



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TESIS DE GRADO

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

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS
Y CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO
DAQILEMA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

AUTORA:

Martha Cecilia Satán Saigua

Riobamba - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS Y CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

Previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Martha Cecilia Satán Saigua, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenín Gaibor
DIRECTOR DE TESIS

Ing. César Alfredo Villa Maura
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MARTHA CECILIA SATAN SAIGUA con cedula de identidad 060481502-7, en calidad de autora del presente trabajo investigativo con el tema “Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. de la ciudad de Riobamba.” que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, declaro que soy la responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el presente trabajo, y el patrimonio intelectual de este documento pertenecen a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para que así conste firmo la presente a los 20 días del mes de enero del 2015.

Martha Cecilia Satán Saigua

DEDICATORIA

A Dios,

Nuestro padre celestial por haberme brindado la energía, salud, protección y la fuerza necesaria para alcanzar esta meta de mucha trascendencia en mi vida y la de mi familia.

A mis Padres Juan y Elena

Con un inmenso y profundo amor a mis Padres por haberme enseñado a enfrentar siempre los obstáculos de la vida, por haber inculcado en mi los valores morales y principios, el eterno sentimiento afectivo que recibí de ustedes durante todos los años de mi vida.

A mi esposo Robinson y a mi hijo Sebastián

Dedico este trabajo de tesis a mi esposo y a mi hijo por su comprensión, apoyo, paciencia y amor incondicional que día a día llenaban de esperanza en la lucha por cumplir mi gran sueño anhelado.

Martha Cecilia Satán Saigua

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a La Virgen de Guadalupe por llenarme de tranquilidad y paciencia para realizar cada una de las actividades que se presentaron en el trayecto de mi trabajo investigativo así mismo por darme su bendición al otorgarme la fuerza, salud, protección y sabiduría para que pueda cumplir con una meta más en mi vida.

Le doy gracias a mis padres Juan y Elena por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi tribunal de tesis Ing. Javier Lenín Gaibor Director y Miembro Ing. Cesar Villa Maura, quienes a lo largo de este tiempo me han orientado con sus conocimientos en el desarrollo de mi tesis, la cual ha finalizado llenando nuestras expectativas.

Agradecer a mi esposo, que ha sido el impulso, el pilar fundamental para la culminación de mi carrera, que con su apoyo y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable fuente de calma, sabiduría y consejo en cada momento.

Agradezco a mi precioso hijo Sebastián para quien ningún sacrificio es suficiente que es motivo de inspiración y con su luz ha iluminado mi vida. El testigo silencioso de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a él, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

Martha Cecilia Satán Saigua

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad reconocen la importancia de contar con un manual que sea una guía para el personal. Toda COAC necesita tener un manual en el cual describan los procedimientos, las políticas y la aplicación del Control Interno para un adecuado desempeño laboral.

El presente trabajo investigativo contiene información técnica, real y confiable resumida en un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la finalidad de ofrecer un documento básico, sencillo y útil que facilite al personal una orientación precisa en las diferentes unidades de la Cooperativa.

El manual en referencia será una fuente en la cual se orientará los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendadas, convirtiéndose en una herramienta indispensable para la Cooperativa, ya que les permitirá cumplir con sus funciones, procedimientos, políticas y Control Interno de una manera clara y sencilla.

Finalmente, el presente Manual ayudará al fortalecimiento de la estructura organizacional que define la esencia de las actividades y directrices básicas para un adecuado desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa. Adicionalmente, permitirá mantener un registro actualizado de las funciones, procedimientos, políticas y Control interno que cada funcionario realice en la Cooperativa.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificado del tribunal.....	II
Certificado de Responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen.....	VI
Índice general.....	VII
Índice de cuadros.....	XI
Índice de gráficos.....	XII
Índice de anexos.....	XII
Introducción.....	XIV
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.1 Formulación del problema de investigación	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.1.3. Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.”	2
1.1.3.1 Reseña histórica	2
1.1.3.2 Descripción de la zona de influencia de la COAC Fernando Daquilema Ltda. a nivel del sistema cooperativo nacional	3
1.1.3.3. Ubicación geográfica	5
1.1.3.4. Base legal	6
1.1.3.5. Objetivos institucionales	7
1.1.3.6. Filosofía institucional.....	7
1.1.3.6.1. Misión.....	7
1.1.3.6.2. Visión	8
1.1.3.7. Principios y valores institucionales.....	8
1.1.3.8. Estructura administrativa	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3. Justificación de la investigación.....	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Definición de administración	13
2.1.1. Importancias	13
2.1.2. Característica.....	14
2.2. Proceso administrativo.....	15
2.2.1. Planeación	15
2.2.1.1. Tipos de planeación.....	16
2.2.1.2. Importancia	16
2.2.1.3. Etapas	17
2.2.1.4. Planeación estratégica	17
2.2.1.5. Técnicas de planeación:	18
2.2.1.5.1. Gráfica de gantt:.....	19
2.2.2. Organización:	20
2.2.2.1. Importancia	21
2.2.2.2. Etapas	21
2.2.2.2.1. División del trabajo.....	21
2.2.2.2.2. Coordinación.....	22
2.2.2.3. Técnicas de organización	23
2.2.2.3.1. Organigramas:.....	23
2.2.2.3.2. Manuales:	24
2.2.2.3.3. Diagramas de procedimiento o de flujo	24
2.2.2.3.4. Carta de distribución del trabajo o de actividades	25
2.2.3. Dirección	25
2.2.3.1. Importancia	25
2.2.3.2. Etapas.....	25
2.2.3.2. 1. Toma de decisiones	26
2.2.3.2.2. Motivación	26
2.2.3.2.3. Comunicación	29
2.2.3.2.3.1. Requisitos de la comunicación efectiva	31
2.2.3.2.4. Liderazgo.....	32
2.2.3.2.4.1. Autoridad	32
2.2.3.2.4.2. Delegación.....	32
2.2.3.2.4.3. Supervisión.....	33
2.2.3.2. Técnicas de dirección.....	33
2.2.4. Control interno	33

2.2.4.1.	Objetivos del control interno.....	34
2.2.4.2.	Importancia del control interno.....	35
2.2.4.3.	Componentes del control interno.....	35
2.2.4.4.	Características del control interno.....	35
2.3.	Manual de procedimientos, políticas y control interno.....	36
2.3.1.	Objetivos del manual de procedimientos.....	36
2.3.2.	Importancia del manual de procedimientos.....	37
2.3.3.	Función del manual de procedimientos.....	37
2.3.4.	Finalidad del manual de procedimientos.....	37
2.3.5.	Beneficios del manual de procedimientos.....	37
2.3.6.	Contenido de un manual de procedimientos.....	37
2.3.7.	Manual de políticas.....	38
2.3.8.	Objetivos del manual de políticas.....	39
2.3.9.	Importancia de un manual de políticas.....	39
2.3.10.	Ventajas de los manuales de políticas.....	40
2.3.11.	Contenido del manual de políticas.....	40
2.4.	Control interno.....	41
2.4.1.	El propósito del control interno.....	41
2.4.2.	Importancia del control interno.....	42
2.4.3.	Objetivos de control interno.....	42
2.4.4.	Componentes del control interno.....	43
2.4.5.	Beneficios del control interno.....	43
2.4.6.	Actividades de control interno.....	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	Idea a defender.....	45
3.2	Tipo de investigación.....	45
3.2.1	Tipos de estudios de investigación.....	45
3.3	Población y muestra.....	45
3.3.1.	Concepto de población.....	45
3.3.2.	Concepto de muestra.....	46
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos.....	47
3.4.1.	Métodos.....	47
3.4.2.	Técnica de investigación.....	47
3.4.3.	Instrumentos de investigación.....	48
3.5	Procedimiento metodológico.....	48

3.6	Recoleccion de la información	48
3.7	Procesamiento y analisis	48
3.8	Interpretación y analisis de los resultados de la encuesta aplicada en la COAC Fernando Daquilema Ltda.....	49
CAPÍTULO IV ANALISIS DE RESULTADOS		83
4.1	Metodologia, guía y procedimiento de implementación o de propuesta.....	82
4.2	Propuesta.....	82
4.2.1	Introducción	86
4.2.2	Objetivos	87
4.2.2.1	General	87
4.2.2.2	Objetivos especificos	87
4.2.3	Alcance.....	87
4.2.4	Marco Legal	87
4.2.5	Título ii – de la organización	88
4.2.6	Procedimiento del departamento de crédito.....	89
4.2.6.1	Políticas	90
4.2.6.2	Control Interno	92
4.2.7.	Procedimiento de selección del personal	96
4.2.7.1	Políticas	97
4.2.7.2	Control interno	98
4.2.8	Procedimiento de tecnología de la información.....	101
4.2.8.1	Políticas	102
4.2.8.2	Control interno	103
4.2.9	Procedimiento del depósito de un socio.....	106
4.2.9.1	Políticas	107
4.2.9.2	Control interno	108
Conclusiones		111
Recomendaciones.....		113
Anexos		115

ÍNDICE DE CUADROS

N_o	TÍTULO	Pág.
1	Población y muestra	4
		6
2	Conoce si al interior de la cooperativa existe un manual de procedimientos, políticas y control interno.	4
		9
3	Detalle del nivel de conocimiento de un manual de procedimientos, políticas y control interno.	50
4	Manual de procedimientos, políticas y control interno servirá como guía para el desempeño del personal.	51
5	Factibilidad de la implementación del manual de procedimientos, políticas y control interno.	53
6	Calificación a la actual administración de la cooperativa.	54
7	Cada qué tiempo recibe capacitación.	55
8	Es necesaria una herramienta administrativa.	56
9	Los clientes que calificación dan a la variedad de servicios.	57
10	Usted colaboraría para la implantación del mencionado sistema.	58
11	Los errores encontrados se corrigen de manera.	59
12	Como es el ambiente de trabajo.	60
13	Con qué frecuencia se realizan estas revisiones.	61
14	Desempeño de sus funciones.	62
15	Conoce la línea de autoridad y responsabilidad.	63
16	El control que actualmente tiene la cooperativa.	64
17	Relación interdepartamental	65
18	Acceso a toda la información.	66
19	Descripción detallada de las funciones.	67
20	Amonestaciones por incumplimiento.	68
21	Desempeño de funciones.	69
22	Servicios que presta la cooperativa.	70
23	Satisfacción del cliente.	71
24	Le gustaría que la cooperativa incremente nuevos servicios.	72
25	Le gustaría que la cooperativa integre una sucursal.	73
26	Señale el lugar de la nueva sucursal.	74
27	Atención de la cooperativa.	75
28	Acogida de socios.	76
29	Tiempo de ser socio.	77
30	Captación de los socios.	78
31	Calificación a la cooperativa.	79

ÍNDICE DE GRÁFICO

No	TÍTULO	Pág.
1	Croquis de la matriz de la COAC Fernando Daquilema Ltda.	5
2	Estructura administrativa.	10
3	Características de la administración.	14
4	Clasificación de los organigramas.	23
5	Clasificación de los manuales.	24
6	Etapas de la dirección.	26
7	Técnicas de la dirección.	33
8	Población y muestra	46
9	Conoce si al interior de la cooperativa existe un manual de procedimientos, políticas y control interno.	50
10	Detalle del nivel de conocimiento de un manual de procedimientos, políticas y control interno.	51
11	Manual de procedimientos, políticas y control interno servirá como guía para el desempeño del personal.	52
12	Factibilidad de la implementación del manual de procedimientos, políticas y control interno.	53
13	Calificación a la actual administración de la cooperativa.	54
14	Cada qué tiempo recibe capacitación.	55
15	Es necesaria una herramienta administrativa.	56
16	Los clientes que calificación dan a la variedad de servicios.	57
17	Usted colaboraría para la implantación del mencionado sistema.	58
18	Los errores encontrados se corrigen de manera.	59
19	Como es el ambiente de trabajo.	60
20	Con qué frecuencia se realizan estas revisiones.	61
21	Desempeño de sus funciones.	62
22	Conoce la línea de autoridad y responsabilidad.	63
23	El control que actualmente tiene la cooperativa.	64
24	Relación interdepartamental	65
25	Acceso a toda la información.	66
26	Descripción detallada de las funciones.	67
27	Amonestaciones por Incumplimiento.	68
28	Desempeño de funciones.	69
29	Servicios que presta la cooperativa.	71
30	Satisfacción del cliente.	72
31	Le gustaría que la cooperativa incremente nuevos servicios.	73
32	Le gustaría que la cooperativa integre una sucursal.	74
33	Señale el lugar de la nueva sucursal.	75
34	Atención dela cooperativa.	76
35	Acogida de socios.	77

36	Tiempo de ser socio.	78
37	Captación delos socios.	79
38	Calificación a la cooperativa.	80

ÍNDICE DE ANEXOS

N_o	TÍTULO	Pág.
1	Formato de Preguntas de la Entrevista para el Personal de la COAC Fernando Daquilema Ltda.	116-121
2	Formato de Preguntas de la Encuesta para el Gerente de la COAC Fernando Daquilema Ltda.	122
3	Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.	123-183

INTRODUCCIÓN

Las exigentes tendencias del mundo globalizado, pone de manifiesto la necesidad inmediata de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito sean cada vez más eficientes y productivas, con el propósito de asegurar su desarrollo y crecimiento, lo cual se logra a través de la implementación de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, que les permita proteger y salvaguardar los recursos de la misma, verificar que las actividades encomendadas a los funcionarios se cumplan de acuerdo a las expectativas de la Cooperativa promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como entidades Financieras, se desarrollan y crecen en busca de beneficios mutuos, servicios financieros con rentabilidad y capital social, para lo cual es necesario que conserven los manuales adecuados y actualizados que sirvan como medios de comunicación y coordinación, que permitan registrar y transmitir en forma ordenada, sistemática la información de la Cooperativa, así como las instrucciones y alineamientos que se consideran necesarios para el desempeño eficiente de las funciones.

Dentro del desarrollo del trabajo investigativo de tesis propongo elaborar un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda de la ciudad de Riobamba, que servirá como una guía para un control interno del personal, además podrán cumplir de manera óptima las expectativas planificadas por la misma como es la calidad del servicio, el trabajo eficiente y una ejecución adecuada de los recursos.

El Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno ofrecerá una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se designen a cada uno de los funcionarios, convirtiéndose en una herramienta eficiente que les permitirá al personal tener una guía del cómo hacer las cosas, y facilite el proceso de inducción y capacitación del personal de esta manera se lograra mejorar la eficiencia la confiabilidad y el

crecimiento de la Cooperativa , la cual tiene como misión primordial satisfacer la demanda de la población, garantizando un servicio de calidad a sus clientes.

