 DEL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 Y AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

	Dic. 2010	ANALISIS VERICAL	Dic. 2011	ANALISIS VERTICAL	VARIACION ABSOLUTA \$	VARIACION RELATIVA \$ %	PROPORCIÓN
INGRESOS							
OPERACIONALES							
Por Servicios Cooperativos							
Por Ingresos Socios Nuevos	826,00	0,29	1.501,28	0,37	675,28	81,75	1,82
Servicios Créditos Víveres	2.362,94	0,83	2.516,28	0,61	153,34	6,49	1,06
Trámites de Cobranza	240,91	0,08	92,00	0,02	(148,91)	(61,81)	0,38
Servicio Cierre de Cuenta	327,45	0,12	501,44	0,12	173,99	53,13	1,53
Libretas Perdidas	467,00	0,16	910,00	0,22	443,00	94,86	1,95
Interés Créditos de Consumo	269.311,78	94,95	374.530,61	91,13	105.218,83	39,07	1,39
De Mora	2.846,71	1,00	1.830,01	0,45	(1.016,70)	(35,71)	0,64
Depósitos en Bancos y Otras Instalaciones Financieras	1.389,32	0,49	1.474,60	0,36	85,28	6,14	1,06





Intereses en Inversiones	2.693,36	0,95			(2.693,36)	(100,00)	-
Intereses en Fondo LEAL	446,34	0,16			(446,34)	(100,00)	-
NO OPERACIONALES							
POR SERVICIOS NO OPERACIONES							
Convenios							
Convenios de Débito			23.364,42	5,68	23.364,42	23.264,42	
Ingresos por Copias	459,80	0,16	436,32	0,11	(23,48)	(5,11)	0,95
Certificados			72,00	0,02	72,00	71,99	
Convenios Institucionales	1.199,48	0,42			(1.199,48)	(100,00)	-
Otros Ingresos	391,13	0,14	1.028,27	0,25	637,14	162,90	2,63
SOAT			938,52	0,23	938,52	838,52	
Enter Systems			308,82	0,08	308,82	208,82	
Librería Americana			27,71	0,01	27,71	(72,29)	
Comisión de Recargas Electrónicas	680,30	0,24	1.474,14	0,36	793,84	116,69	2,17
TOTAL INGRESOS	283.642,52	100,00	411.006,42	100,00	127.363,90	24.469,86	15,58
GASTOS							
OPERACIONALES							
INTERESES CAUSADOS							
Obligaciones con el Público							
Intereses Causados	94.978,74	33,49	127.566,11	31,04	32.587,37	34,31	1,34





Comisiones Causadas	325,81	0,11	48.743,48	11,86	48.417,67	14.860,71	149,61
Gastos de Personal	81.067,75	28,58	98.623,61	24,00	17.555,86	21,66	1,22
Servicios	8.316,33	2,93			(8.316,33)	(100,00)	-
Viajes Hospedaje y Alimentación	4.358,99	1,54			(4.358,99)	(100,00)	-
Mantenimiento y Reparación	2.099,81	0,74			(2.099,81)	(100,00)	-
Suministros	5.697,30	2,01			(5.697,30)	(100,00)	-
Sistema Tecnológicos	8.914,83	3,14			(8.914,83)	(100,00)	-
Consultoría y Capacitación	3.995,73	1,41			(3.995,73)	(100,00)	-
Impuestos, Contribuciones y Multas	1.108,08	0,39	4.327,40	1,05	3.219,32	290,53	3,91
Honorarios			9.343,00	2,27	9.343,00	9.243,00	
Servicios Varios	48.146,00	16,97	40.768,33	9,92	(7.377,67)	(15,32)	0,85
Depreciaciones	4.783,55	1,69	5.762,15	1,40	978,60	20,46	1,20
Amortizaciones	1.051,85	0,37	868,56	0,21	(183,29)	(17,43)	0,83
Provisiones	14.302,09	5,04	21.262,26	5,17	6.960,17	48,67	1,49
Otros Gastos			52.780,22	12,84	52.780,22	52.680,22	
TOTAL GASTOS	279.146,86	98,42	410.045,12	99,77	130.898,26	76.566,80	160,44
EXEDENTES DEL 2010	4.495,66	1,58	961,30	0,23	(3.534,36)	(78,62)	0,21
EXEDENTES ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.495,66	1,58	961,30	0,23	(3.534,36)	(78,62)	0,21





(-) 15% Utilidad Empleados	674,35	0,24	144,20	0,04	(530,15)	(78,62)	0,21
EXEDENTES ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	3.821,31	1,35	817,11	0,20	(3.004,20)	(78,62)	0,21
(-) 25% Impuesto a la Renta	955,33	0,34	196,11	0,05	(759,22)	(79,47)	0,21
EXEDENTES ANTES DE RESERVA	2.865,98	1,01	621,00	0,15	(2.244,98)	(78,33)	0,22
(20%) Reserva Legal	573,20		124,20				
(5%) Reserva Estatutaria	143,30		31,05				
(5%) Reserva Consejo Cooperativo Nacional	143,30		31,05				
(70% Excedente por Distribuir/10/11	2.006,19		434,70				
SUMAN	2.865,98	100,00	621,00	100,00	(13.607,27)	(472,27)	1,28

Elaborado por: La Autora



3.6.3. ÍNDICE DE LIQUIDEZ

**TABLA N° 13
ÍNDICE DE LIQUIDEZ**

ACTIVO CORRIENTE	2010	2011
CAJA	15.240,00	15.264,00
BANCOS INSTITUCIONES FINANCIERAS	291.174,66	413.299,07
CARTERA DE CRÉDITO A CORTO PLAZO	696.183,25	907.930,97
PASIVOS	2010	2011
DEPOSITOS A LA VISTA	1.282.888,20	1.738.478,26
DEPOSITOS A PLAZO	462.339,94	901.154,42
CUENTAS POR PAGAR	11.670,29	13.026,54
<u>CAPITAL DE TRABAJO =</u>	ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE	
	AÑO 2010	AÑO 2011
CAPITAL DE TRABAJO =	1.002.597,91	1.336.494,04
	1.756.898,43	2.652.659,22
CAPITAL DE TRABAJO =	0,57	0,50
<p>Como se puede observar en la razón corriente para los dos años la Institución presenta deficiencia, ya que el pasivo corriente superior al activo corriente. La situación se deteriora en el año 2011, pues por una unidad monetaria que puede ser exigida a la Institución, estará en posibilidades de contar con apenas 0,50 de unidad monetaria para redimirla. Ocasionado por una deficiente compensación de cartera, es decir el financiamiento de los activos en relación a los pasivos de vencimiento similar.</p>		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Estados Financieros. (2010 - 2011) Elaborado por: La Autora

**3.6.
4.
IND
ICA
DO
RE**

S EN RELACIÓN A LOS PASIVOS SIN COSTO

TABLA N° 14

INDICADORES EN RELACIÓN A LOS PASIVOS SIN COSTO

ACTIVO CORRIENTE	2010	2011
CAJA	15.240,00	15.264,00
BANCOS INSTITUCIONES FINANCIERAS	291.174,66	413.299,07
PASIVOS SIN COSTO	2010	2011
GIROS Y TRASFERENCIAS	624,08	2.961,85
SOCIOS LIQUIDADOS POR PAGAR		618,40

<u>CAPITAL DE TRABAJO =</u>	ACTIVOS LIQUIDOS/ PASIVO SIN COSTO						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: yellow;"> <th style="width: 50%; text-align: center;">AÑO 2010</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">AÑO 2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">306.414,66</td> <td style="text-align: right;">429.054,06</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">624,08</td> <td style="text-align: right;">3.580,25</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO 2010	AÑO 2011	306.414,66	429.054,06	624,08	3.580,25
AÑO 2010	AÑO 2011						
306.414,66	429.054,06						
624,08	3.580,25						
CAPITAL DE TRABAJO =							
CAPITAL DE TRABAJO =	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%; text-align: right;">490,99</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">119,84</td> </tr> </tbody> </table>	490,99	119,84				
490,99	119,84						

En el 2010 hubo mayores pasivos son costo en relación al año 2011, lo que se deduce que la Cooperativa ha aprovechado el incremento de pasivos con costo; es decir aumentaron las captaciones de depósitos e inversiones.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. **Estados Financieros. (2010 – 2011)**

Elaborado por: La Autora

3.7. ANÁLISIS FODA

**TABLA N° 15
ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura propia Estabilidad Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de personal en las fuerzas armadas.

<ul style="list-style-type: none"> • Imagen y prestigio institucional • Las políticas de préstamos tienen facilidades para llegar a los socios. • Ejecución presupuestaria mensual • Plan de contingencia para el área de sistemas. • Implementación anual en equipos de Tecnología actualizados. • Contar con firmas en convenios en cuentas aperturadas: Banco Rumiñahui, Banco del Austro y FINANCOPI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la relación con sus clientes a través del desarrollo de nuevos productos. • Incremento del producto de microcrédito. • Contar con una sucursal en el interior de la Brigada.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de la unidad de auditoría interna • Falta de un plan de contingencia económico financiero. • Falta de comunicación con los organismos encargados de proporcionar seguridad y auxilio . • No contar con un Reglamento Interno Administrativo. • Falta de un cajero automático. • No tienen acceso a líneas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia. • Situación económica y política del país. • Sobreendeudamiento de clientes. • Fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros que pueden incrementar los costos operativos. • Falta de estudio de mercado para futuras sucursales. • Eliminación de Comisiones por nuevas elecciones.

Elaborado por: La Autora

3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.8.1. ENCUESTAS A FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA

Pregunta 1:

Conoce usted si la Cooperativa posee un Plan de Contingencia Financiera

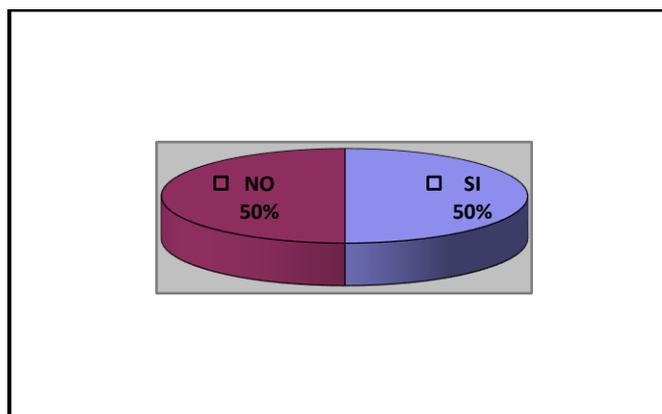
Tabla No. 16: Posee un Plan de Contingencia

Alternativa	Frecuencia	%
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a Funcionarios de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

GRAFICO N° 4



Fuente: Tabla N°16

Elaborado por: La Autora

Análisis pregunta N°1: Los encuestados manifiestan conocer en un 50%; de la misma manera, el otro 50% desconocen la existencia del citado plan; esto demuestra la falta de conocimiento que tiene la mitad de los funcionarios de la Cooperativa ante la inexistencia del Plan de Contingencia.

Pregunta 2:

La institución tiene implementada una Reglamentación de Control Interno, para las operaciones financieras

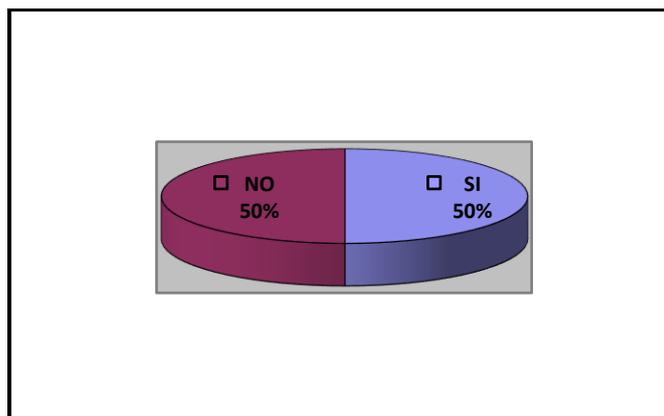
Tabla No. 17: Reglamentación de Control Interno

Alternativa	Frecuencia	%
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a Funcionarios de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N°. 5



Fuente: Tabla N°17

Elaborado por: La Autora

Análisis Pregunta N° 2: A causa de la falta de comunicación se puede decir que la mitad asume que cuenta la Cooperativa con el Reglamento de control interno y la otra mitad tiene desconocimiento.

Pregunta 3:

Los requerimientos de soluciones a problemas financieros inesperados, los directivos lo realiza en forma planificada o cuando las circunstancias lo ameriten.

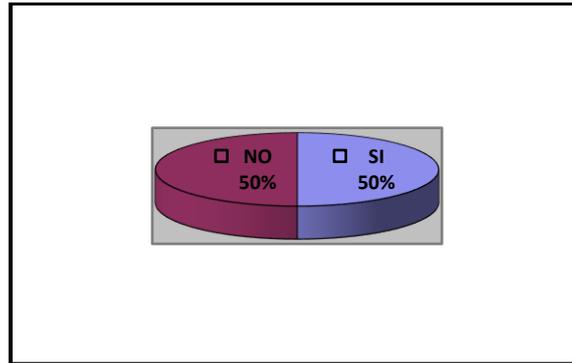
Tabla No. 18: Problemas Financieros Inesperados

Alternativa	Frecuencia	%
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a Funcionarios de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N°. 6



Fuente: Tabla N°18

Elaborado por: La Autora

Análisis Pregunta N°3: Se puede indicar que la Gerente junto con su consejo administrativo no da la mayor seguridad, mediante información para que los funcionarios transmitan a sus socios y exista mayor confianza en la Cooperativa y de esta manera evidenciar que está apta para enfrentar problemas financieros inesperados.

Pregunta 4:

Considera usted, que es necesario la implementación de un plan de contingencia financiera en la Cooperativa

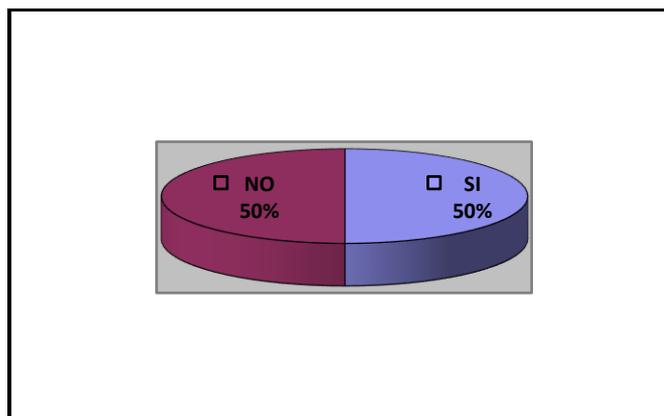
Tabla No. 19: Implementación del Plan de Contingencia

Alternativa	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a Funcionarios de la Cooperativa

Elaboración: La Autora

GRÁFICO N°.7



Fuente: Tabla N°19

Elaboración: La Autora

Análisis Pregunta N° 4: Los funcionarios están de acuerdo en poner en marcha la realización y ejecución de un Plan de Contingencia para salvaguardar la integridad y economía Institucional.

3.8.2. ENCUESTAS REALIZADAS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Pregunta 2:

La confianza financiera que usted tiene a la Cooperativa es

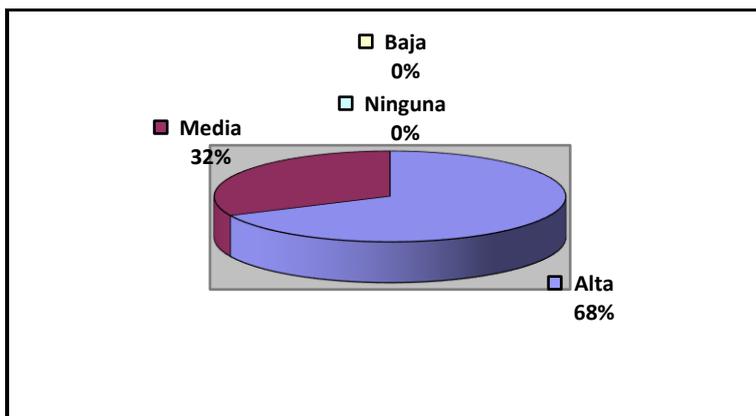
Tabla No. 21: Confianza Financiera

Alternativa	Frecuencia	%
Alta	219	68,01%
Media	103	31,99%
Baja	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta a Socios de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N°. 9



Fuente: Tabla N°21

Elaborado por: La Autora

Análisis Pregunta N°2: Se puede decir que tienen un 68.01 que equivale al porcentaje alto de aceptabilidad entre los socios por la seguridad financiera que hasta el momento ofrece la Cooperativa.

Pregunta 4:

La Cooperativa le ha informado a usted sobre su información financiera en forma.