El Diseño de este manual tiene la finalidad de aumentar la confianza en el personal de la Cooperativa, para que esta guía sea indispensable en la ejecución de sus funciones y puedan cumplir con las metas propuestas en el tiempo establecido ahorrando el recurso económico y el tiempo, evitando riesgos que perjudiquen el crecimiento económico de la Cooperativa, y permitiéndole que la misma cumpla con sus metas en el tiempo establecido además brindar un servicio de calidad a sus clientes permitiéndole un mejor posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, desde el inicio de sus actividades no ha contado con un manual de procedimientos, políticas y control interno, esto ha generado una serie de inconvenientes que ameritan una solución urgente para que el desarrollo de sus actividades Administrativas se las ejecute bajo parámetros de objetividad, transparencia, e idoneidad.

Entre los problemas que caracterizan actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, podemos empezar indicando que los funcionarios no cumplen debidamente con las tareas y responsabilidades asignadas, ya que no cuentan con un manual de procedimientos, políticas y control interno, situación que ocasiona una serie de retrasos en las funciones ejecutadas, más allá de la duplicación de esfuerzos y el deslindamiento de responsabilidades que en ocasiones es característico advertir.

Asimismo, existe un inadecuado sistema de reclutamiento y selección de personal que no se ajusta al perfil profesional del puesto de trabajo objeto de contratación, precisamente por la falta de políticas claras.

Otro de los inconvenientes que está caracterizando a esta entidad cooperativista es la falta de un adecuado proceso de capacitación y adiestramiento de personal, lo que provoca pérdida de tiempo y recursos para la institución, ya que esto es originado por la ausencia de un plan (cronograma) de capacitación.

Finalmente el personal que labora en la institución no cumple con las tareas y actividades encomendadas en los términos que serían deseables, situación que incide en la rendimiento de su talento humano, precisamente por la falta de un adecuado control interno por parte del jefe de Talento Humano, lo que provoca que el desempeño laboral no sea ni eficiente ni eficaz.

Por lo anterior, urge la necesidad de emprender de manera urgente el diseño e implementación de un manual de procedimientos, políticas y control interno que sirva de

guía para que el recurso humano realice sus actividades con eficiencia y eficacia, lo que contribuirá finalmente al cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿Qué ventaja competitiva adquiere la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.” con la elaboración y aplicación del manual de procedimientos, políticas y control interno a los diferentes cargos que conforman su estructura organizacional?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se desarrollará en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; calles: Veloz y Colon, e-mail: gerencia@coopdaquilema.com, Tlf. (03) 2951452

En este contexto la presente investigación se limitará al Diseño de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control interno.

1.1.3. Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.”

1.1.3.1 Reseña histórica

Debido a las deficientes y escasas oportunidades de trabajo y financiamiento para generar unidades productivas en las propias comunidades, el 90 y hasta el 95% de la población indígena económicamente activa de la Parroquia Cacha y del sector rural de la Provincia de Chimborazo, forman parte de la gran masa migratoria en las principales ciudades del Ecuador y otros países de mayor desarrollo, en donde muchos son explotados severamente por los intermediarios financieros ilegales conocidos como usureros o también llamados chulqueros; situación generada por la poca y escasa atención de la banca formal en cuanto a la prestación de servicios financieros se refiere.

Esta problemática, constituye una de las causas fundamentales y a la vez una oportunidad para que una cooperativa de Ahorro y Crédito con identidad cultural de los pueblos indígenas PURUWAES, con enfoque plurinacional, intercultural y multiétnico, se consolide entre una de las principales instituciones del sistema cooperativo del país; este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” que, bajo la estructura y modelo de una entidad financiera de economía solidaria, pretende plasmar y

recobrar firmemente la igualdad de condiciones, lo incluyente y participativo de la población indígena y rural del país, a fin de proyectar soluciones financieras reales para este importante sector de la economía ecuatoriana, con una visión que supere lo individual y conjuntamente enfrentar en mejores condiciones los retos globalizados del presente y futuro.

1.1.3.2. Descripción de la zona de influencia de la COAC Fernando Daquilema Ltda. a nivel del sistema cooperativo nacional

La cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. observó la carencia de capital para el desarrollo en el sector productivo, lo que le motivó a centrarse en la entrega de oportunidades para el crecimiento de la economía de su comunidad y poco a poco seguir desarrollándose en otras zonas del país. El crecimiento logrado por la cooperativa desde el año 1990 a esta parte, da muestras más que fehacientes de que ha logrado cumplir con todos sus objetivos.

En el plano local, entre uno de los competidores directos a nivel cooperativista se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito RIOBAMBA LTDA.; sin embargo existen otras cooperativas que también hacen competencia y es el caso de:

- ✦ MUSHUC RUNA LTDA.
- ✦ CHIBULEO LTDA.
- ✦ CACHA LTDA.
- ✦ PUSHAK RUNA LTDA.
- ✦ MUSHUC YUYAY LTDA.
- ✦ 27 DE NOVIEMBRE LTDA.
- ✦ 4 DE OCTUBRE LTDA.
- ✦ ALLI TARPUC LTDA.
- ✦ 7 DE OCTUBRE LTDA.
- ✦ ACCION RURAL LTDA.
- ✦ 29 DE SEPTIEMBRE LTDA.
- ✦ ACCION Y DESARROLLO LTDA.
- ✦ CHAMBOLOMA LTDA.
- ✦ JATUN AILLU LTDA.
- ✦ LLACTA PURA LTDA.

- ✦ LOS ANDES LTDA.
- ✦ MAKITA KUNCHIK LTDA.
- ✦ MINGA LTDA.
- ✦ MUSHUG CAUSAY LTDA.
- ✦ ÑUKA LLACTA LTDA.
- ✦ PURUHA LTDA.
- ✦ RUNAPAC YUYAY LTDA.
- ✦ LUZ DEL FUTURO LTDA.

Es por ello que la COAC Fernando Daquilema no se ha quedado atrás, conjuntamente con los profesionales que integran la institución, con sus conocimientos aportados han logrado obtener una serie de resultados satisfactorios que han permitido posicionarla entre las principales del centro del país.

En la Comunidad

La COAC se encuentra ubicada en uno de los sectores de mayor influencia en la sociedad, trabajando de forma directa con diferentes sectores urbanos y rurales, a saber:

Sector Urbano.- En este sector trabaja conjuntamente con:

- ✦ Tiendas.
- ✦ Mercados.
- ✦ Locales comerciales.
- ✦ Comerciantes “ambulantes”.

Sector Rural.- En este sector trabaja con diferentes comunidades y cantones de la provincia de Chimborazo, mediante créditos otorgados para:

- ✦ Compra de abono para Cultivos.
- ✦ Compra de animales.
- ✦ Compra de terrenos, entre otros.

Organizaciones religiosas.- Trabaja con un plan de cesantía para ahorros de los pastores o líderes de iglesias.

1.1.3.4. Base legal

Toda institución cualquiera que sea su naturaleza, debe desarrollarse bajo un Marco Legal, que no es otra cosa que el conjunto de disposiciones legales que la entidad debe observar tanto para su constitución, como para el funcionamiento y variarán según el país, la región, el tipo de entidad, la responsabilidad frente a terceros. Esas disposiciones legales se hallan expresadas en diferentes cuerpos legales que se reúnen para guiar y orientar la institución con rectitud, de lo contrario atenerse a las sanciones que su desconocimiento cause. Este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. que luego de los trámites pertinentes ante los organismos gubernamentales, obtiene su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial 00411 del Ministerio de Bienestar Social e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 4838, con su estatuto reformado y aprobado con fecha el 25 de Julio del año 2005.

La Cooperativa fundamenta sus actividades en este Acuerdo Ministerial, el mismo que le faculta la captación de ahorros a la vista y a plazo fijo de los miembros que conforman la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo y sus colaboradores; y, a la colocación de tales recursos entre sus asociados a través de la figura de créditos en distintas líneas.

Entre otros de los instrumentos legales que regulan las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están:

- a.** Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- b.** Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- c.** La Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

- d. Estatuto de la Cooperativa.
- e. Reglamentos Internos.
- f. Entre otras Leyes que le fueren aplicables.

1.1.3.5. Objetivos institucionales

Los objetivos estratégicos institucionales definidos por la Cooperativa son:

- Alcanzar USD 60 millones en activos hasta diciembre 2014, a un ritmo promedio de crecimiento de USD 15 millones anuales, manteniendo indicadores adecuados y equilibrados de: solvencia, liquidez, rentabilidad y eficiencia, a través de la priorización del componente de captaciones y fondeo.
- Levantar el mapa de procesos de la Cooperativa, definir los reglamentos, procesos y procedimientos estandarizados, difundirlos e implementarlos en cada una de las instancias de gestión y operativa.
- Mejorar la estructura tecnológica institucional.
- Adecuar los productos y servicios de la Cooperativa a las necesidades de los socios en los territorios de influencia de la institución.
- Implementar una cartera de productos y servicios no crediticios que abarquen el 75% de la oferta del Banco del Pichincha al segmento de mercado de la Cooperativa.
- Consolidar la imagen institucional, como un referente de la economía popular y solidaria, en el ámbito de influencia de la institución, segmento de mercado y organizaciones de apoyo
- Consolidar los lazos de cooperación con la Comunidad a través del diseño e implementación de un Programa de Responsabilidad Social.
- Contar con un personal competente y comprometido, con valores y principios institucionales, fortaleciendo la identidad propia de la Cooperativa.

1.1.3.6. Filosofía institucional

1.1.3.6.1. Misión

“Somos una institución financiera de economía popular y solidaria, que fomentamos el desarrollo económico de nuestros socios/as, con eficiencia y responsabilidad social;

otorgando productos y servicios oportunos de calidad en sus zonas de influencia, con personal competente y comprometido, mediante la permanente innovación institucional”

1.1.3.6.2. Visión

“A finales del 2014, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. será una entidad intercultural que crece en forma sustentable, con enfoque de calidad, mejorando y diversificando los productos, servicios y procesos; fortaleciendo su imagen y prestigio institucional con identidad propia, siendo referente de servicios financieros de la economía popular y solidaria, basada en principios cristianos, constituyéndose en una herramienta de desarrollo económico y social en su territorio de influencia.”

1.1.3.7. Principios y Valores Institucionales

- **Principio Cristiano**

El éxito de toda tarea cotidiana está asentado en vivir acorde a los principios basados en la palabra de Dios.

Mat 6:33 Mas buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas.

- **Solidaridad**

Sólo ayudando a mi semejante, doy valor importancia y sentido a mi existencia. Mat 20:28 como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos.

- **Reciprocidad**

Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.

Mat 22:39... Ama tu prójimo como a ti mismo.

- **Participación social y comunitaria**

No trabajamos para nosotros mismos, trabajamos para nuestros pueblos hermanos y todos juntos trabajamos por una economía popular y solidaria digna de nuestra querida Patria.

Pro 21:13 El que cierra su oído al clamor del pobre, también él clamará, y no será oído.

- **Transparencia**

Porque somos los mismos cuando nos están viendo y cuando nadie nos mira. Somos como el agua cristalina que no esconde nada.

Pro 8:7 Porque mi boca hablará verdad, y la impiedad abominan mis labios.

- **Honradez**

Entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales, ya que es un valor moral que viene de nuestro interior.

Pro 12:26 El justo sirve de guía a su prójimo; más el camino de los impíos les hace errar.

- **Interculturalidad**

Porque todos fuimos creados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un mismo aire, bañado de incienso y aroma de campo, y juntos hacemos un gran Ecuador.

Gál 3:28 Ya no hay judío ni griego; no hay esclavo ni libre; no hay varón ni mujer; porque todos vosotros sois uno en Cristo Jesús.

- **Ética y Moral**

Inculcamos la práctica del bien y de las buenas obras, enseñanza que nos puede servir de referente para nuestras propias actuaciones en el futuro.

Rom. 12:2 No os conforméis a este siglo, sino transformaos por medio de la renovación de vuestro entendimiento, para que comprobéis cuál sea la buena voluntad de Dios, agradable y perfecta.

- **Espíritu Cooperativo**

Nuestra mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás; por eso no nos basta con hacer las cosas bien, siempre debemos hacerlas mejor.

Col 3:23 Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres;

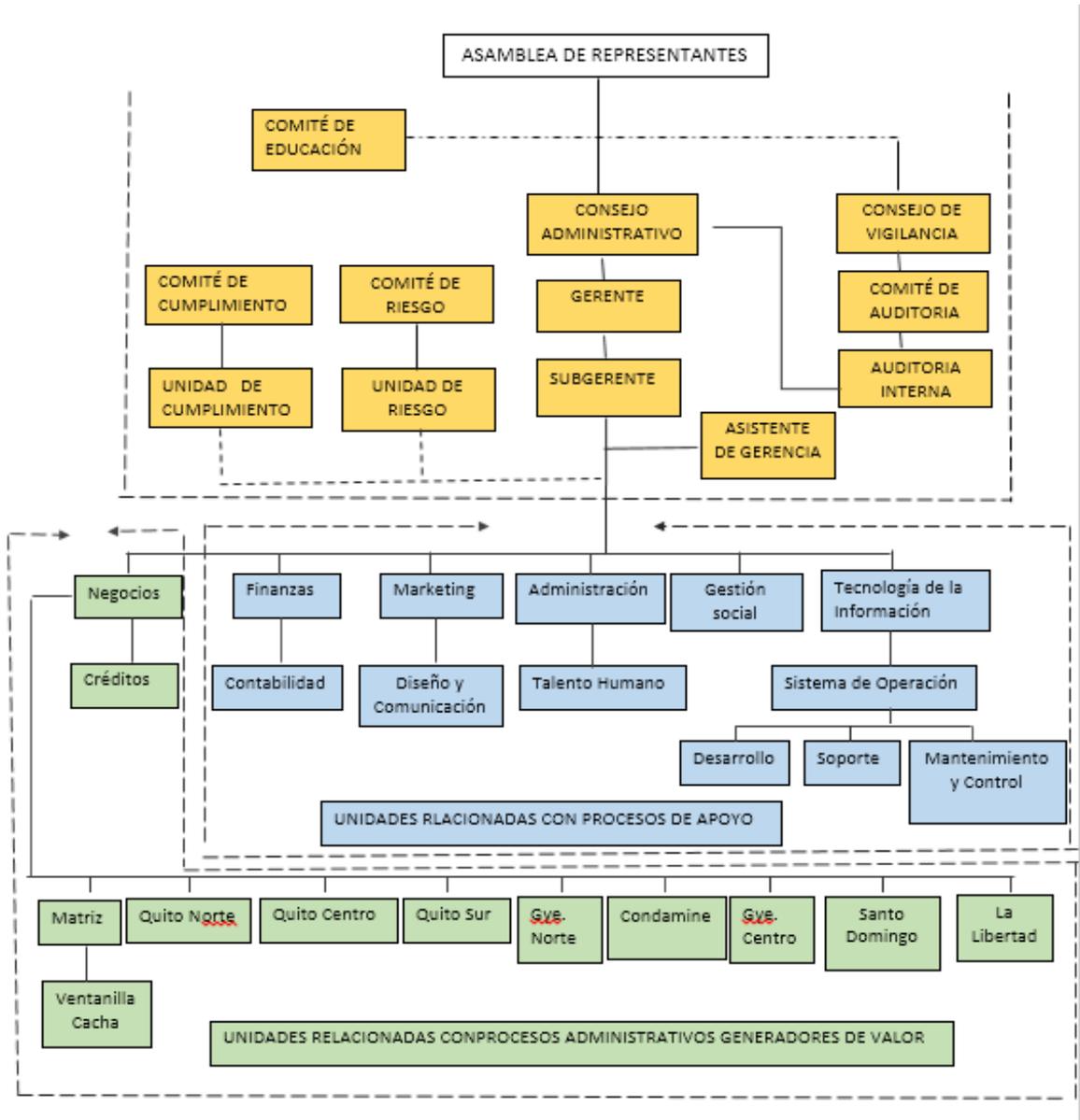
- **Confianza**

La ley de la vida es cosechar lo que sembramos; por eso hacemos hasta lo imposible por plantar buenas semillas.