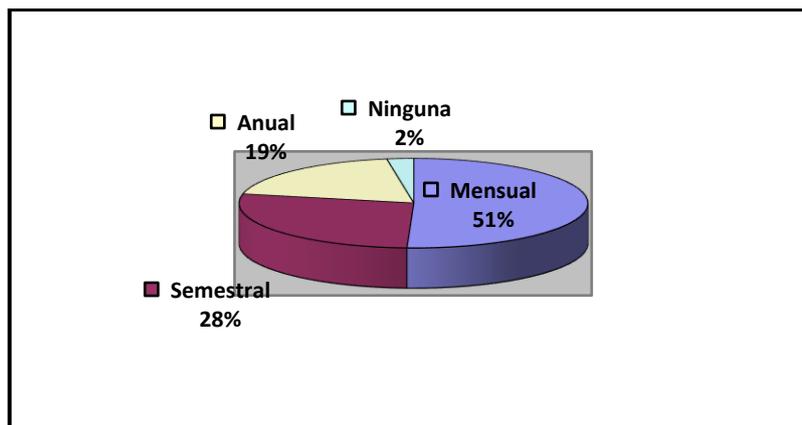
Tabla No. 23: Información Financiera

Alternativa	Frecuencia	%
Mensual	163	50,62%
Semestral	89	27,64%
Anual	62	19,25%
Ninguna	8	2,48%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuesta a Socios de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N°. 11



Fuente: Tabla N°23

Elaborado por: La Autora

Análisis Pregunta N°4: Se puede observar la eficiencia de la Cooperativa al momento de los cortes financieros, de esta manera cumple la Institución con los avisos en los movimientos de cuenta de cada Socio.

Pregunta 5:

Cree usted, que la Cooperativa esté preparada para solventar alguna crisis económica.

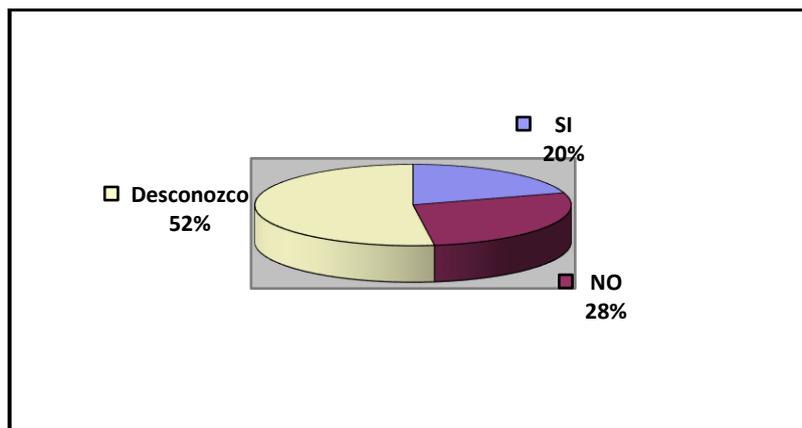
Tabla No. 24: Crisis Económica

Alternativa	Frecuencia	%
SI	65	20,19
NO	89	27,64
Desconozco	168	52,17
TOTAL	322	100

Fuente: Encuesta a Socios de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO N°. 12



Fuente: Tabla N°24

Elaborado por: La Autora

Análisis Pregunta N°5: Existe una mala comunicación; por esto se da un 168% de 322 personas encuestadas que desconocen si su dinero esta guardando en un Cooperativa que tenga analizado los riesgos, y de estar manera evitar las crisis.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

“El Plan de Contingencia Económica Financiera, ayudará a los administradores de la Cooperativa San Jorge Ltda., en la correcta toma de decisiones para el cumplimiento de sus objetivos planteados.

3.9. HALLAZGOS

Sustentada en la Información recibida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, y una vez analizada se puede decir:

- Al momento la Cooperativa mantiene cuentas aperturadas con Instituciones Bancarias como son: Banco Rumiñahui, Banco del Austro, Banco Internacional y FINANCOP; por lo que han firmado un convenio previo de financiamiento cuando la institución requiera recursos financieros para solventar problemas de liquidez.
- La Cooperativa refleja un desarrollo sostenido, en sus activos y pasivos.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., presenta un patrimonio técnico constituido de 6.85%, ante lo cual demuestra que está por debajo en relación al patrimonio técnico requerido según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en su Art.47 que manifiesta "...La suma ponderada de activos y contingentes de las Instituciones del Sistema Financiero no deberá ser inferior al 9%".
- Para los clientes no es posible, utilizar los servicios de la Cooperativa en otros países a pesar de tener la oportunidad de adquirir un convenio con la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).
- Existe baja captación de Recursos por concepto de depósitos a plazo fijo, en razón de que pagan tasas menores a los de la competencia.
- No disponen de un Plan de Contingencia, por tal razón los empleados no conocen y no ha sido distribuido a ellos.
- No existe una comunicación fluida con los socios, de acuerdo a las encuestas realizadas a los socios.
- De la investigación realizada se determina que el Control Interno es débil, por ejemplo: en el proceso de otorgamiento de créditos.
- La Cooperativa no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna a pesar de que en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, según Art. 96.- "Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con el reglamento de esta ley".

- También, no dispone de un Reglamento Interno Administrativo, solamente se basa en el Estatuto que contiene normas de carácter general.
- La Cooperativa no cuenta con una Unidad de Continuidad y Contingencia.
- No existen convenios con Instituciones vinculadas con la prevención de riesgos por desastres naturales.
- La Cooperativa evidencia un crecimiento significativo en depósitos a plazo fijo y en ahorros a la vista.

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1. INTRODUCCIÓN

La elaboración de un Plan de Contingencia Económico Financiero sirve para asegurar los Activos, contemplados en el análisis de riesgos a los que puede estar expuesta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”

El Plan de Contingencia es aplicable al Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y Staff Ejecutivo de la Institución, siendo de mucha utilidad como un plan de acción frente a eventos que pudieran ocurrir sobre factores externos e internos que pondrían en peligro los objetivos y metas de la Cooperativa, es decir el Plan de Contingencia establece procedimientos, estrategias y acciones básicas que se debe ejecutar para afrontar cualquier eventualidad de manera

oportuna, ágil y efectiva, y de esta manera salvaguardar los recursos financieros de la Institución.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Precautelar eventualidades futuras en el ámbito Administrativo y Financiero.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer la utilidad de contar con un Plan de Contingencia Financiero para minimizar riesgos de la Institución.
- Evaluados los riesgos, consolidar y propender el desarrollo de la institución y fortalecer su liquidez.

4.3. BASE LEGAL

La Constitución de la República, en su Art. 283, establece que el:

1. “Sistema económico 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 objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Además, establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización

económica popular y solidaria, e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”;

2. La Constitución de la República, en su Art. 309, establece que “el Sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario, el cual contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez”;

3. La Constitución de la República, en su Art. 311, establece que “el Sector Financiero Popular y Solidario se compondrá de: Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; estableciendo, que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”;

4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero;

5. Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”

4.4. PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL PLAN DE CONTINGENCIA ECONÓMICO FINANCIERO

4.4.1. DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS

Implementar un sistema de pago internacional en convenio con la COLAC (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito).

4.4.2. MAYORES TASAS DE INTERÉS EN LAS CAPTACIONES

Ofrecer mayores rendimientos financieros en los depósitos y las inversiones a corto y largo plazo, apertura de oficinas de atención a los socios.

4.4.3. DISTRIBUCIÓN Y MANEJO DEL PLAN

Distribuir el Plan de Contingencia Económico Financiero a todos los empleados y en reunión de Consejo dar a conocer que se está preparado para eventualidades de riesgos futuros, y llevar un registro actualizado.

Por ejemplo:

TABLA N°25
LISTA DE CONTACTOS

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	DIRECCIÓN	CANTÓN	TELÉFONO FIJO	TELÉFONO CELULAR

Elaborado por: La Autora

4.4.4. COMUNICACIÓN CON LOS SOCIOS

Se debe establecer un programa orientado a informar a sus socios de las directrices que tomaría la Cooperativa para garantizar sus servicios antes, durante y después de la crisis financiera.

4.4.5. CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Auditoría es quizá una de las materias más delicadas dentro del Cooperativismo, porque de ella depende la imagen positiva de la cooperativa.

EL Auditor Interno será designado por la Asamblea General de entre los expedientes presentados, mediante convocatoria por la prensa, realizada por el presidente y la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Para ser Auditor de una Cooperativa se requiere Título de Auditor.

Los auditores internos por el ejercicio de sus funciones en las cooperativas serán considerados coautores por comisión u omisión en los ilícitos que no haya previstos o comunicados a las autoridades de la institución y serán juzgados.

4.4.5.1. ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA

La unidad de Auditoría Interna dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge Ltda." realizará las siguientes actividades:

- Administración del departamento de Auditoría.
- Planificación de las actividades de Auditoría.
- Ejecución del trabajo de campo.
- Comunicación de los resultados de Auditoría.