Filp. 4:13 “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

1.1.3.8. Estructura administrativa.

GRÁFICO N° 2



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar e Implementar un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. de la ciudad de Riobamba, con el propósito de evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de sus diferentes actividades financieras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un marco referencial de carácter teórico, para adaptar la teoría existente sobre organización y elaboración de manuales, a las necesidades de la cooperativa para el diseño de su propio manual de procedimientos, políticas y control interno.
- ✓ Plantear el Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno a fin de hacer cumplir la descripción de tareas, ubicación, requerimientos de tal forma que nos permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se ejecutan las operaciones de la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.
- ✓ Presentar un informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones, como resultado del Diseño e Implementación de Procedimientos, Políticas y Control Interno, el mismo que le permita a la Cooperativa a tomar decisiones productivas.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Práctica: La importancia del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno reside en el hecho de que nos permite evaluar permanente e independientemente la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de cada una de las actividades, así como también la utilización adecuada de los recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda., de la ciudad de Riobamba.

Metodológica: El Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno aportará como un documento que describe de forma lógica, sistemática y detallada las actividades que desempeñan los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.; documento realizado por una profesional, familiarizada en el tema, utilizando técnicas

que permitan recuperar la información de la forma más adecuada posible, a fin de asegurar la calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Teórico: Cabe mencionar que para poder solucionar los problemas detectados oportunamente, se plantea Diseñar e implementar un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno; para el efecto se procurará aprovechar toda la teoría existente sobre organización y elaboración de manuales, de tal forma que se pueda adaptar dicha teoría a las necesidades y requerimientos particulares de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, y de esta forma crear un Sistema de Control Interno óptimo que permita que las actividades se desempeñen con eficiencia, eficacia y economía.

Académico: El desarrollo de este trabajo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, tiene plena justificación académica, ya que durante el desarrollo de la presente investigación me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica y dar solución a los problemas antes señalados, al tiempo de adquirir nuevos conocimientos fruto de la práctica y experiencia de la vida real.

Finalmente, sin ser menos importante, este trabajo de investigación se convierte en un prerrequisito para mi incorporación como ingeniera de la República.

Factibilidad: La presente propuesta de diseñar e implementar el Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, tiene plena viabilidad, ya que es factible su elaboración, pues existe disponibilidad y voluntad del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para colaborar y facilitar toda la información requerida para el desarrollo de la presente tesis.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN

TERRY (2001) se refirió al concepto de Administración como :

“Un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos” (p.22).

IDALBERT, (2006) se refirió al concepto de Administración como :

“La dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización dirección y control de las actividades por la división de trabajo que ocurre dentro de la organización” (p.8).

Con base en los conceptos mencionados anteriormente se concluye que la administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que por medio de las técnicas de la administración se simplifica el trabajo y se establece principios, métodos y procedimientos para lograr una productividad con eficiencia y eficacia.

2.1.1. Importancias

MUNCH (2007) sobre la importancia de la **Administración** manifiesta que:

- ✓ Simplifica el trabajo al establecer principios. Métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ✓ Optimizar recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- ✓ Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- ✓ Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

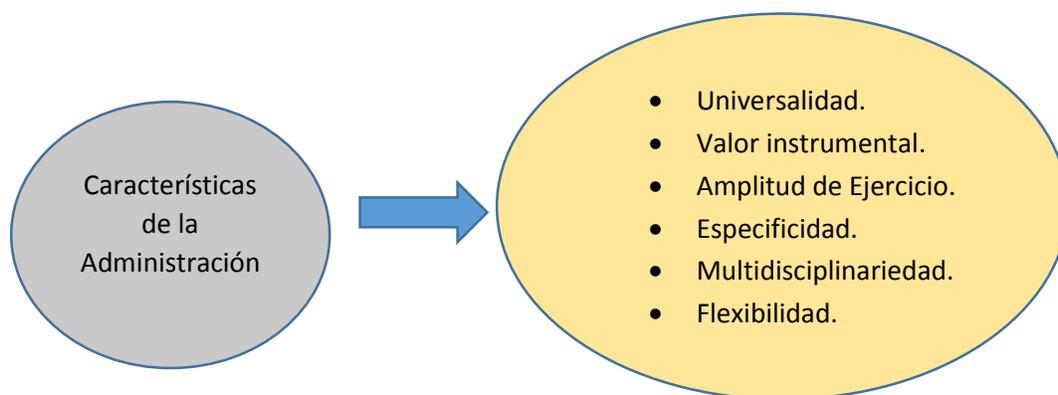
(p. 6)

2.1.2. Característica

MUNCH (2007) sobre las características de la **Administración** manifiesta que:

GRÁFICO N° 3

FIGURA 2.1 Características de la Administración.



Fuente: *Administración y estilos de gestión*. Ed. Trillas, México, 2006.

Elaborado por: Martha Satán.

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos del grupo.
- **Amplitud del ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- **Especialidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Multidisciplinariedad.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Versatilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican. (p 35-40)

2.2. Proceso Administrativo

MUNCH (2007) sobre el Proceso Administrativo manifiesta que:

Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso.

- **Planeación** ¿Qué se va a hacer?
- **Organización** ¿Cómo se va a hacer?
- **Dirección** Ejecutarlo
- **Control** ¿Cómo se ha hecho? (p 35-40)

2.2.1. Planeación

HELLRIEGEL (2010) sobre el concepto de la **Planeación** manifiesta que:

1. Diagnostica los entornos interno y externo de la organización.
2. Decir cuál será su misión y visión.
3. Plantear sus metas globales.
4. Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará
5. Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas

En el proceso de la planeación, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización. (p. 215).

MUNCH (2007) sobre el concepto de la planeación manifiesta que:

“Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige las empresas, y de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgo y definir la estrategia para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (p.40).

Con base en los conceptos mencionados anteriormente se concluye que la planeación es una herramienta importante para un adecuado funcionamiento de la empresa o

cualquier grupo social, ya que nos permitirá encaminar de manera correcta los esfuerzos y recursos.

2.2.1.1. Tipos de Planeación

MUNCH (2007) sobre los tipos de planeación manifiesta que:

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

1. **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.
2. **Táctica o funcional.** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
3. **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (p. 40).

2.2.1.2. Importancia

HELLRIEGEL (2010) sobre la importancia de la **Planeación** manifiesta que:

Los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, esta les ayuda a:

- Descubrir nuevas oportunidades,
- Anticipar problemas futuros y evitarlos,
- Desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas); y,
- Comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones.

Además, la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. La realización de estas metas permite a la organización registrar crecimiento a largo plazo, así como seguir siendo rentable y sobrevivir. Una planeación adecuada propicia el aprendizaje en toda la organización, entre otras cosas porque descubre problemas y oportunidades fundamentales, así como nuevas estrategias. (p. 214 – 215)

2.2.1.3. Etapas

El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización. Los elementos del plan estratégico son los siguientes:

- Visión
- Filosofía
- Misión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Programas
- Presupuestos

2.2.1.4. Planeación Estratégica

MUNCH (2007) sobre la Planeación Estratégica manifiesta que:

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

- a) Filosofía. Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
- b) Credo. Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de

la organización.

- c) Valores. Pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.
- d) Compromiso. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- e) Visión. Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.
- f) Misión. Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
- g) Objetivos estratégicos. Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- h) Políticas estratégicas. Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- i) Programa. Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- j) Presupuestos. Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos (p. 42).

2.2.1.5. Técnicas de planeación:

MUNCH (2007) sobre las Técnicas de la Planeación manifiesta que:

Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración.

Las técnicas de planeación pueden ser:

- Cuantitativas. Las que se basan en métodos matemáticos.
- Cualitativas. Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación.

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
- Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
- Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
- Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

2.2.1.5.1. Gráfica de Gantt. Es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlas cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla.

En la gráfica se anotan estos datos y se incluye una barra o línea continua que indique la fecha de inicio y terminación programada. Conforme se van realizando las actividades, debajo de cada barra programada se elabora otra barra donde se compara el tiempo de ejecución real de cada actividad. De esta manera se lleva un control de las actividades en cuanto a la fecha programada y la fecha real de ejecución. Esta técnica es la más usual y reporta múltiples ventajas para la administración de cualquier proyecto, ya que facilita el trabajo y la planeación y control de las actividades (p. 42 – 43).

2.2.2. Organización:

AMARU (2009) sobre el concepto de la organización manifiesta que:

Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación. Un conjunto organizado conforme a determinado tipo de criterio posee una estructura. La organización es un atributo de cualquier conjunto estructurado u ordenado de acuerdo con cierto criterio.

Organizar es, como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización. En seguida se analizan las principales etapas (o decisiones) en el proceso de organizar. Su orden puede variar, dependiendo de las circunstancias. (p.56)

MUNCH (2007) sobre el concepto de la organización manifiesta que:

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad, el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación. (p. 45)

Con base en los conceptos mencionados anteriormente se concluye que la organización determina como llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos que se encuentren disponibles para el cumplimiento de los objetivos y poder simplificar el trabajo.

2.2.2.1. Importancia

KOONTZ (2012) sobre la importancia de la organización manifiesta que:

La organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad. (p. 212)

2.2.2.2. Etapas

AMARU (2009) sobre las etapas de la organización manifiesta que:

La organización se lleva a cabo en dos etapas:

- ✓ División del trabajo.
- ✓ Coordinación.

2.2.2.2.1. División del trabajo

AMARU (2009) **sobre la división de trabajo se refiere que:**

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia.

La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

- **Jerarquización.** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. (p. 46)
- **Departamentalización.** Es la división y el agrupamiento de las funciones y

actividades en unidades específicas.

Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

- ✓ Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
 - ✓ Clasificar las que sean similares.
 - ✓ Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia.
 - ✓ Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
 - ✓ Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones.
 - ✓ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
 - ✓ El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas. (p. 46)
- **Descripción de funciones** Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Ésta es la última etapa de la división del trabajo, y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades. (p. 225-232)

2.2.2.2.2. Coordinación.

(MUNCH, 2007) sobre la coordinación manifiesta que:

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente

con la coordinación, que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.(p. 47)

2.2.2.3. Técnicas de Organización

(MUNCH, 2007) sobre las Técnicas de la organización manifiesta que:

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse, de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación se describen las principales técnicas de organización. (p. 47)

2.2.2.3.1. Organigramas:

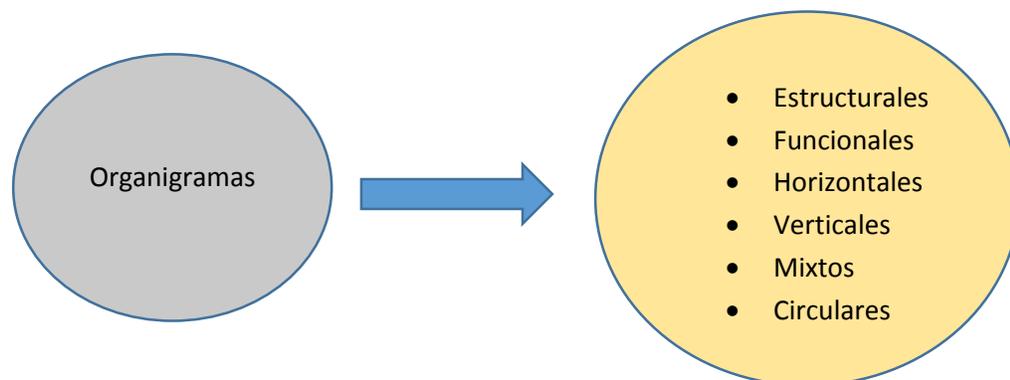
(MUNCH, 2007) sobre los organigramas menciona que:

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de una organización, los organigramas se clasifican tal como muestra la figura. (p. 47)

GRÁFICO N° 4

FIGURA 2.2 Clasificación de los organigramas.



Fuente: *Administración y estilos de gestión*. Ed. Trillas, México, 2006.

Elaborado por: Martha Satán.

Vertical. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

Mixto. Combina, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

Estructural. Sólo aparecen los nombres de cada área o departamento.

Funcional. Se descubren las funciones de cada área. (p. 47)

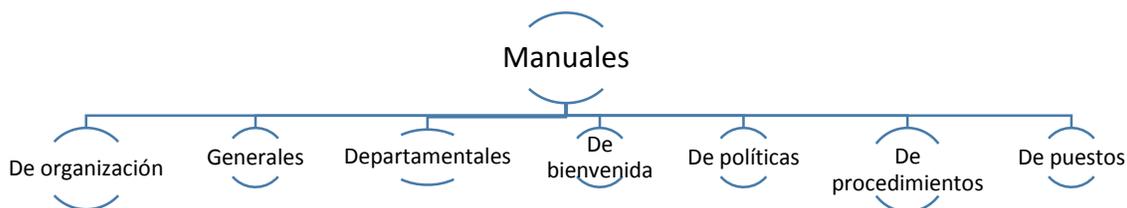
2.2.2.3.2. Manuales:

Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa.

De acuerdo con su contenido, pueden clasificarse como muestra la figura.

GRÁFICO N° 5

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES



(p. 48)

Fuente: *Administración y estilos de gestión*. Ed. Trillas, México, 2006.

Elaborado por: Martha Satán.

2.2.2.3.3. Diagramas de procedimiento o de flujo

También conocidos como *flujogramas*, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. (p. 48)

2.2.2.3.4. Carta de distribución del trabajo o de actividades

A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas. (p. 48)

2.2.3. Dirección

CHIAVENATO (2004) sobre la definición de la Dirección manifiesta que:

“Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”. (p. 205)

2.2.3.1. Importancia

MUNCH (2007) sobre la Importancia de la Dirección manifiesta que:

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. (p.50).

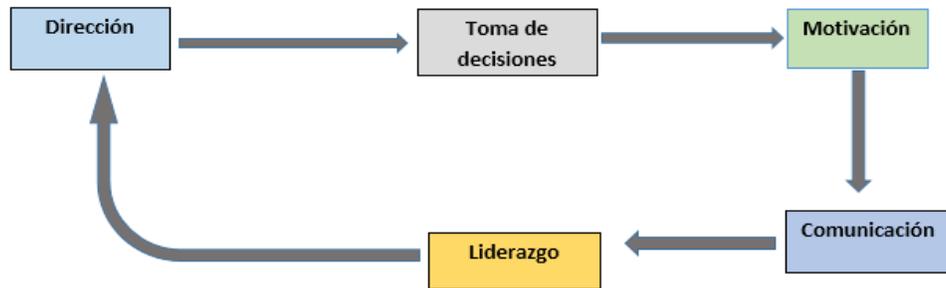
2.2.3.2. Etapas

MUNCH (2007) sobre las Etapas de la Dirección manifiesta que

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, ya que a menudo se presentan al mismo tiempo, tal como lo demuestra la gráfica.

GRÁFICO N° 6

FIGURA 2.3 Etapas de la Dirección.



Fuente: *Administración y estilos de gestión*. Ed. Trillas, México, 2006.

Elaborado por: Martha Satán.

(p.51)

2.2.3.2. 1. Toma de decisiones

MUNCH (2007) sobre la toma de decisiones manifiesta que:

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, por lo que algunos autores la consideran en la etapa de planeación. (p. 51)

2.2.3.2.2. Motivación

En su acepción más sencilla, *motivar* significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo.

Principales formas de Motivación

NELSON, (2005) manifiestan que las principales Formas de Motivación son:

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

A través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

Veamos a continuación algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a nuestros trabajadores:

- **Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización**

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello, podemos delegarles u otorgarles mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

- **Darles reconocimiento por sus logros**

Otra técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello, podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un período de tiempo.

- **Mostrar interés por ellos**

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas, no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello, podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.

- **Hacer que se sientan comprometidos con la empresa**

Otra forma de motivar a un trabajador es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Para ello, debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

- **Hacerlos sentir útiles y considerados**

Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello, debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, nos permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

- **Darles variedad**

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello, podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

- **Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros**

Otra forma de motivar consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello, podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

- **Darle buenas condiciones de trabajo**

Otra técnica de motivación consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Para ello, debemos procurar que cuente con un buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales, y con todos los beneficios que obliga la ley.

- **Ofrecerles un buen clima de trabajo**

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias.

Para ello, debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

- **Usar metas y objetivos**

Finalmente, otra técnica de motivación es la de ponerle a los trabajadores metas u objetivos.

Pero para que esta técnica dé resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables; debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño al que habría con metas fáciles. (p. 1-90)

2.2.3.2.3. Comunicación

NELSON, (2005) manifiestan acerca de la comunicación:

Es un aspecto clave en el proceso de dirección, a través del cual se trasmite y recibe información.

La comunicación se clasifica en:

- a) Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- b) Horizontal. Cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etc.
- c) Verbal. Cuando se trasmite oralmente.
- d) Escrita. Cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.
- e) Formal. Cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.
- f) Informal. Cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización. (p. 52)

Principales elementos de la Comunicación

ROMÁN, (2005) menciona sobre los elementos de la comunicación lo siguiente:

El emisor y el receptor.- Es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje, o mejor dicho, en un sentido estricto a aquel a quien va destinado el mensaje. En ambos casos, quizá más que a un sujeto, el concepto corresponda a un rol que deba ejecutarse por parte de un sujeto porque en un gran número de ocasiones, a lo largo del desarrollo de un mismo acto de comunicar, el emisor se convertirá en receptor y el receptor en emisor, y posteriormente ambos intercambiarán sus papeles en un número indeterminado de ocasiones.

Para que exista comunicación, no necesariamente debe estar presente el receptor (teléfono. chat).y tampoco se tiene que producir ese intercambio de papeles (carta, Correo electrónico), aunque es lo habitual. En ocasiones el intercambio de papeles puede demostrarse en el tiempo en función del vehículo que se utilice para transmitir la información como por ejemplo al remitir una carta, en función del tiempo que tarde en recibirse, o al utilizar el correo electrónico, dependiendo de la frecuencia con que se conecte o no producirse en cualquiera de los casos anteriores sino se responde.

El mensaje.- Es el conjunto de las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc. Cuyo significado interpretar a el receptor

en función de una serie de factores, relacionados fundamentalmente con sus propias experiencias personales y con el contexto sociocultural que le sirva de referencia.

El mensaje y consta de la idea o información central que queremos transmitir y de la redundancia que supone todo aquellos que “adorna” el mensaje contribuyendo a captar la atención y facilitar la comprensión.

El código.- Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas etc. Que sirve para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje. El código debe ser comprendido por emisor y el receptor (o disponer de traductor).pues en caso contrario es imposible que se produzca una comunicación efectiva.

Habitualmente, compartir un idioma supone compartir un código de comunicación. Pero diferentes actividades, especialidades u ocupaciones, pueden generar códigos distintos dentro del mismo idioma (jergas)

El Canal.- Es el medio a través del cual se emite el mensaje del emisor al receptor. Supone el soporte de la información que actúa como línea de transmisión.

El contexto Supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación. Del dependerá en gran parte los roles que ejecuten emisor y receptor.

El contexto.- Supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación, dependerá en gran parte los roles que ejecute el emisor y el receptor.

Los ruidos.- Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y pese a su nombre no tiene que relación con los sonidos. (p. 10 – 11)

2.2.3.2.3.1. Requisitos de la comunicación efectiva

Una comunicación eficaz implica la existencia de los siguientes requisitos:

- a) Claridad. La comunicación debe ser clara; el lenguaje en que se exprese debe ser accesible a los receptores.
- b) Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa.
- c) Aprovechamiento de la comunicación informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal.

- d) Equilibrio. Toda acción administrativa debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.
- e) Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y concisa.
- f) Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y darse a conocer. (p. 53)

2.2.3.2.4. Liderazgo

Consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

El liderazgo está constituido por tres elementos:

- Autoridad
- Delegación
- Supervisión

2.2.3.2.4.1. Autoridad

Es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Tipos de autoridad

- Formal. Cuando emana de un puesto superior para ser ejercida sobre otras personas.
- Personal o informal. Se origina en las características y capacidades del individuo.

2.2.3.2.4.2. Delegación

Aquí se manifiesta claramente la esencia de la dirección, ya que administrar es hacer a través de otros. La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de ésta la responsabilidad se comparte.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos. (p. 54)

2.2.3.2.4.3. Supervisión

La supervisión consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

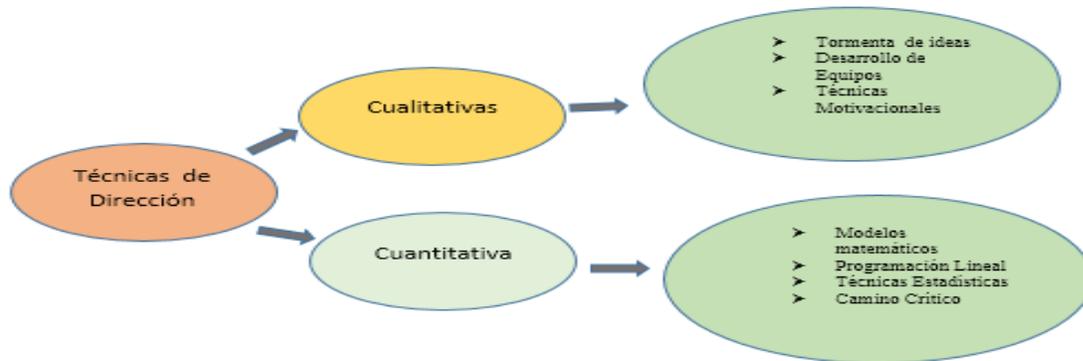
Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Mediante la supervisión se apoya al personal, para verificar que logren los objetivos. (p. 54)

2.2.3.2. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

La dirección es la etapa más representativa de la administración ya que en ésta se efectúan las demás etapas del proceso administrativo. Durante ésta el directivo utiliza múltiples técnicas; algunas de las más usuales son:

GRÁFICO No 7

FIGURA 2.4 Técnicas de la Dirección.



(p.54)

Fuente: *Administración y estilos de gestión*. Ed. Trillas, México, 2006.

Elaborado por: Martha Satán.

2.2.4. Control Interno

CHIAVENATO, (2004) sobre la definición del Control manifiesta que:

En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias con respecto al control. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada

está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados están previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está de acorde con lo que se planteó; y cuando más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control. (p. 347).

ESTUPIÑAN (2006) sobre el control interno menciona que: “Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos” (p.19).

En base a lo anterior, se puede concluir que el control interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general.

2.2.4.1. Objetivos del control interno

ESTUPIÑAN (2006), sobre el control interno indica que; “comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos del control interno son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (p.1-9)

2.2.4.2. Importancia del control interno

ESTUPIÑAN (2006) sobre la Importancia del Control Interno manifiesta que:

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. (p. 26)

2.2.4.3. Componentes del control interno

MANTILLA, (2009) menciona que:

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como a) b) c) d) y e)

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Supervisión y seguimiento.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (p.26)

2.2.4.4. Características del control interno

CEPEDA (1997) señala como principales características del control interno las siguientes:

- El Sistema de Control Interno (SCI) está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones. (p. 9)

2.3. Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno

RAMOS & ASOCIADOS (2013) menciona sobre el Manual de procedimientos y políticas y control interno que:

“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y controles internos de las distintas operaciones o actividades que se realicen en una organización”. (p.4)

2.3.1. Objetivos del Manual de Procedimientos

RODRIGUEZ (1997) menciona que los Objetivos del Manual de Procedimientos son los siguientes:

El objetivo general del Manual de Procedimientos es su marco de acción y su utilización dentro de la organización

- ✓ El desarrollo de las funciones y responsabilidades del talento humano
- ✓ El cumplimiento de funciones con mejores índices de eficiencia en cada área de trabajo
- ✓ Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.

- ✓ Reducir los errores operativos al máximo posible.
- ✓ Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- ✓ Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- ✓ Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
- ✓ Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional. (p.338)

2.3.2. Importancia del Manual de Procedimientos

RODRIGUEZ (1997) al referirse a los Manuales de Procedimientos, señala: “Son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de un organismo social” (p.115).

2.3.3. Función del Manual de Procedimientos

“Consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades relacionadas, señalando quién, cómo, cuándo y dónde y para qué han de realizarse” (p.116)

2.3.4. Finalidad del Manual de Procedimientos

RODRIGUEZ (1997) respecto de la finalidad de los manuales de procedimientos, señala: “Es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.” (p.116)

2.3.5. Beneficios del manual de procedimientos

RODRIGUEZ (1997) con relación a los beneficios de los manuales de procedimientos, indica: “Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender con rapidez y facilidad un nuevo sistema de contabilidad. También puede servir como una guía para aclarar dudas al personal”. (p.116)

2.3.6. Contenido de un manual de procedimientos

1. Índice.
2. Introducción.
 - Objetivo del manual.

- Alcance.
 - Como usar el manual.
 - Revisiones y recomendaciones.
3. Organigrama
- Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:
 - Sistema de organización (lineal, funcional).
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto).
 - Amplitud de la centralización y descentralización.
 - Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Graficas
- Diagramas de flujos.
5. Estructura procedimental
- Descripción narrativa de los procedimientos.
6. Formas
- Formas empleadas.
 - Instructivo (p.343-344).

2.3.7. Manual de Políticas

RODRIGUEZ (1997) indica que:

Para facilitar el cumplimiento de responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, los criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente los niveles jerárquicos superiores.

Es necesario que los administradores o gerentes de todo tipo de organismo social determinen las actividades concernientes a cómo deben conducirse las operaciones de las que son responsables.

Tales actividades deben comunicarse de manera constante a través de todos los niveles jerárquicos si se desea que las operaciones se lleven a cabo según lo planteado.

CERTO (1988) la define como:

“Un plan permanente que proporciona guías generales es para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas” (p.136).

Es el documento en el cual indica la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades en beneficio de la organización.

2.3.8. Objetivos del Manual de Políticas

RODRIGUEZ (1997) manifiesta que:

“Una política es una actitud de la dirección superior. Estas actitudes deben ser comunicadas a todos los niveles jerárquicos, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.”

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización, para administrarla de forma adecuada.
 - b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
 - c) Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio
 - d) Orientar e informar al personal.
 - e) Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
 - f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.
- (p.136)

2.3.9. Importancia de un manual de políticas

TERRY (2012) menciona sobre la importancia del manual de políticas que:

Conocer las Políticas de un organismo social proporciona un marco de referencias en el que se basa toda acción Administrativa. Las Políticas nos proporcionan el antecedente para entender por qué las actividades se hacen en determinada forma.

Las Políticas son las guías básicas para la acción de una organización en general o en una parte de ella.

Su importancia radica en la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

El manual de políticas libera a los administradores o gerente de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

Una política no existe en realidad hasta que se haya puesto por escrito. (p. 647)

2.3.10. Ventajas de los Manuales de Políticas

RODRIGUEZ (1997) manifiesta acerca de las ventajas del Manual de Políticas que:

1. Requieren que los administradores se apoyen en ellos y predeterminen que acciones se tomaran en diversas circunstancias.
2. Proporcionan un panorama general de acción para muchos asuntos, de modo que solo los asuntos poco comunes o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
3. Proporcionar un marco de acción en el cual el Administrador puede operar libremente.
4. Ayudar a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
5. Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
6. Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
7. Facilitan el desarrollo de la Auditoria Administrativa.(p.134)

2.3.11. Contenido del Manual de Políticas

RODRIGUEZ (1997) manifiesta acerca del Contenido del Manual de Políticas:

Un manual solo debe componer los apartados necesarios para lograr los objetivos planteados y para mantener los controles indispensables.

Es muy importante dejar claro que un manual de políticas no debe estar sobrecargado de apartados superfluos que reduzcan su valor operativo. Es decir, se deben caracterizar por la sencillez y la profundidad

1. Índice
2. Introducción
 - Objetivos del manual
 - Alcance
 - Como usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
4. Declaración de políticas.(p.142)

2.4. Control Interno

RAMOS & ASOCIADOS (2013) menciona sobre el control interno que:

El control interno es un proceso (afectado por las personas y niveles de la organización) destinado a proporcionar una razonable seguridad para alcanzar los objetivos de la organización mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información Financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulación aplicables.(p. 3)

2.4.1. El Propósito Del Control Interno

SANTOS (1997) sobre el propósito del control interno, menciona que:

Asegura que el negocio sea realizado de manera prudente conforme a las políticas y estrategias establecidas y que los activos estén salvaguardados, por lo tanto, es un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (p. 16)

2.4.2. Importancia del Control Interno

ESTUPIÑAN (2006) menciona sobre la importancia del control interno que:

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo, según se requiera, en función de la complejidad de la organización. (p.26)

2.4.3. Objetivos de Control Interno

ESTUPIÑAN, (2006) sobre los objetivos del control interno, señala los siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.(p. 26-30)

2.4.4. Componentes del Control Interno.

ESTUPIÑAN (2006) sobre los componentes del control interno, señala:

“El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican en:

- Ambiente de control.
- Evaluación de Riesgo.
- Actividades de Control.
- Sistema de Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo. (p.33)

2.4.5. Beneficios del Control Interno

ESTUPIÑAN (2006) en lo que se refiere a los beneficios del control interno, señala:

“El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino”. (p.167)

2.4.6. Actividades de Control Interno

MERCADO, (2000) en referencia a las actividades de Control Interno,, manifiesta:

Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección de la organización. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones e incluyen actividades tales como: aprobaciones,

autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, analisis de la eficiencia operativa, seguridad de activos, segregacion de funciones.