El Auditor Interno será responsable administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emita.

4.4.5.2. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

El departamento de Auditoría interna deberá cada año elaborar el Plan Anual de Auditoría conforme lo establece su disposición legal. El plan anual de la unidad de Auditoría interna se fundamentará en el marco de la planificación estratégica y servirá para establecer cronológicamente sus actividades; será un elemento esencial para evaluar posteriormente el desempeño de la unidad; e incluirá las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de gestión de la unidad.

En la planeación se debe precisar y desarrollar por lo menos, los siguientes aspectos:

- Objetivos.
- Orden de Trabajo y Carta de Presentación.
- Planificación Preliminar.
- Planificación Específica.
- Evaluación del sistema del control interno.
- Riesgos de Auditoría.
- Actividades a realizar con el diseño de procedimientos/pruebas.
- Diseño de papeles de trabajo.
- Cronograma anual de Auditoría
- Firmas de responsabilidad del Director del Departamento de Auditoría

4.4.5.3. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En esta etapa se obtiene evidencias a través de la utilización de los papeles de trabajo que constituyen el respaldo del informe de Auditoría y que son una fuente de información y análisis de los procedimientos de Auditoría previamente diseñadas.

El análisis de la información y sus evidencias debe basarse en la aplicación de técnicas de Auditoría que utiliza, en los avances investigativos sobre la gestión, en el criterio del auditor, en la normatividad técnica y legal relacionada con el ente auditado y en los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.

La responsabilidad de la ejecución estará a cargo del auditor jefe, quien designará al responsable para la ejecución específica de los trabajos, mediante Orden de Trabajo, que deberá ser cumplida por su equipo dentro de los plazos y planificaciones establecidas.

4.4.5.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA.

Los resultados establecidos por las unidades de Auditoría Interna serán comunicados mediante documento escrito "Informe de Auditoría" a la máxima autoridad de la entidad, y ésta a las personas involucradas con el examen para que aporten información y ejerzan el derecho de defensa si fuere del caso.

El informe de Auditoría independiente deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos básicos:

- El título o identificación.

- Carta Informe, determinado al funcionario a quién se dirige.
- Comentario, Conclusiones y Recomendaciones de su evaluación.

Para una mayor comprensión y conocimiento del proceso que sigue la Auditoría en sus diferentes fases.

4.4.5.5. ESTUDIO TÉCNICO PARA EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

4.4.5.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

La Unidad de Auditoría Interna estará conformada por un equipo de trabajo interdisciplinario que laborará con responsabilidad, entusiasmo y armonía al servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., y fundamentalmente comprometido con su misión, visión y valores.

La estructura orgánica del Departamento de Auditoría Interna es flexible, esto quiere decir que está sujeta a los cambios que favorezcan los fines de la Cooperativa. Por lo que la propuesta de la estructura organizativa y funcional del Departamento de Auditoría Interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., es la siguiente:

4.4.5.7. AUDITOR INTERNO

- **Posición organizacional**

El Consejo de Administración, coordina con la Gerencia General y supervisa directamente al personal de Auditoría Interna. Así mismo será el responsable directamente de los resultados obtenidos por medio de la evaluación realizada y comunicará a los altos niveles de la Cooperativa por medio de la elaboración y discusión de informes de Auditoría Interna.

- **Perfil Profesional del Auditor Interno**

“Para Los Auditores Internos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento”³¹, además de:

- Acreditar amplia experiencia en Contabilidad y Auditoría.
 - Aprobar el Curso o Seminarios de Auditoría integral
 - Identificación con la filosofía, los objetivos fundamentales del cooperativismo.
 - Sentido Integral de la auditora interna y de los propósitos de su aplicación en la Cooperativa.
 - Dominio del Sistema Contable de la cooperativa y de sus normas generales de operación.
 - Dignidad Profesional.
-
- Elevado concepto de la responsabilidad, disciplina, discrepancia y reserva.
 - Civismo para informar honestamente la verdad, sin reserva, en cualquier circunstancia.
 - Organización personal.
 - Uniformidad en sus métodos de trabajo.

³¹ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, Registro oficial 444 de 10-mayo-2011, última modificación 10-dic-2012. Art. 96.

- Habilidad para el análisis y facilidad para asesorar.
- Objetividad y síntesis en sus juicios e informes.
- Aptitud para la crítica constructiva
- Precisión y exactitud en los detalles.
- Agilidad mental para descubrir errores.
- Facilidad de expresión oral y escrita.
- Iniciativa personal y espíritu de superación.

4.4.5.8 SECRETARÍA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

- **Posición organizacional**

Es coordinado directamente por el Auditor Interno.

- **Perfil Profesional de la Secretaria**

Tener el título de Secretaria Ejecutiva, con una experiencia mínima de 2 años.

4.4.5.9 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Son funciones del departamento de Auditoría las siguientes:

- Asesorar a las autoridades y a los funcionarios que requieran los servicios profesionales de la Auditoría interna, con sujeción a las leyes y normas de Auditoría de general aceptación, en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y procesos institucionales.
- Preparar los planes anuales de Auditoría y presentarlos a la Asamblea Administrativa, Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración hasta

el 30 de septiembre de cada año. Dichos planes serán elaborados de acuerdo con las políticas y normas de la Contraloría General.

- Realizar principalmente Auditorías de gestión y exámenes especiales planificados e imprevistos, para evaluar la gestión operativa, administrativa, financiera, ambiental y técnica de la entidad, en términos de costo, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia.
- Evaluar los estudios, prestación de servicios, adquisición de bienes y construcción de obras que la entidad realice.
- Examinar los ingresos de la entidad, provenientes de diferentes fuentes de financiamiento.
- El control de los ingresos no interferirá en las facultades reglamentaria, determinador, resolutive, sancionadora, recaudadora y otras propias de la administración tributaria.
- Examinar los gastos, inversiones, utilización, administración y custodia de recursos institucionales.
- Identificar y evaluar los procedimientos y sistemas de control y de prevención internas para evitar actos ilícitos y de corrupción que afecten a la entidad.
- Mantener un programa de seguimiento de cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- Custodia, mantenimiento y salvaguardia de los Archivos (corriente y Permanente).

- Mantener independencia mental y actuar con objetividad en el cumplimiento de sus funciones, observando el Código de Ética y las normas profesionales de la Auditoría.
- Estar libre de cualquier injerencia política, o de autoridad, para actuar con profesionalismo, objetividad, independencia y ética, en el ejercicio del control.
- Preparar trimestral y anualmente información de las actividades cumplidas por la unidad de Auditoría Interna en relación a los planes operativos de trabajo.
- Cumplir con las normas e instrucciones que expida los organismos de control para el eficaz funcionamiento técnico de las unidades de Auditoría Interna.
- Ejercer las demás funciones conferidas por la ley.

- Además el Departamento de Auditoría Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., podrá hacer Auditorías de acuerdo con las características específicas de cada una, pudiendo ser:
 - **Regulares:** Basándose en el programa periódicamente preparado y analizado por el Auditor y aprobado por las autoridades superiores
 - **Especiales:** Basándose en la investigación, análisis o estudio de alguna denuncia, irregularidad o situación de naturaleza contable, crediticia, financiera, administrativa, etc. Referente a la Cooperativa.

4.4.5.10 FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

De acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., el personal del departamento será:

- Auditor Jefe
- Secretaria

4.4.5.11 FUNCIONES DEL AUDITOR

- Elaborar la planificación anual de la Auditoría de acuerdo con el ámbito asignado, en coordinación con los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- Conocer y aprobar con propiedad el informe sobre la planificación preliminar y la planificación específica previa a la ejecución del trabajo y examen de áreas críticas.
- Formular, custodiar y manejar los papeles de trabajo de conformidad a los procedimientos contenidos en cada programa de Auditoría, utilizando índices y referenciándolos adecuadamente.
- Fomentar la aplicación de las políticas y normas de Auditoría emitidas por los organismos de control, como garantía de la calidad del trabajo.
- Suscribir cuando corresponda, los informes de Auditoría o de examen especial, que serán remitidos al director del departamento examinado.
- Preparar un informe final, con los resultados obtenidos en la ejecución del plan anual de trabajo.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias, dados en el estatuto orgánico de la Cooperativa y la normatividad relacionada con el control de los recursos económicos y financieros.