Para el efecto, deben establecerse y ajustarse politicas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecucion de los objetivos de la unidad. (p. 48)

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un Manual de Procedimientos, Políticas, y Control Interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Período Enero a Diciembre del 2014, permitirá una ejecución con eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las funciones y responsabilidades; y, planteará alternativas de mejoras en el desempeño laboral.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipos de estudios de investigación

La investigación fue de tipo:

Descriptiva: Se detallaron las características que identifican a los diferentes componentes, delimitados en el trabajo de investigación.

Campo: Porque el proceso investigativo se llevó a cabo en el lugar específico, la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.” ubicada en la ciudad de Riobamba.

Bibliográfico.- Se utilizaron libros relacionados con: Organización Aplicada, Como elaborar y usar manuales administrativos, Control Interno y Fraudes, Control interno Estructura conceptual integrada (COSO), entre otros; así como tesis y páginas web para obtener información.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Concepto de Población

La investigación se realizó con la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para lo cual se consideró una población de 45.000 socios que actualmente tiene la cooperativa, 804 inversionistas en el año 2013, además del Sr. Gerente, analistas de talento humano, asesores de crédito, cajeras, secretaria general, información general, inversiones, recuperación de cartera y seguridad; en total suman 45.000 socios graficados a continuación:

TABLA N° 1

POBLACIÓN Y MUESTRA

DESCRIPCION	N#
Clientes o socios	45.000
Inversionistas	804
Gerente	1
Empleados	45
TOTAL	45.850

3.3.2. Concepto de Muestra

La muestra al ser un subconjunto de casos o individuos de una población estadística, para su cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

Para calcular el tamaño de la muestra se tomó el número total de la población, que es de 45.850, y luego se aplicó la siguiente fórmula, con un margen de error del 5%:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

m = Tamaño de la población (45.850)

e = Margen de error 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{45850}{0,05^2(45850 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{45850}{1156225}$$

$$n = 397$$

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Inductivo: Sirve como medio para obtener conocimientos y razonamiento de lo que se va hacer ya que por medio de la observación me permite conocer las cosas particulares y partiendo de los hechos se llega a una conclusión general, por lo que en este caso se analizara cada uno de los procedimientos que se realizan en cada una de las áreas de manera informal es así como se puede determinar una conclusión, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., necesita de manera urgente un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno que les permita realizar las actividades de acorde a los términos deseados por la misma.

Deductivo: En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., se utilizó el método deductivo, el cual parte de los hechos generales a los particulares y llega a la identificación de los puntos críticos que necesitan ser atendidos de manera inmediata, este método se relaciona con la experimentación, se basa en experiencias vividas y sirvió al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones lógicas que benefician a la Cooperativa.

3.4.2. Técnica de Investigación.

Las técnicas utilizadas en la investigación para la recolección de datos fueron las siguientes:

La Observación directa: Se aplicó de forma narrativa ya que se realizó visitas periódicas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.”.

La Encuesta: Se aplicaron cuestionarios al Recurso Humano de la COAC “Fernando Daquilema Ltda.”.

La entrevista: La presente investigación utiliza la entrevista, para conocer la opinión del personal de la COAC Fernando Daquilema Ltda. Acerca de la importancia que reviste el control interno en el personal que labora en la misma y como incidirá la elaboración de un manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, en dicho sistema para el bienestar de los Directivos, socios y clientes.

3.4.3. Instrumentos de Investigación.

Los instrumentos de Investigación que se utilizaron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. para el desarrollo de este diagnóstico, permitieron definir el problema y determinar las conclusiones y recomendaciones correspondientes. A continuación enumeramos los siguientes:

Cuestionarios: Mediante este método se aplicó una serie de preguntas que nos permitieron recabar información para el Diseño e implementación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno; la averiguación obtenida mediante el cuestionario debe procesarse a fin de obtener conclusiones útiles y pertinentes a los fines de la investigación.

Cédula de Entrevista: Se recolectaron datos sobre las actividades que desempeñan cada uno de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Esto contribuyó para el Diseño del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.

3.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se procederá la información de la siguiente manera:

- ✓ Formulación y aplicación de las encuestas que será de manera directa;
- ✓ Formulación y aplicación de la entrevista será de manera directa;
- ✓ Análisis y procesamiento de la información, con base en el programa Microsoft Excel.
- ✓ Interpretación de Resultados.

3.6 RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Para tener una clara y acertada labor desarrollada durante la aplicación de la presente investigación se ha escogido las técnicas de la encuesta y la entrevista.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS

Para lograr cumplir de forma correcta la presente investigación, se ha realizado los siguientes pasos.

- Recopilación de datos
- Tabla estadística

- Análisis de resultados

Para la tabulación de las encuestas se realizó el siguiente procedimiento:

- ✓ Se recopiló y clasificó la información obtenida de las encuestas.
- ✓ Se ingresó los datos a la tabla del programa Excel, de forma ordenada
- ✓ Se obtuvo los porcentajes de los cuadros por cada pregunta
- ✓ Se graficó los resultados, con la opción insertar gráfico de Excel.
- ✓ Se interpretó los resultados obtenidos.

3.8 INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA EN LA COAC FERNANDO DAQUILEMA LTDA.

- 1. ¿Conoce Ud. si existe al interior de la COAC un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno?**

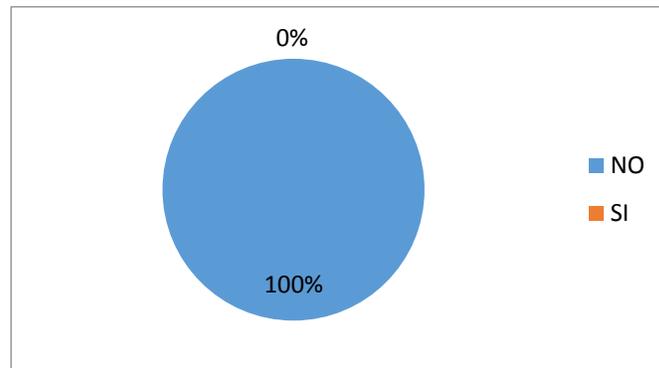
Tabla No 2.
Conoce si al interior de la Cooperativa existe un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	397	100%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saig

Gráfico No 8.
Conoce si al interior de la Cooperativa existe un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

De los encuestados el 100% manifiestan que, desconocen de la Implantación de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.

Es apropiado contar con un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno ya que en él se detallan las funciones que deben desarrollar todos los empleados.

2. ¿Tiene usted conocimiento sobre que es un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno?

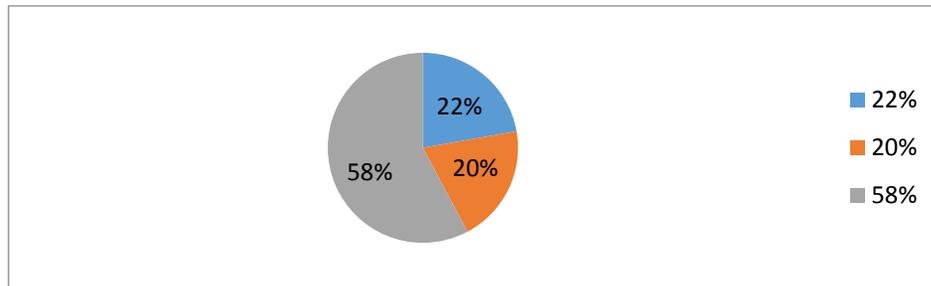
Tabla No 3.
Detalle del nivel de conocimiento de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mucho	10	22%
Poco	9	20%
Nada	26	58%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico No 9.

Detalle del nivel de conocimiento de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 58% de los encuestados conocen poco sobre el Manual de procedimientos, políticas y control interno, el 20% desconocen y el 22% tienen conocimiento del manual.

El Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno abarca todo sobre las funciones que deben desempeñar el personal de la Cooperativa, con la finalidad de ocupar de manera eficiente los recursos sea contra pérdida, fraude o ineficiencia, promoviendo con exactitud y confiabilidad las operaciones que se realicen, permitiendo juzgar la eficiencia de las actividades en todas las áreas de la entidad.

3. ¿Cree usted que un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno servirá como guía para el desempeño del personal de la cooperativa?

Tabla No 4.
Manual de Procedimientos, Políticas y control interno como guía para el desempeño del personal

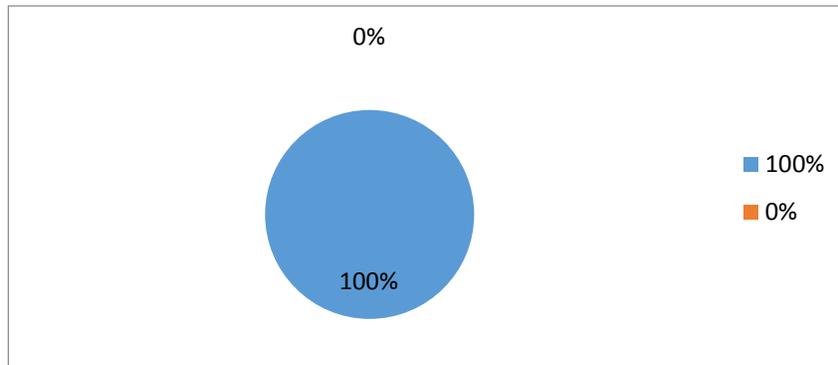
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	45	100%
No	0	0
TOTAL	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico No 10.

Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno servirá como guía para el desempeño del personal



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 100% establecen que el Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno es una guía para cumplir las distintas funciones.

Al implementar el Manual de Procedimientos, Políticas y Control interno, tiene como propósito evitar y reducir errores que sean efectuados a propósito, como: robos, malos manejos, desfalcos, pérdidas, prevenir riesgos y detectar desviaciones que trunquen el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, permitiendo a su vez tener una visión clara sobre la gestión, de manera que se pueda corregir desviaciones y errores y tomar decisiones oportunas y adecuadas.

4. ¿Cree usted que la Implementación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno favorecería a la empresa a cumplir con rapidez los objetivos planteados?

Tabla No 5

Factibilidad de la Implementación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno

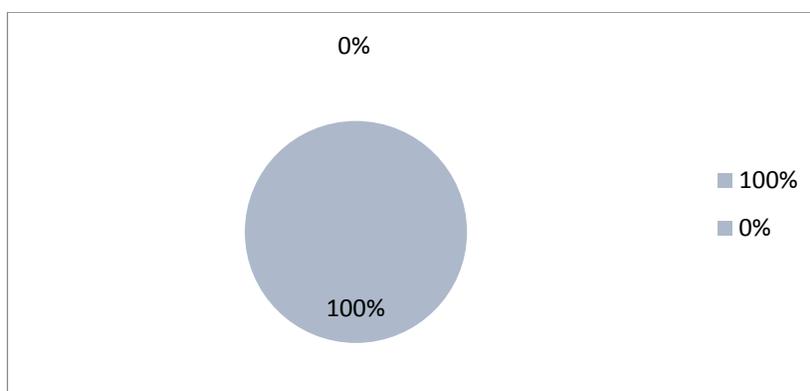
ALTERNATIV	FRECUENCI	%
SI	45	100
NO	0	0
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico No 11.

Factibilidad de la Implementación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que la implementación de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno será oportuno para un buen desempeño de las actividades.

Es conveniente contar con un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno dentro de la cooperativa ya que permitirá desarrollar de mejor manera todas y cada una de las

actividades encomendadas al personal, de una manera cronológica y evitando el desperdicio de Talento humano.

5. ¿Cómo calificaría usted a la actual administración de la cooperativa?

Tabla No 6.

Calificación a la actual administración de la cooperativa.

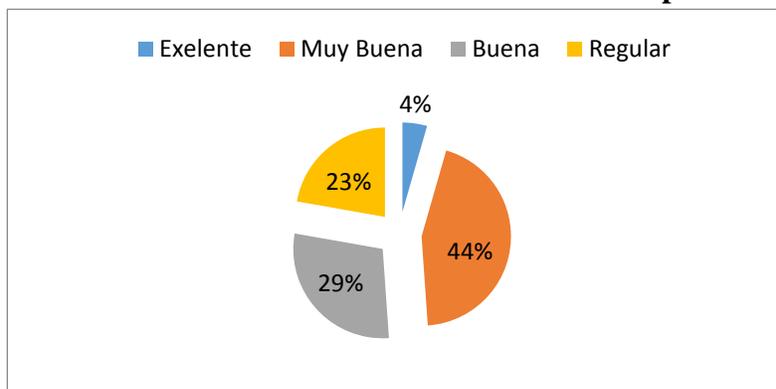
ALTERNATIVA	FRECUENC	%
Excelente	2	4%
Muy buena	20	44%
Buena	13	29%
Regular	10	23%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico No 12.

Calificación a la actual administración de la cooperativa.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 44% de los encuestados manifiestan que la administración de la cooperativa es muy buena, el 29% califica como buena, el 23% indica que es regular, mientras que el 4% restante determina que es excelente.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se considera que se debe tener una buena

Administración que permita una coordinación adecuada de los recursos disponibles para alcanzar lo propuesto.

6.- ¿Con qué periodicidad Ud. recibe capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?

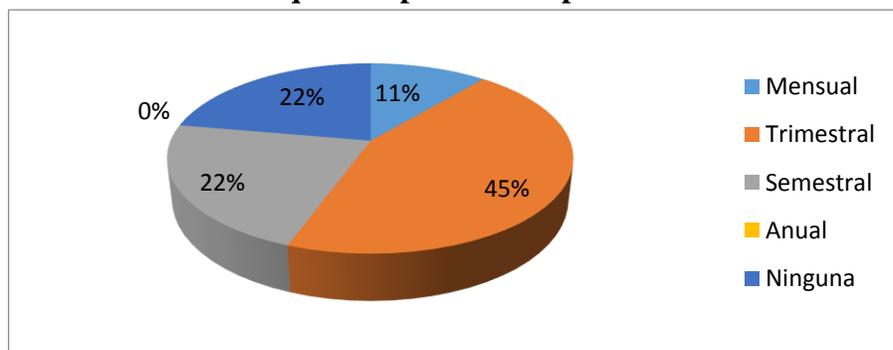
Tabla No 7.
Periodicidad con que recibe capacitación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mensual	5	11%
Trimestral	20	45%
Semestral	10	22%
Anual	0	0%
Ninguna	10	22%
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico No 13.
Cada qué tiempo recibe capacitación.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 45% de los encuestados establecen que reciben capacitación trimestralmente, el 22% semestralmente, el 22% en forma mensual y el otro 11% simplemente que no reciben. Estos resultados permiten determinar que al capacitar al personal de manera frecuente se podrá identificar con claridad cuáles son las falencias que ellos poseen al momento de ejecutar una determinada actividad, proporcionando de tal manera a la cooperativa mejores

oportunidades en caso de presentarse riesgos o irregularidades dentro del manejo de las actividades sean estas administrativas o financieras.

7. ¿Cree usted que al tener una Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno el personal realice con agilidad sus funciones?

Tabla No 8.

Es necesaria una herramienta administrativa.

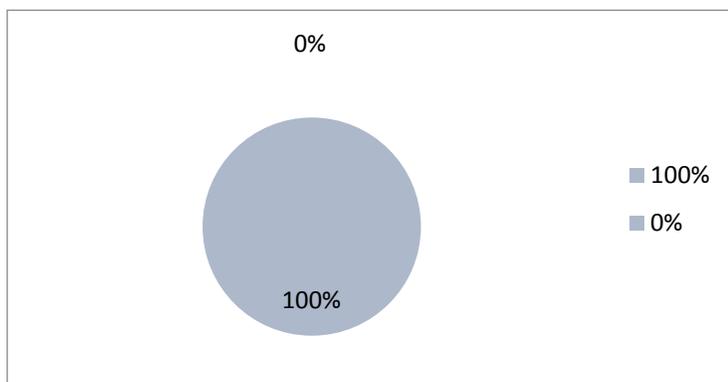
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	45	10
No	0	0
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico No 14.

Es necesaria una herramienta administrativa.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

De los encuestados el 100% mencionan que al tener la Cooperativa un Manual de Procedimientos Políticas y Control Interno las labores encomendadas serían mucho más fáciles y rápidas de cumplirlas.

Con el Manual de Procedimientos Políticas y Control Interno los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. podrán cumplir con las expectativas necesarias, permitiendo así fortalecer su administración, proporcionando la satisfacción y tranquilidad de un adecuado funcionamiento de la cooperativa.

8.- ¿Qué calificación pondría Usted a la cooperativa sobre la variedad de servicios que ofrece?

Tabla N° 9.

Los clientes que calificación dan a la variedad de servicios.

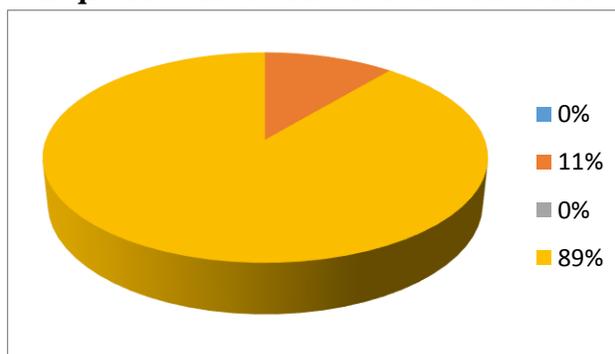
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0
Muy buena	5	11
Buena	40	89
Regular	0	0
TOTAL	45	100

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 15.

Los clientes que calificación dan a la variedad de servicios



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

De los encuestados el 89% manifiestan que los servicios que brinda la cooperativa no cubren las necesidades de los socios en su totalidad y el 11% que es muy buena.

Para que la cooperativa permanezca dentro del mercado y pueda satisfacer necesidades es necesario crear nuevos servicios que estén acorde a las necesidades de los futuros clientes y

así cumplir con los objetivos planteados por los miembros de la cooperativa.

9.- ¿Estaría Usted dispuesta a colaborar para la implantación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en su cooperativa?

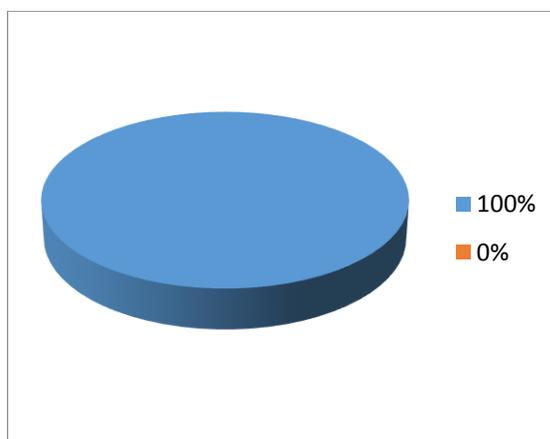
Tabla N° 10.
Predisposición a colaborar en la implantación del Manual de Procedimientos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	45	10
No	0	0
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 17.
Usted colaboraría para la implantación del mencionado sistema.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados están de acuerdo a que se implante el Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.

Dicho Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno será imprescindible, ya que permitirá detectar las falencias existentes que día a día ocurren en el desarrollo de sus

actividades, permitiendo así corregir a tiempo los errores detectados e ir mejorando las actividades.

10.- ¿Cuándo se detectan errores en la información de la Cooperativa estos son corregidos?

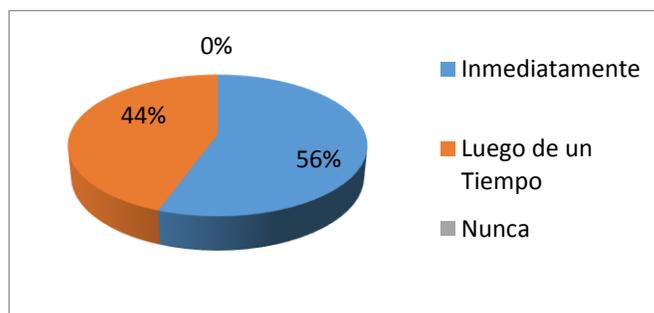
Tabla N° 11
Los errores encontrados se corrigen de manera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Inmediatamente	25	56%
Luego de un tiempo	20	
Nunca	0	
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 17
Los errores encontrados se corrigen de manera.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 56% de los encuestados dicen que al detectar errores en la información son corregidos, y el 44% de los encuestados manifiesta que los corrigen luego de un tiempo.

Al no realizar correcciones en la información al momento de entregar la misma a la persona que vaya hacer uso de ella, producirán riesgos, que en un futuro pueden causar inconvenientes en la toma de decisiones en la administración.

11. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve?

Tabla N° 12.

Como es el ambiente de trabajo.

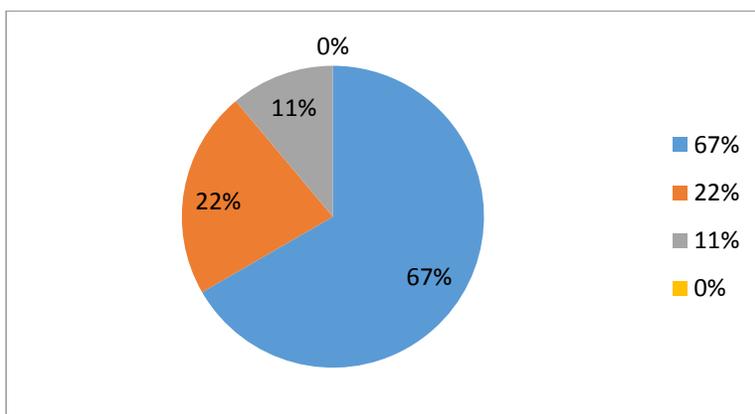
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy bueno	30	67%
Bueno	10	22%
Regular	5	11%
Malo	0	0%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 18.

Como es el ambiente de trabajo.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados opinan que el ambiente de trabajo donde se desenvuelven es muy bueno, el 22% que es bueno, y el 11% regular.

Se logrará eficacia y eficiencia en todos y cada uno de los departamentos al contar con un buen ambiente de trabajo permitiendo de esta manera a los trabajadores facilitar la comunicación sin temor con su supervisor.

12. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato supervisa el trabajo que Ud realiza?

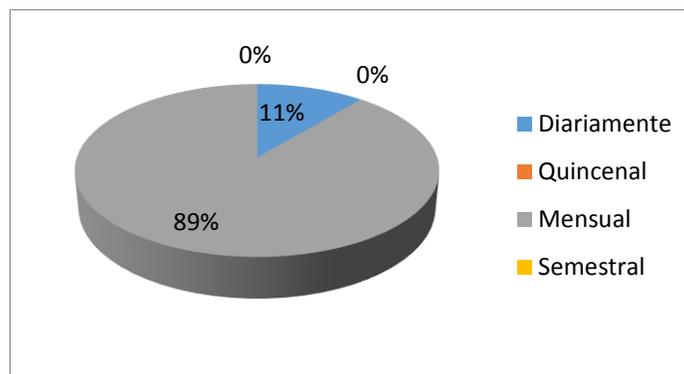
Tabla N^o 13
Con que frecuencia se realizan estas revisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diariamente	5	11%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	40	89%
Semestralmente	0	0
TOTAL	45	100

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua.

Gráfico N^o 19.
Con qué frecuencia se realizan estas revisiones



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 89% de los encuestados dicen que las revisiones se realizan de forma mensual, y el 11% realizan diariamente.

La revisión de las actividades encomendadas a los empleados por parte de la persona encargada de designar funciones es importante efectuarlas de manera continua ya que permitirá identificar con anticipación errores e irregularidades que se pueden presentar

dentro del desarrollo de mismas, al tener un Manual de Procedimientos, Políticas y Control interno es vital supervisar, evaluando la calidad de su rendimiento ya que se podría determinar que procedimientos fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requerido.

13. ¿Cree usted que es importante implementar el Manual de procedimientos, políticas y control interno para el desempeño de sus funciones?

Tabla N^o 14.

Desempeño de sus funciones.

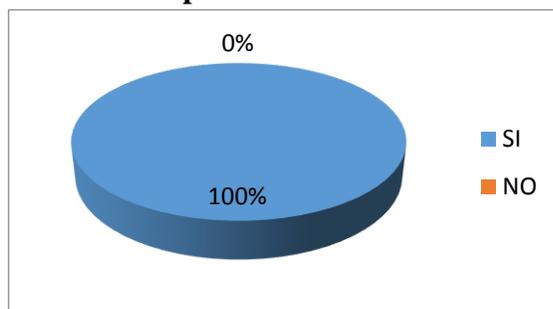
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	45	10
No	0	0
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 20.

Desempeño de sus funciones.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que es de vital importancia el correcto desempeño de sus funciones, porque de ello depende el perfecto funcionamiento de los demás departamentos que conforman la entidad.

Al contar con un adecuado desempeño en las funciones en cada departamento proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades, incluyendo las áreas claves de autoridad, responsabilidad y establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para de esta manera facilitar la coordinación.

14. ¿Conoce su nivel de autoridad y responsabilidad que le han sido asignados?

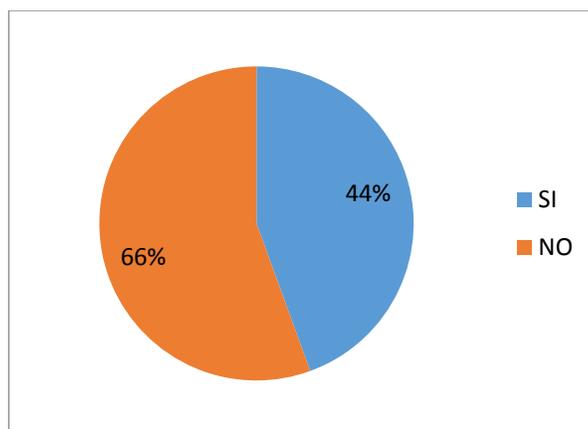
Tabla N_o 15.
Conoce la línea de autoridad y responsabilidades

ALTERNATIVA	FRECUENCI	%
Si	20	44%
No	25	66%
Total	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N_o 21.
Conoce la línea de autoridad y responsabilidad.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 66% de los encuestados dicen que no tiene conocimiento de la línea de autoridad y responsabilidad que rige dentro de la cooperativa, y el 44% que sí.

Para que la entidad tenga mayor aceptación dentro del mercado debe dar a conocer

a sus empleados el grado de responsabilidad que tienen cada uno de ellos ya que la responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada.

15. ¿Cómo califica usted el control que actualmente se ejerce en la cooperativa?

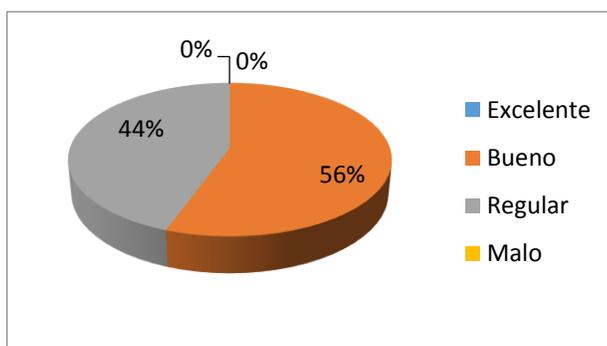
Tabla N^o 16.
El control que actualmente tiene la cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	25	50%
Regular	20	50%
Malo	0	0%
TOTAL	45	100

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 22.
El control que actualmente tiene la cooperativa



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 56% de los encuestados deducen que el control de las distintas actividades que realiza la empresa es bueno y el otro 44% regular.

La cooperativa debe contar con un estricto control de las actividades asignadas a sus empleados, para que de esta manera no exista pérdida de recursos, sean estos humanos, materiales y económicos, dichas actividades de control deben unirse con políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de llevarlos a cabo.

16. ¿A su criterio la relación interdepartamental es?

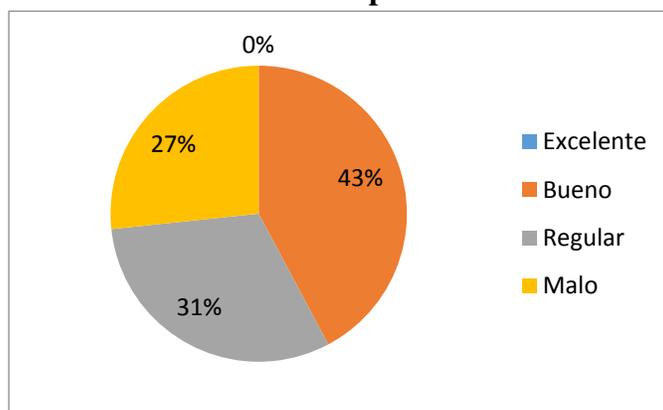
Tabla N₀ 17.
Relación interdepartamental

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0
Muy Bueno	0	
Bueno	19	43%
Regular	14	31%
Malo	12	26%
TOTAL	45	100

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N₀ 23.
Relación interdepartamental



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 43% de los encuestados dicen que es regular, el 27% bueno y el otro 27% que es mala. Es de vital importancia contar con una comunicación eficaz en todos y cada uno de los departamentos que conforman la entidad, así pues permitiendo tener un sentido amplio de tal manera que no se distorsione cualquier mensaje que sea emitido por la alta dirección, es decir en forma ascendente, transversal, horizontal y descendente.