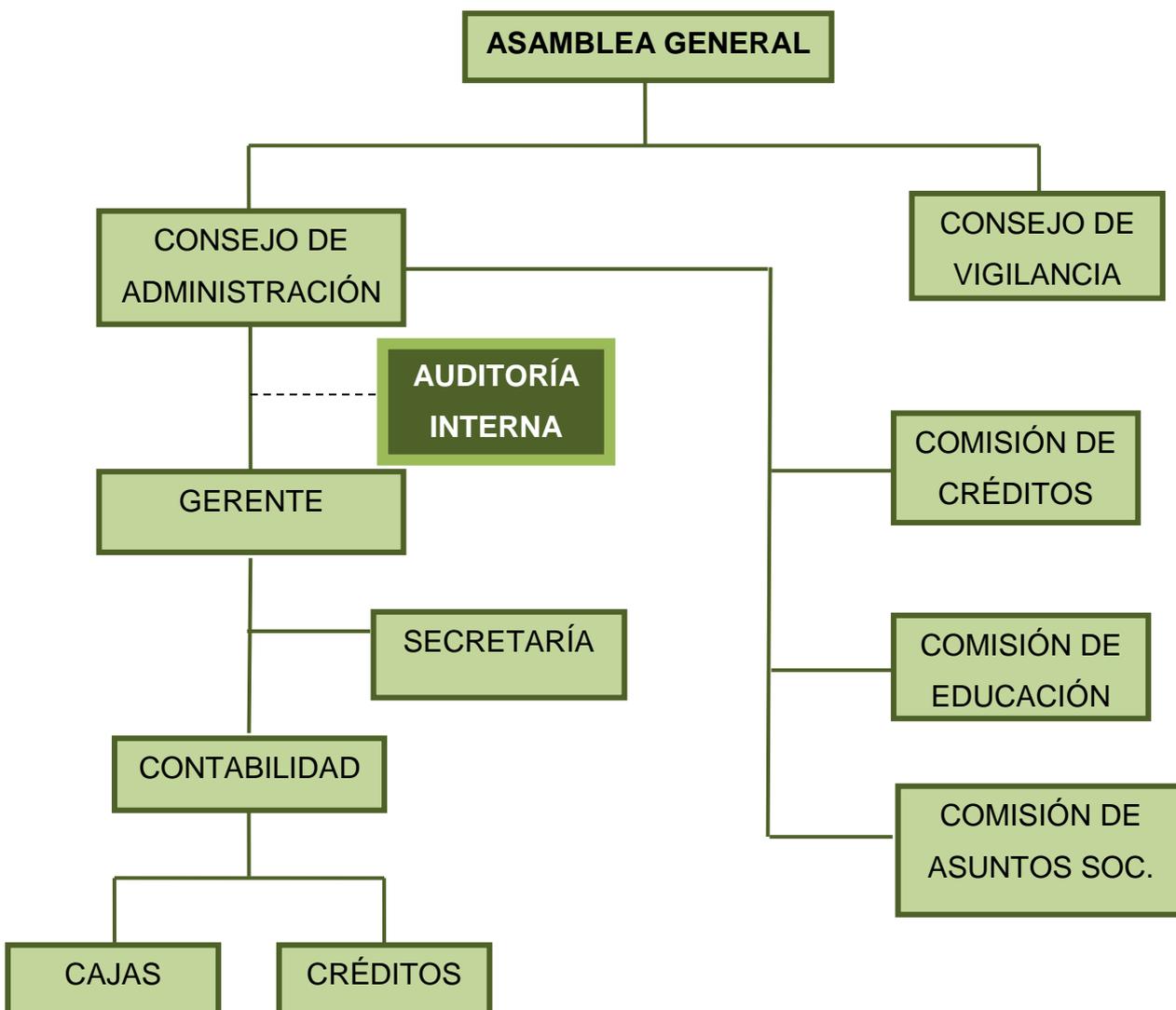
4.4.5.12 FUNCIONES DE LA SECRETARIA

Le corresponde a la secretaria:

- Facilitar los Servicios Técnicos de Oficina necesarios al cumplimiento de las Funciones de la Unidad de Auditoría Interna.
- Llevar un archivo cronológico y alfanumérico de todos los oficios recibidos o enviados, reportes, informes, partes y demás documentos que ingresen y copias de los que sean despachados del departamento de Auditoría interna.
- Elaboración de oficios, notificaciones y comunicaciones de inicio de examen de Auditoría.
- Realización de las comunicaciones parciales de resultados conjuntamente con el auditor interno.
- Transcripción, impresión de los borradores de los informes de Auditoría conjuntamente con el supervisor de la Auditoría.
- Transcripción, impresión y corrección de informes de Auditoría de acuerdo al Control de calidad. (Informe definitivo).
- Dar contestaciones a oficios, comunicaciones y consultas, previa revisión del auditor interno.

4.4.5.13 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

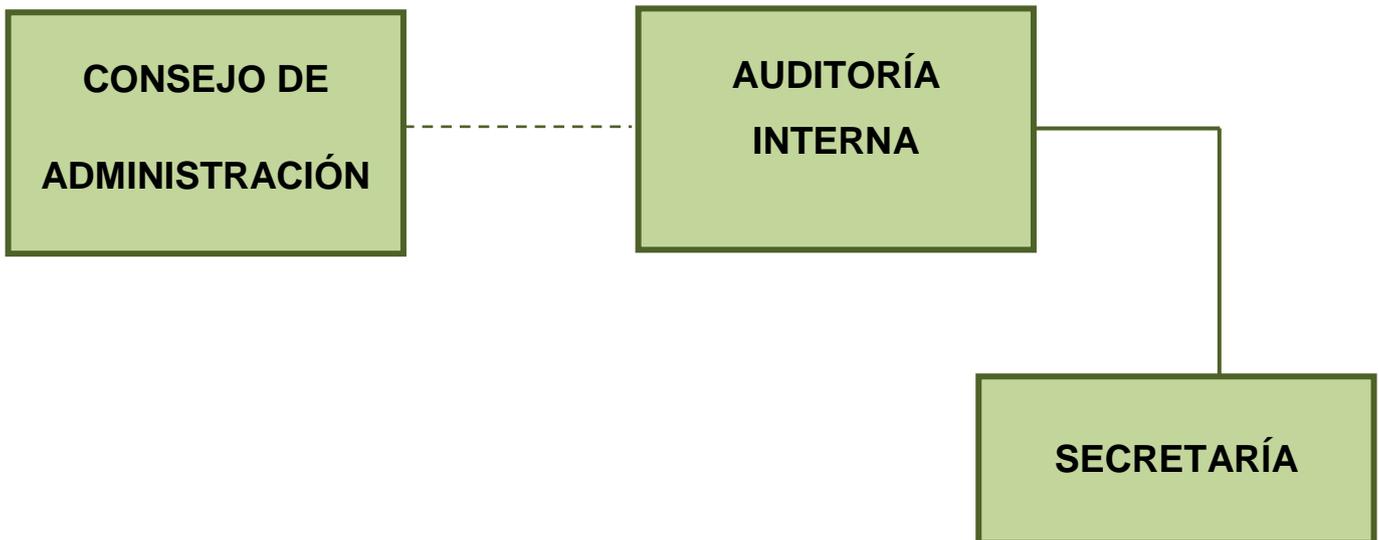
ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.
Elaborado por: La Autora

4.4.5.14 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: La Autora

4.4.5.15 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

ORGANIGRAMA PROPUESTO

AUDITOR INTERNO

FUNCIONES:

- Elaborar la planificación anual.
- Conocer y aprobar sobre la planificación preliminar y planificación específica.
- Formular, custodiar y manejar los papeles de trabajo.
- Preparar el Informe final.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias.

SECRETARIA

FUNCIONES:

- Llevar archivos cronológicos y alfanumérico de oficios recibidos y enviados, reportes, informes.
- Elaboración de oficios, notificaciones y comunicaciones de inicio de examen de auditoría.
- Realización de comunicaciones parciales De resultados conjuntamente con el Auditor Interno.
- Dar contestación a oficios, comunicaciones y consultas, previa revisión del Auditor Interno.

Elaborado por: La Autora

4.4.5.16 PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

**TABLA N° 26
PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

N°	TALENTO HUMANO		
1	Auditor interno	1.500,00	
1	Secretaria	318,00	
	TOTAL		\$1.818,00
N°	MUEBLES Y ENSERES		
2	Estación de Trabajo	960,00	
2	Sillas giratorias	560,00	
2	Archivadores 4 gavetas	640,00	
4	Sillas de espera	240,00	
	TOTAL		\$2.400,00
N°	EQUIPO DE OFICINA		
2	Computadoras	1.600,00	
1	Impresoras	500,00	
1	Software y conexiones de red	1.400,00	
1	Sumadoras	100,00	
1	Teléfono	95,00	
	TOTAL		\$3.695,00
	SUMAN		\$7.913,00

Elaborado por: La Autora

4.4.5.17 PASOS GENERALES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.” pueda convertir el presente trabajo en un proyecto viable deberá observar los siguientes pasos para la implantación del Departamento de Auditoría Interna.