17. ¿Pensando en las actividades que Ud. desarrolla, diría que la información solicitada es útil o inútil para su desempeño laboral?

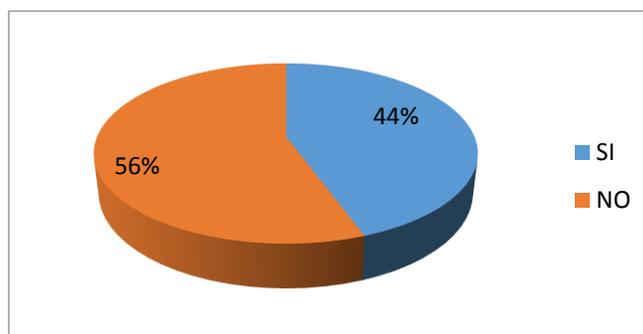
Tabla N^o 18.
Tiene usted acceso a toda la información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	20	44%
No	25	56%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 24.
Acceso a toda la información



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

De los encuestados el 56% dicen que la información le es útil y el 44% determinan que la información no es útil para el desempeño adecuado en sus labores.

Al proporcionar información oportuna y eficaz a todos los empleados que laboran dentro de la entidad permite identificar, evaluar y responder a los diferentes riesgos que se presenten dentro de la cooperativa, por otra parte dirigir la entidad y llegar a cumplir las metas y objetivos planteados por la institución.

Así también se podrá tener información formal e informal permitiendo conocer con mayor claridad los riesgos y oportunidades que se presenten dentro de una determinada organización.

18. ¿Posee una descripción detallada de las funciones a Usted asignadas?

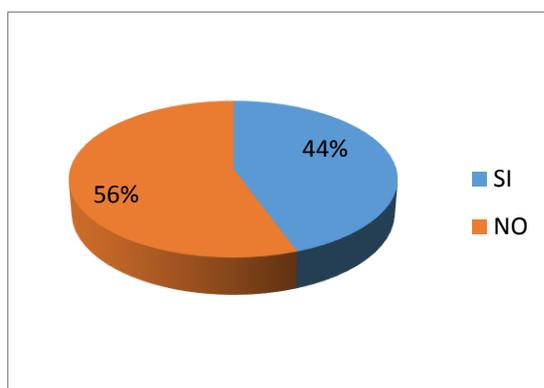
Tabla N^o 19.
Descripción detallada de las funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	20	44%
No	25	56%
TOTAL	45	100

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 25.
Descripción detallada de las funciones



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 56% de los encuestados dicen que no conocen las funciones a su cargo y el 44% deduce que sí.

Para que los empleados de la cooperativa tengan una visión clara de las funciones que deben realizar diariamente, es obligación de la entidad brindar capacitación de tal manera que conozcan cómo está estructurado el organigrama funcional, el mismo que estará ajustado acorde a las necesidades de las mismas.

19.- ¿Las amonestaciones cuando usted incumple su trabajo son notificadas en forma?

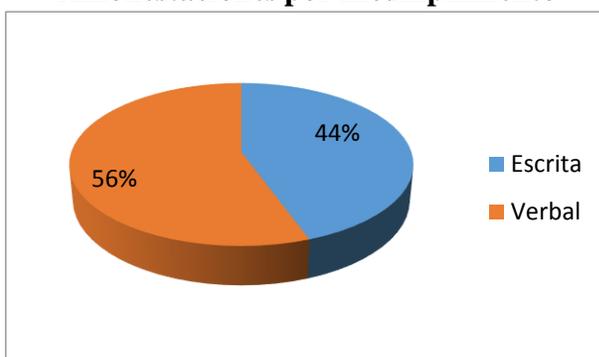
Tabla N^o 20.
Las amonestaciones cuando usted incumple su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Escrita	20	44%
Verbal	25	56%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 26.
Amonestaciones por Incumplimiento



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 56% de los encuestados manifiestan que las amonestaciones son expresadas en forma verbal y el 44% en forma escrita.

En el Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno ayudará a los directivos de la cooperativa a controlar, evaluar y supervisar todas y cada una de las actividades encomendadas al personal de la entidad, evitando malestares en el ambiente laboral.

Todas las amonestaciones deben ser emitidas en forma escrita para que exista constancia de las sanciones que tiene cada empleador.

20.¿Cada qué tiempo recibe capacitación para el mejor desempeño de sus funciones¿?

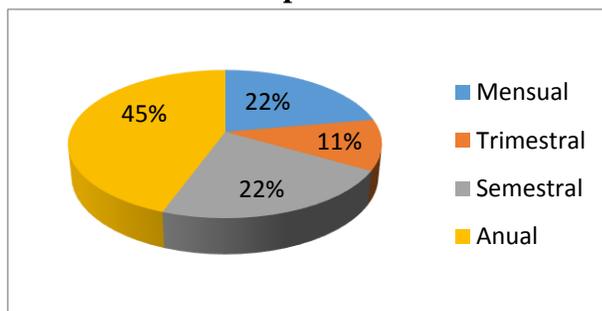
Tabla N^o 21.
Desempeño de las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mensual	10	22%
Trimestral	5	11%
Semestral	10	22%
Anual	20	45%
TOTAL	45	10

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 27.
Desempeño de funciones



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 45 % de los encuestados dicen que la capacitación se efectúa en forma anual, el 22% semestralmente, el 22% mensualmente y el 11% semestralmente.

El plan de capacitación deberá contener estrategias que permitan a los empleados buscar nuevas herramientas para la captación de nuevos recursos para la cooperativa, los mismos que serán de mucha utilidad para el desarrollo de las actividades de los distintos departamentos que conforman la cooperativa.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA.

21. ¿Cómo Calificaría Usted los servicios que presta la cooperativa?

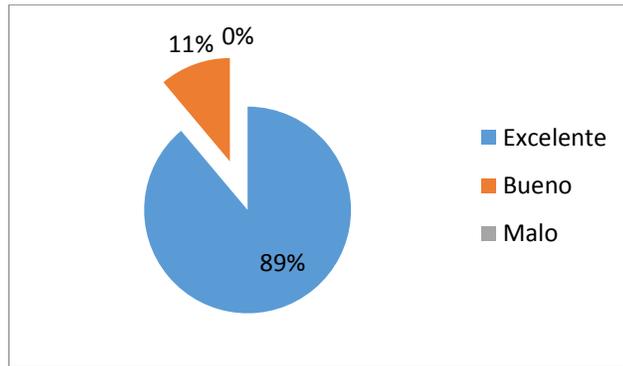
Tabla N^o 22
Calificación de los servicios que presta la Cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	40000	89%
Bueno	5000	11%
Malo	0	0%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

**Gráfico N° 28.
Servicios que presta la Cooperativa**



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 89% de los encuestados dicen que los servicios que presta la cooperativa son buenos, mientras que el 11% declaran que son excelentes.

Lo que ayuda a la cooperativa a seguir brindando sus servicios y día a día seguir mejorando para poder cumplir las metas y objetivos planteados por los mismos.

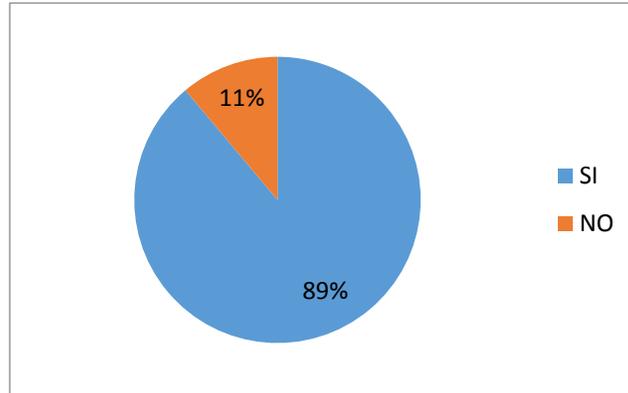
22. ¿Se siente usted satisfecho con los servicios que brinda la cooperativa?

**Tabla N° 23.
Satisfacción del Cliente**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	40000	89%
No	5000	11%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N^o 29
Satisfacción del Cliente



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 89% de los encuestados dicen estar satisfechos con los servicios que prestan la cooperativa y el 11% no están de acuerdo.

Para mejor aceptación de los clientes es importante contar con servicios que les beneficien y que en el departamento de atención al cliente sean atentos, amables para que los socios acudan con mayor confianza a la cooperativa.

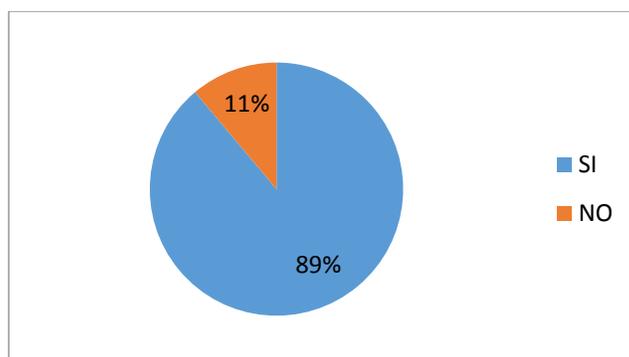
23. ¿Le gustaría que la cooperativa incremente nuevos servicios?

Tabla N^o 24.
Incremento de nuevos servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	40000	89%
No	5000	11%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 30.
Le gustaría que la cooperativa incremente nuevos servicios.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 89% de los encuestados dicen que anhelan se incremente nuevos servicios en la cooperativa y el 11 % indican que no.

La cooperativa para dar cumplimiento a uno de los objetivos planteados es importante tomar en cuenta lo expuesto por los clientes como el de crear nuevos servicios.

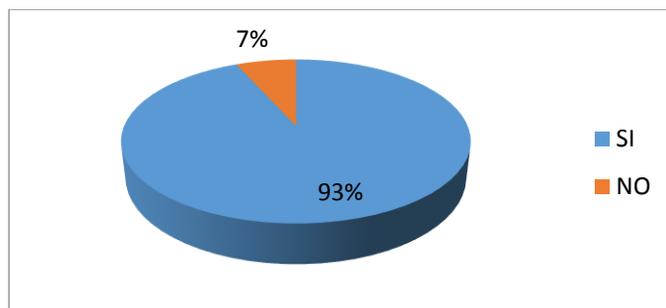
24. ¿Le gustaría que la cooperativa integre más sucursales?

Tabla N° 25
Le gustaría que la cooperativa integre más sucursales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	42000	93%
No	3000	7%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 31.
Le gustaría que la cooperativa integre una sucursal.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

De los encuestados el 93% dicen que si desean se implante una sucursal y el 7% deduce que no.

Para dar un mejor servicio es importante que la cooperativa cuente con una nueva sucursal ya que mucho de los socios no acuden a esta cooperativa por la distancia de sus domicilios.

25. ¿Si la pregunta anterior es positiva, señale el lugar donde le gustaría que la cooperativa instale una sucursal?

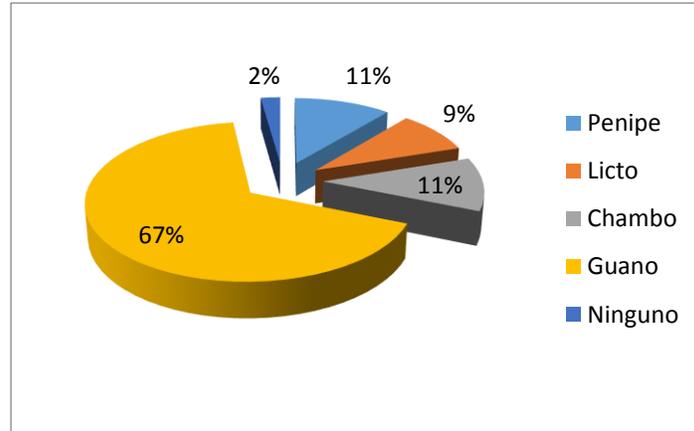
Tabla N° 26.
Señale el lugar de la nueva sucursal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Penipe	5000	11%
Licto	4000	9%
Chambo	5000	11%
Guano	30000	67%
Ninguno	1000	12%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 25.
Señale el lugar de la nueva sucursal.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados dicen que se incremente una sucursal en Guano, el 11% en Chambo, el 11% en Penipe, 9% en Licto y por último el 2% indican que en ningún lado. La cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Debe implementar otra sucursal para satisfacer las necesidades de los socios y crecer en el mercado Financiero.

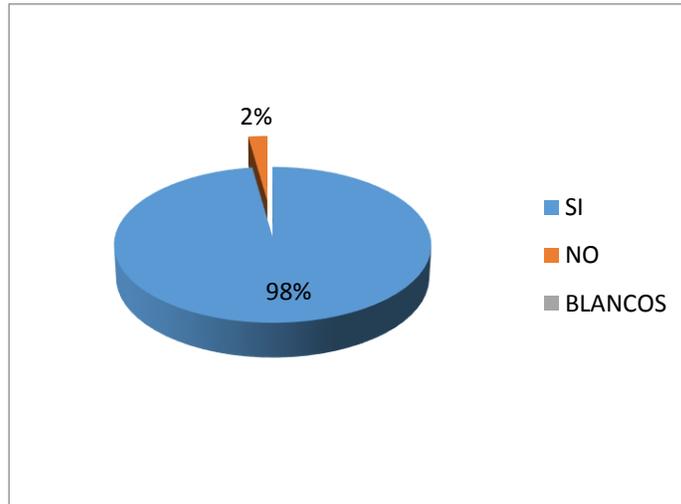
26. ¿Se siente usted satisfecho con la atención que le brinda el personal de la cooperativa?

Tabla N° 27.
Atención de la Cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	44000	98%
No	1000	2%
Blancos	0	0%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

**Gráfico N° 33.
Atención de la Cooperativa**



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 98% de encuestados manifiestan que si les atiende mientras que el 2 % declaran que no.

Es conveniente que la persona que presta servicio en el departamento atención al cliente sea de buena presencia y tenga conocimiento a ciencia cierta sobre los servicios que presta la cooperativa.

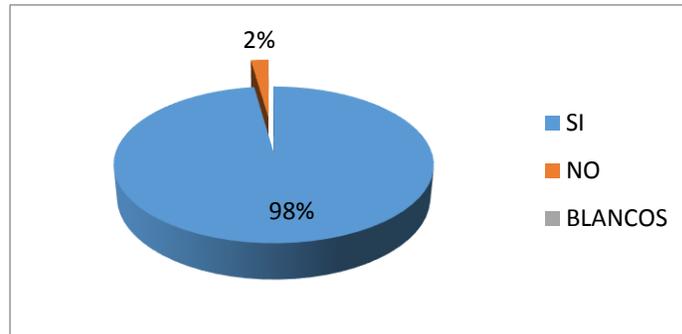
27.- ¿Recomendaría Usted a otras personas a ser socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?