- Presentación del Proyecto a la Asamblea General.
- Gestionar administrativamente para el reconocimiento Legal de la Unidad de Auditoría Interna.
- Reestructuración de un espacio físico.
- Tramitación legal pertinente para que se incluya en el presupuesto
- Compra de muebles y equipo de oficina.
- Selección y contratación del personal administrativo.
- Adquisición de suministros de oficina.
- Capacitación del personal.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA COMISIÓN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA

Tomando en consideración que la administración del riesgo es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones, es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., implemente una comisión comité de continuidad para que sigan paso a paso todos los movimientos de la institución y se haga cumplir a cabalidad los planes estratégicos y disposiciones reglamentarias para de esta manera evitar anomalías que afecten a la buen nombre de la Cooperativa.

Este comité tendrá como objetivo:

- Identificar, controlar, analizar y reducir las exposiciones de riesgos a las que puedan estar expuestos la Cooperativa.

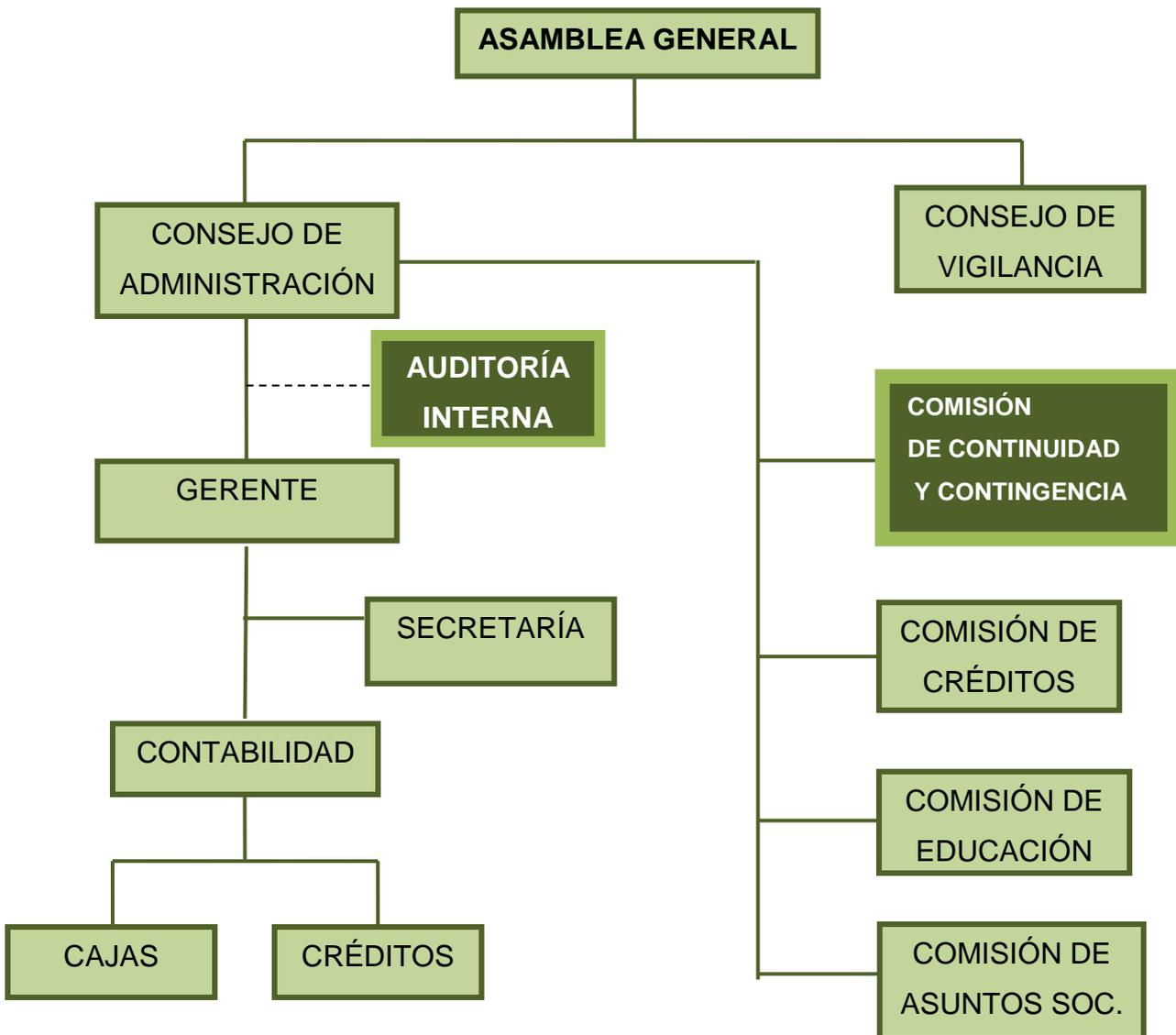
4.5.1 FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA

El Comité de Continuidad y Contingencia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge Ltda." realizará las siguientes funciones:

- Análisis y Reducción de riesgos.
- Identificación de las amenazas y vulnerabilidades.
- Identificación de los riesgos potenciales.
- Determinación de los niveles de riesgos.
- Adopción de las medidas que minimicen los impactos.

4.5.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CON LA INCLUSIÓN DE LA COMISIÓN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA

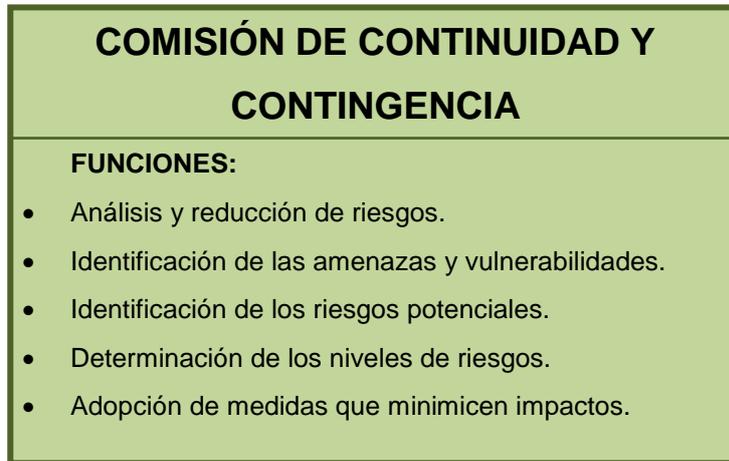
ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.
Elaborado por: La Autora

4.5.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COMISIÓN DE CONTINUIDAD Y CONTINGENCIA

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: La Autora

4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO ADMINISTRATIVO

Los Reglamentos Internos constituyen instrumentos fundamentales para el mejor gobierno y administración de una Cooperativa, ya que en el Estatuto apenas contiene las normas de carácter general. Es por ello que dentro de una Cooperativa se dictan múltiples Reglamentos, siendo el primero el Reglamento

Administrativo, que contiene normas detalladas, que sirven tanto para los concejos como para el Gerente, que apoyados en este Reglamento pueden cumplir mejor los programas y planes de trabajo de la Cooperativa.

A continuación transcribo un Reglamento Interno Administrativo, que puede servir de modelo con un criterio general, debiendo aclarar empero, que la Cooperativa San Jorge Ltda., dictará un Reglamento en concordancia con sus necesidades y actividades propias de la Institución.

4.6.1 MODELO DE REGLAMENTO INTERNO ADMINISTRATIVO DE COOPERATIVA

Título 1

De los Socios, Estructura Interna y Administración

Art. 1.- A más de los contemplados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en el Reglamento General y en el Estatuto de la Cooperativa, son deberes de los socios:

- a. Mantener una actitud de ahorro sistemático
- b. Colaborar con la Institución en el desempeño de comisiones especiales, delegaciones, representaciones en la administración, cuando la Directiva o Asamblea Nacional lo designe.

- c. Exigir a la Gerencia el recibo correspondiente de todas las entregas de dinero cualquiera que sea el concepto.
- d. Controlar que se realicen en forma inmediata el registro de sus operaciones como socio.
- e. Exigir la devolución de los documentos de crédito, cuando los mismos hayan sido cancelados.
- f. Mantener un control permanente de los saldos tanto en su libreta como en los registros correspondientes y cuando se notare una diferencia, realizar el respectivo reclamo en forma inmediata.

Art. 2.- Adicionalmente a lo establecido en las leyes y en el Estatuto, son deberes de los socios:

- a. Participar con voz y voto en las Asambleas Generales.
- b. Informarse en forma personal o a través del Consejo de Vigilancia, sobre las actividades financieras y económicas de la Cooperativa.
- c. Informarse a través de la Gerencia de la marcha administrativa de la Institución.
- d. Elegir y ser elegido para los cargos directivos, administrativos y comisiones permanentes o especiales.
- e. Exigir se le considere para participar en las actividades educativas de la Cooperativa, en la concesión de becas, conferencias y demás actividades de esta naturaleza.
- f. Participar en todos los programas de la Cooperativa, en igualdad de condiciones con todos los demás socios.
- g. Acudir ante los organismos superiores para hacer valer sus derechos, cuando estos han sido lesionados o cuando considere el socio que se han tomado resoluciones perjudiciales para la Institución.

- h. Retirarse de la Cooperativa en forma voluntaria, previa solicitud presentada al Consejo Administrativo y el cumplimiento de todas sus obligaciones o deudas pendientes.

Art. 3.- Se establecen las siguientes sanciones de multas para los socios:

- a. Por faltas injustificadas a Asamblea General, la suma de xxx dólares.
- b. Por atraso la suma de xxx dólares.
- c. Por no cumplir las comisiones la suma de xxx dólares.
- d. Por no cumplir las representaciones la multa de xxx dólares.

Para efectos de justificación se consideran como justificaciones suficientes, que excepcionan la imposición de multas: calamidad doméstica, caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobada.

Capítulo I

De la Asamblea General

Art. 4.- A más de lo establecido en la Ley y en el Estatuto, se determinan las siguientes atribuciones:

- a. Conocer y resolver en segunda instancia de las reclamaciones de los socios, funcionarios y empleados de la Cooperativa.
- b. Revisar, ratificar o rectificar las decisiones de los Consejos y comisiones, sobre actividades económicas, financieras y administrativas.
- c. Contribuir fondos especiales para fines específicos y ordenar que dichas partidas se incluyan dentro del presupuesto anual de la Cooperativa.
- d. Aprobar, reformar o rechazar los programas de actividades de la Cooperativa.

Capítulo II

Del Consejo de Administración

Art. 5.- A más de los deberes y atribuciones que señale la Ley, al Estatuto y Reglamento General de la Ley se determinan los siguientes:

- a. Designar a los miembros que integran la comisión de Educación, de Asuntos Sociales y Comisión técnica asesora.
- b. Planificar, organizar, controlar y evaluar todas y las actividades de la Cooperativa en los campos: administrativo, económico, financiero y asuntos sociales, contando para el efecto con la participación de las comisiones.
- c. Mantener Actualizados los Reglamentos Internos.
- d. Elaborar un calendario y horario para las sesiones de los diferentes organismos.

- e. Realizar un estudio sobre la capacidad y calidad de los aspirantes a socios.
- f. Llenar los vacantes que se produzcan en los Consejo y en las Comisiones.
- g. Vigilar que las resoluciones del Consejo sean debidamente ejecutadas por el Gerente.
- h. Designar al Gerente, previo concurso de merecimientos y elaborar el contrato de trabajo respectivo.
- i. Señalar el monto y calidad de la caución que el Gerente debe presentar previo al desempeño de su cargo.

Capítulo III

Del Consejo de Vigilancia

Art. 6.- A más de lo establecido en la Ley y en el Estatuto, se establecen los siguientes derechos y atribuciones:

- a. Elaborar el Plan de Trabajo y ponerlo a consideración del Consejo de Administración.
- b. Supervisar los aspectos administrativo, económico y financiero, de cada uno de los programas y actividades que desarrolle la Cooperativa.
- c. Elaborar el calendario de sesiones y el cronograma de trabajo del Consejo.
- d. Informar al Consejo Administrativo y Asamblea General de sus actividades.

Capítulo IV

Del Gerente

Art. 7.- Adicionalmente el Gerente tiene las siguientes atribuciones y deberes específicos:

- a. Cumplir con las resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

- b. Comparecer a las sesiones de los Consejos.
- c. Laborar en la forma y condiciones señaladas el Contrato de Trabajo correspondiente.

Capítulo V

De la Comisión de Crédito

Art. 8.- A más de lo señalado en el Estatuto y en su propio Reglamento se señalan las siguientes atribuciones de la Comisión de Crédito:

- a. Conocer y resolver las solicitudes de crédito de los asociados.

- b. Llevar un control estadístico de los préstamos concedidos, estableciendo los diferentes datos sobre las prestaciones a los socios.

- c. Proponer reformas a los reglamentos correspondientes.

- d. Preparar formularios y orientar los trámites relacionados con los créditos.
- e. Mantener un archivo computarizado sobre los créditos, contabilización y registro de pagos.
- f. Mantener un estudio permanente sobre las tasas activa y pasiva de los créditos.
- g. Informar al Consejo de la Administración sobre el desenvolvimiento de los créditos, datos numéricos actuales y proyección de los mismos a corto y mediano plazo.

Capítulo VI

De la Comisión de Educación

Art. 9.- Esta comisión además de los deberes puntualizados en el Estatuto tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Formular el Plan de Trabajo y ponerlo a consideración del Consejo de Administración.
- b. Elaborar el proyecto de presupuesto sobre las labores educativas en el año correspondiente y ponerlo a consideración de los organismos competentes.
- c. Llevar un control permanente sobre las actividades educativas y la participación de los dirigentes y socios en dicha actividad.
- d. Emitir los certificados de todos los participantes en las actividades educativas que realiza la Cooperativa.

Capítulo VII

De la Comisión Técnica Asesora

Art. 10.- Esta Comisión de carácter especial designada por el Consejo de Administración tiene los siguientes deberes y atribuciones específicos:

- a. Presentar un Plan de trabajo para que sea aprobado por el Consejo de Administración.
- b. Elaborar un presupuesto sobre sus actividades anuales y ponerlo a consideración del Consejo de Administración, previo al conocimiento y aprobación por parte de la Asamblea General.
- c. Determinar las necesidades de la Cooperativa, la organización de sus servicios y la planificación en general sobre los objetivos institucionales.
- d. Realizar en forma constante sesiones de trabajo con todos los demás organismos de la Cooperativa.
- e. Asesorar al Gerente en actividades específicas y en todo cuanto fuere requerida por los organismos de la Cooperativa.

Capítulo VIII

De la Comisión de Asuntos Sociales

Art. 11.- La Comisión de Asuntos Sociales tienen además las siguientes atribuciones específicas:

- a. Organizar todo tipo de eventos sociales y deportivos.
- b. Elaborar un plan de trabajo y someterlo a consideración del Consejo de Administración.
- c. Estudiar y procurar solucionar problemas sociales que tengan los socios.

- d. Reglamentar y brindar la ayuda necesaria a los socios en casos de calamidad doméstica o accidentes sufridos por los socios y sus familiares.
- e. Elaborar su presupuesto para sus actividades anuales y someterlo a consideración de los organismos competentes.
- f. Programar actividades y realizar programas de acercamiento y relación de cooperativas afines.

Capítulo IX

Sanciones a dirigentes

Art. 12.- Los dirigentes de la Cooperativa serán definitivamente separados de sus cargos o suspendidos en sus derechos por el lapso de un año, en concordancia con la gravedad o reincidencia en sus faltas en los siguientes casos:

- a. Por inasistencia de tres sesiones consecutivas en forma injustificada.
- b. Por desacato a las resoluciones de la Asamblea general o de los Consejos en los casos que corresponda.
- c. Para su juzgamiento se permitirá el derecho de defensa y se seguirán los procedimientos establecidos en la Ley y en el Estatuto.

Título II

Disposiciones Generales

Art. 13.- La presidencia de las comisiones de Educación, Asuntos Sociales y de la Comisión Técnica Asesora, estará a cargo del Vocal del Consejo de Administración designado para el efecto.

Art. 14.- Los Presidentes de las comisiones estarán obligados a presentar sus informes a las sesiones ampliadas que lleve a cabo la Cooperativa.

Art. 15.- Los Socios de la Cooperativa que infringen en forma reiterada las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Reglamento General, Estatuto y los Reglamentos Internos de la Cooperativa o asuman en forma reiterada actitudes desleales para la Institución, serán excluidos, luego de agotarse de procedimientos legales, concediendo siempre el derecho de la defensa a las personas sometidas a juzgamiento.

Art. 16.- Las multas de los Socios serán efectivizadas por medio de la Gerencia, por lo cual los secretarios de los Consejos y Comisiones remitirán la nómina de socios multados para que se efectúen los respectivos descuentos.

Art. 17.- En caso de duda sobre la interpretación y alcance de las normas del presente Reglamento, corresponde al Consejo de Administración la interpretación de sus normas, la misma que tendrá carácter obligatorio y se aplicará a todos los casos similares que se presente en el futuro.

Título III

Disposiciones Transitorias

Art. 18.- Al finalizar el período para el cual fueron elegidos los dirigentes que hayan tenido una actuación sobresaliente, se entregará una presea de reconocimiento otorgada por el Consejo de Administración.

Art. 19.- Los dirigentes de los Consejos y de las Comisiones recibirán la dieta señalada en el presupuesto anual por su concurrencia a las sesiones. El monto de las dietas y gastos de movilización y prestación se liquidarán y pagarán mensualmente.

Art. 20.- Los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia y de la Comisión de Crédito durarán dos años en sus funciones, en tanto los miembros de las demás comisiones durarán un año, pudiendo ser reelegidos.

Art. 21.- Cuando las circunstancias lo requieran el Presidente de la Cooperativa podrá convocar a reunión ampliada de Consejos y Comisiones y podrán participar todos los convocados en las deliberaciones. Sin embargo al momento de adoptar resoluciones, el Consejo de Administración tomará votación por separado para asegurar la legalidad de las decisiones.

=====

Razón.- Los presentes Reglamentos Interno Administrativo fueron discutidos y aprobados en ____ (número de sesiones) diferentes de Asamblea General, realizadas en la ciudad de _____, los días _____ del mes de _____ del año _____.

- CERTIFICO

f) El Gerente

4.6.2 CONVENIOS CON ENTIDADES PÚBLICAS PARA REALIZAR PROGRAMAS DE PREVENCIÓN DE DESASTRES CIVILES Y NATURALES

En el evento de una posible emergencia de carácter natural o de carácter civil, la Cooperativa debe mantener constante comunicación con Instituciones del Gobierno Central y Local, esto es con la Secretaria General de Riesgos, así como también con Bomberos, Policías y entidades especializadas para este tipo de riesgos.

Cuando se trata de un plan para la recuperación de siniestros y desastres, es importante que todas las personas que conforman el Consejo de Administración y Vigilancia junto con los empleados tomen un papel activo. Mientras más grande sea el número de personas que participan, menos carga será el mantenimiento del plan y habrá mayor oportunidad de considerar todas las circunstancias posibles. Cuando se ponga en práctica el plan, el personal de primera línea y empleados de cada departamento pueden ayudar a:

- Determinar los activos de propiedad actuales;
- Clasificar los servicios que deben ser continuados durante la recuperación;
- Localizar y contratar los servicios de ayuda que la comunidad esté dispuesta a conceder para ayudar con los resultados de un desastre;
- Descubrir complicaciones potenciales;

Después, se puede empezar a crear el plan. Es de responsabilidad de la Gerente, del equipo de empleados y directores comenzar el proceso de recuperación:

- Primero y ante todo, recuerde: los empleados y asociados son primero
- Segundo cajas fuertes de dinero, de documentos;
- Tercero la propiedad y equipos

Siempre hay que recordar que ningún monto de dinero vale el sacrificio de la vida o el bienestar de una persona.

Para que el Plan resulte de la mejor manera y sea bien empleado se debe establecer directrices y procedimientos claros. Asegúrese de que cada empleado entienda su papel sin correr riesgos innecesarios.

La Gerente y Jefes Departamentales deben ser los líderes para llevar a cabo el Plan, y así lograr salvar lo que aún este en buenas condiciones.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., no dispone de un Plan de Contingencia Económico Financiero.
- Existe un débil control interno en el proceso de otorgamiento de créditos.

- El indicador de productividad presenta una variación positiva con un incremento del 47% en relación al período anterior, de manera parecida sucede con las provisiones que se incrementaron en 67%.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, no cuenta con un departamento de Auditoría Interna, para un mayor control, evaluación y prevención de riesgos futuros.
- La Cooperativa no cuenta con el Reglamento Interno Administrativo; a pesar que constituyen instrumentos fundamentales para la mejor dirección y administración en la Institución.
- La Cooperativa cuenta con una póliza de seguro para posibles riesgos de carácter natural o civil.
- La Cooperativa en su Estructura Orgánica no cuenta con una Comisión de Continuidad y Contingencia.
- Según encuestas realizadas a funcionarios de la Cooperativa se pudo conocer que no existe suficiente comunicación de las necesidades y con lo que cuenta la Institución.
- No existe acceso a líneas Internacionales.

RECOMENDACIONES

- Implementar un Plan de Contingencia Económico Financiero.
- Conceder los créditos, después de un análisis minucioso del socio y garante, en el caso de los créditos sin garante tener una base de cobro; es decir hipotecas abiertas de un inmueble, etc.
- Reestructurar los componentes de gastos operativos para disminuir los egresos y se incrementen los excedentes de operación.

- Para un mejor desempeño Financiero, Contable, Administrativo y Tecnológico, es de gran importancia implementar el Departamento de Auditoría Interna para evitar riesgos futuros.
- Diseño e implementación de un Reglamento Interno Administrativo, cubriendo las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”
- Debe existir comunicación constante con los organismos encargados de la seguridad y auxilio dentro del país, como son: Policía, Bomberos, Cruz Roja, etc., con el fin de planear programas conjuntos de emergencia.
- Deberá incluir dentro de su estructura Orgánica Administrativa la creación de la Comisión de Continuidad y Contingencia, y la definición de sus políticas y responsabilidades.
- La gerencia debe implementar mecanismos adecuados y efectivos de comunicación que permita a los empleados de la Cooperativa deberán conocer, gestionar y aplicar los lineamientos y estrategias de contingencia, con el fin de proteger los bienes y la información de la entidad.
- Hacer uso de la propuesta de convenio a líneas Internacionales, con convenio de la COLAC (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito).

RESUMEN

El Plan de Contingencia Económico Financiero, incluye el instrumento principal para dar una respuesta oportuna, adecuada y coordinada a una situación de emergencia causada por eventos internos y externos de origen natural o humana en la Cooperativa que son difíciles de controlarlos. No obstante, es necesario y de mucha importancia contar con herramientas de gestión, y la predisposición y esfuerzo de todo el Staff Ejecutivo para dar respuesta oportuna en el momento de acontecer una eventualidad.

El Plan de Contingencia vendría a ser una guía y una ayuda a los administradores de la entidad, en la correcta administración de sus principales recursos humanos, materiales y económicos, con el objetivo de alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo.

SUMMARY

The Financial Economic Contingency Plan includes the main instrument to provide a timely, appropriate and coordinated response to an emergency situation caused by internal and external events of natural or human origin in the Cooperative that are difficult to manage them. However, it is necessary and important to have management tools, and the cooperation and work of the Executive Staff to provide an appropriate response at the time of happening an eventuality.

The Contingency Plan would make a guide and an aid to the administrators of the institution, in the correct management of the main human, materials and economic resources in order to achieve, short, medium and long term goals.

BIBLIOGRAFÍA

LEYES Y REGLAMENTOS

- Constitución de la República del Ecuador. (2008).Art. 319.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, Registro Oficial 444 de 10-mayo-2011, última modificación: 10-dic-2012.
- Normativa de la Superintendencias de Bancos y Seguros del Ecuador.
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., (2013).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2010), Memoria Anual.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2011), Memoria Anual.

LIBROS Y COLECCIONES

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Guía práctica para el desarrollo de planes de contingencia de sistemas de información*. Lima –Perú. Edición 250 ejemplares

- ESTUPIÑAN, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Ecoe. Ediciones. Bogotá. Segunda Edición.
- AMARU, A. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación. México.
- KOONTZ, H. WEIHRICH, H. & CANNICE, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill. Decimocuarta edición.
- SÁENZ, B. (2005). *El Cooperativismo Sendero del Éxito*. PPL Impresoras. Quito-Ecuador.
- CHIRIBOGA, A. (1996). *Manual de Administración Financiera, Para Cooperativas de Ahorro y Crédito*. CEDECOOP. Quito. Ediciones 500 ejemplares.
- MANTILLA, S. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Ecoe. Ediciones. Bogotá. Segunda Edición.

INTERNET

- Wikipedia, enciclopedia libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
[Definición de plan de contingencia - Qué es, Significado y Concepto:http://definicion.de/plan-de-contingencia/#ixzz2MDV5Ped4](http://definicion.de/plan-de-contingencia/#ixzz2MDV5Ped4)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_operativo
- www.coac-sanjorge.com
- http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf
- Acosta Torres A. (2006). Superintendencia financiera Colombia. Superintendente financiero. Recuperado de:
http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/14_Augusto_ACOSTA.pdf
- [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\).htm](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib).htm).
- <http://www.andes.info.ec/es/economía/1254.html>

ANEXOS