**Tabla N° 28.
Acogida de socios**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	44000	98%
No	1000	2%
Blancos	0	0%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

**Gráfico N° 34.
Acogida de socios**



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 98% de encuestados manifiestan que si recomendaran a otras personas mientras que el 2 % declaran que no.

Es conveniente que la persona que presta servicio en el departamento atención al cliente sea de buena presencia y tenga conocimiento a ciencia cierta sobre los servicios que presta la cooperativa.

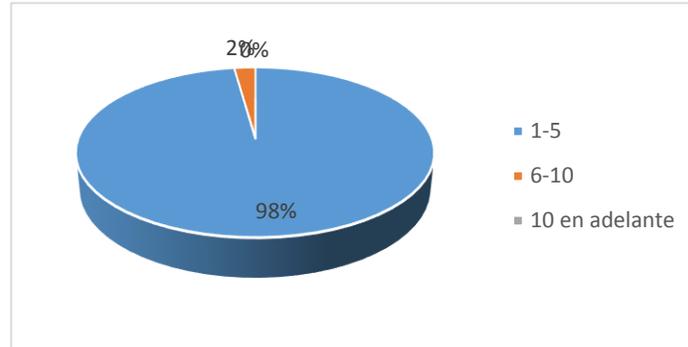
28. ¿Cuántos años es Usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?

**Tabla N° 29
Tiempo de ser socio**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1-5	44000	98%
6-10	1000	2%
10 en adelante	0	0%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

**Gráfico No 35.
Tiempo de ser socio**



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

Los socios manifiestan que el 98% están de 1 a 5 años como socios de la Cooperativa, el 2% restante indican que están de 6 a 10 años.

Lo que arroja los datos tabulados que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema es una cooperativa que con su gran variedad de servicios y con el personal están captando socios en la actualidad.

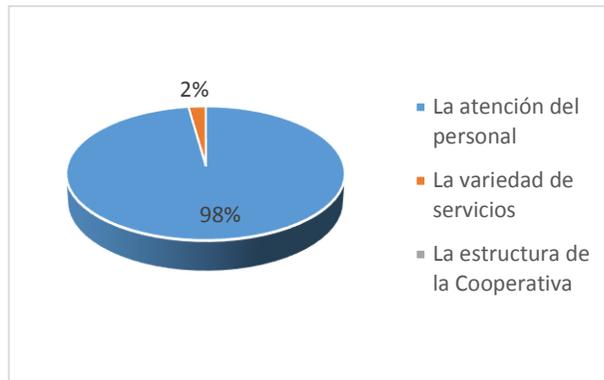
29.-¿ Qué fue lo que la llamo la atención de la Cooperativa para que Usted decidiera ser socio?

**Tabla No 30
Captación de Socios**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
La atención del Personal	44000	98%
La variedad de servicios	1000	2%
La estructura de la Cooperativa	0	0%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

**Gráfico No 36.
Captación de los Socios**



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

El 98% de encuestados manifiestan que por la atención amables delos empleados que atienden en las ventanillas mientras que el 2 % manifiestan que es por la variedad de servicios y por la agilidad.

De acuerdo a los datos arrojados podemos determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. ofrece una excelente atención lo cual le permite tener mayor acogida.

30¿Qué calificación le pondría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?

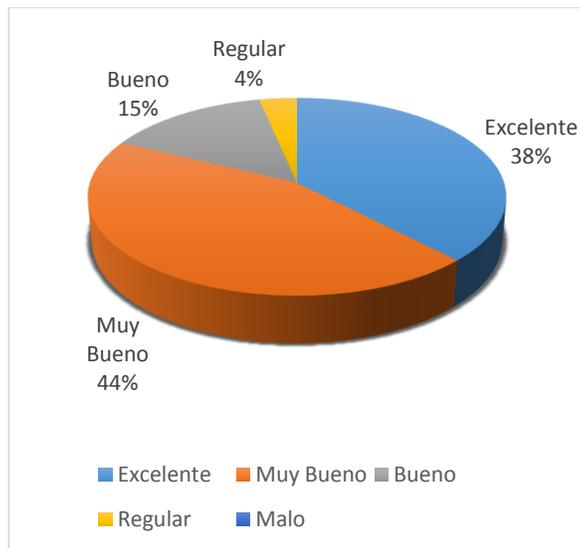
**Tabla No 31.
Calificación a la Cooperativa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	17000	38%
Muy Buena	20000	44%
Buena	1300	14%
Regular	1000	4%
Mala		0%
TOTAL	45000	100%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Gráfico N° 37
Calificación a la cooperativa.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”
ELABORADO POR: Martha Cecilia Satán Saigua

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos determinados se determina que el 38% de los socios dieron su calificación de excelente, el 44% como muy bueno el 14% como bueno y el 4% restante manifiesta dio una calificación de regular.

De acuerdo a estas encuestas hemos llegado a la conclusión que si la cooperativa implementara un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno. Su calificación sería en un 100% excelente.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA.

1.- ¿Cómo está Estructurada su Cooperativa?

De acuerdo a la Ley y a su Reglamento, está conformada por el Presidente, y su Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Personal administrativo y operativo.

2.- ¿ Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?

La cooperativa brinda a sus socios el principal servicio que es el crédito, además recibe ahorros de sus socios tanto a la vista como a plazo fijo, reconociéndoles una buena tasa de interés competitiva en el mercado.

3.- ¿Cuál es el procedimiento que la cooperativa adopta para evitar la morosidad de sus socios?

Anteriormente confiábamos en la responsabilidad del socio y se le notificaba cuando el crédito se vencía en su totalidad, al momento se ha intensificado la gestión de cobranza con llamadas telefónicas y notificaciones personales a socios y garantes.

4.- ¿Los procesos de los distintos servicios financieros son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?

No lo tenemos definido por escrito, son analizados y se dispone el cumplimiento en forma verbal.

5.- ¿Que política utiliza la Cooperativa para el cumplimiento de procedimientos y la distribución adecuada y rotación del personal?

La cooperativa cuenta con un número de personas necesarias para su funcionamiento, lo que da lugar a que todos conozcan de todas las áreas de trabajo.

6.- ¿Existe procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades que ayuden el trabajo en los diferentes departamentos?

Las actividades que se desarrollan en la cooperativa no se realizan bajo el cumplimiento de ningún procedimiento que se tenga por escrito, se trabaja basado en el conocimiento y experiencia de los empleados.

7.- ¿Disponen de manuales para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?

La cooperativa no cuenta con manuales en ninguna área de trabajo, y es necesario desarrollarlos para un mejor desempeño y mejor utilización de los recursos tanto financieros como operativos.

8.- ¿Existe una política permanente de análisis del riesgo en la prestación del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno?

La Cooperativa no dispone de ninguna política para controlar el riesgo durante el análisis del crédito, y poder controlar las condiciones económicas del entorno.

9.- ¿Considera usted necesario que la Cooperativa adopte un manual de políticas y procedimientos para el manejo de las operaciones crediticias y por qué?

Sí, porque a través del Manual, tanto el socio como la institución serían responsables de cumplir con todo lo estipulado, permitiendo de esta manera realizar un adecuado análisis previo la concesión del crédito y así evitar problemas futuros, permite también estabilidad en el giro de capital y recuperación del mismo.

10.-¿Usted como Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. estaría dispuesto a colaborar en el Diseño del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno?

Como gerente y líder de esta Cooperativa, estoy dispuesto a colaborar con lo necesario para que se lleve a cabo el diseño del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, ya que considero es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una área administrativa.

En la entrevista realizada al gerente de la cooperativa se pudo observar el espíritu

emprendedor para ver crecer a su cooperativa, quien está dispuesto a colaborar con lo necesario para llevar a cabo el diseño del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno.

CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 METODOLOGIAS, GUIAS Y PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN O DE PROPUESTA.

La metodología a utilizar en esta propuesta está compuesta de la siguiente manera:

En la presente evaluación se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los Manuales de Procedimientos, Políticas y Control Interno que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.

Luego viene el Diseño del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en donde se prepara los flujogramas de los procedimientos de acuerdo al Organigrama Administrativo y basándome en los lineamientos, además se realizó los cuestionarios de Control interno que me permite evaluar los riesgos.

La presente investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología.

1. Identificación y secuencia de los procedimientos, políticas y Control Interno
2. Descripción de los procedimientos, políticas y Control Interno actuales
3. Propuesta de mejorar los procedimientos, políticas y Control Interno

4.2 PROPUESTA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS Y CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA.**

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO Y ALCANCE

MARCO LEGAL

ORGANIGRAMA

PROCEDIMIENTOS

POLÍTICAS

CONTROL INTERNO

4.2.1. INTRODUCCIÓN

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., es trascendental y de vital importancia la existencia de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, que ayude a la correcta regularización y el manejo apropiado de los recursos existentes en la institución, permitiendo así un ordenamiento en cada uno de los departamentos.

El presente Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno es considerado un pilar fundamental para poder desarrollar adecuadamente las actividades al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., estableciendo responsabilidades para los encargados de las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol; y, haciéndoles partícipes en el cumplimiento de las funciones para alcanzar los objetivos propuestos.

Este Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, se constituirá en una importante herramienta de apoyo que permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

4.2.2 OBJETIVOS

4.2.2.1 GENERAL

Proporcionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima coordinación de las actividades de trabajo, mediante el Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno, permitiéndoles una ejecución de trabajo más competitiva, para alcanzar las metas propuestas.

4.2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar un instrumento técnico – administrativo que permita a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., realizar sus funciones de forma clara, sencilla, comprensible y brindar un buen desempeño laboral.
- Describir cada una de las funciones de los trabajadores, para definir los deberes y responsabilidades de cada uno.

4.2.3 ALCANCE

El presente Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno será de observancia obligatoria y práctica diaria para el personal que ejecute funciones y actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

4.2.4 MARCO LEGAL

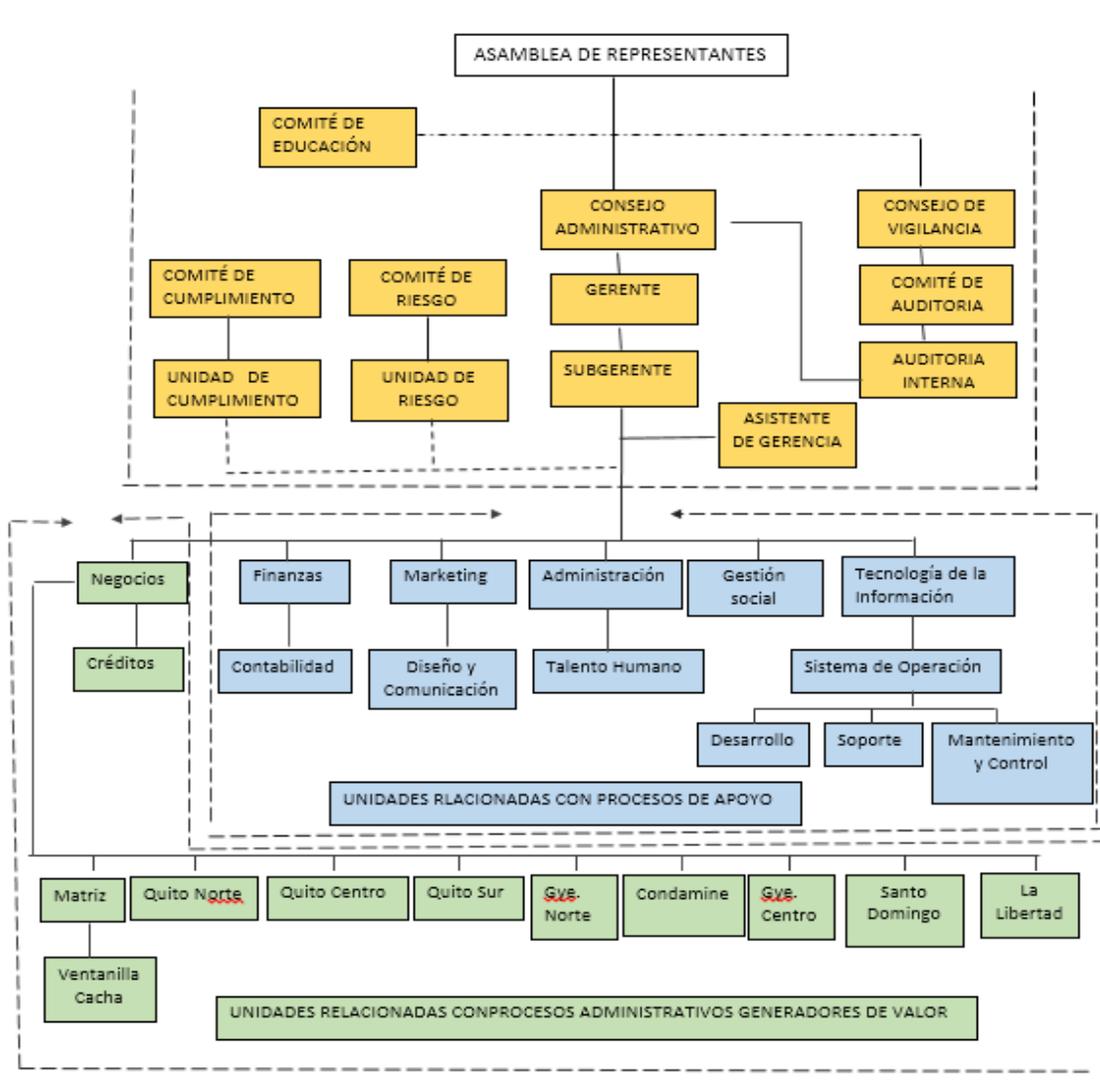
- Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario.
- Ley de la Constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Cooperativas en general.
- Ley de la constitución, organización y extinción de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- Ley de las entidades asociativas y solidarias: de la constitución, organización y extinción de las cajas, bancos comunales y cajas de ahorro.
- Ley de la red de seguridad del sistema cooperativo y financiero popular y solidario del fondo de fomento productivo marginal.
- Ley de la defensoría del asociado o ciudadano que forme parte o pretenda ser incluido, en el sistema Cooperativo y financiero popular y solidario.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.
- Aprobación y Actualización de Manuales de Funciones, procedimientos y políticas.
- El presente Manual es aprobado por el Consejo de Administración, previa conformidad de la Gerencia. En caso de presentarse la necesidad de insertar modificaciones, éstas serán sometidas a autorización del Consejo de Administración.

TITULO II – DE LA ORGANIZACIÓN

- Órganos de dirección
 - 1.1 Asamblea General de Asociados.
- 2. Órganos de Administración.
 - 2.1 Consejo de Administración.
- 3 Órganos de Vigilancia.
 - 3.1 Consejo de Vigilancia.
- 4 Órganos de apoyo.
 - 4.1 Comité de Educación.
 - 4.2 Comité de Riesgo.
 - 4.3 Comité de Cumplimiento.
 - 4.4 Comité de Créditos.
- 5 Órganos de Asesoría.
 - 5.1 Auditoría Interna.
- 6 Órganos Ejecutivos.
 - 6.1 Gerencia.

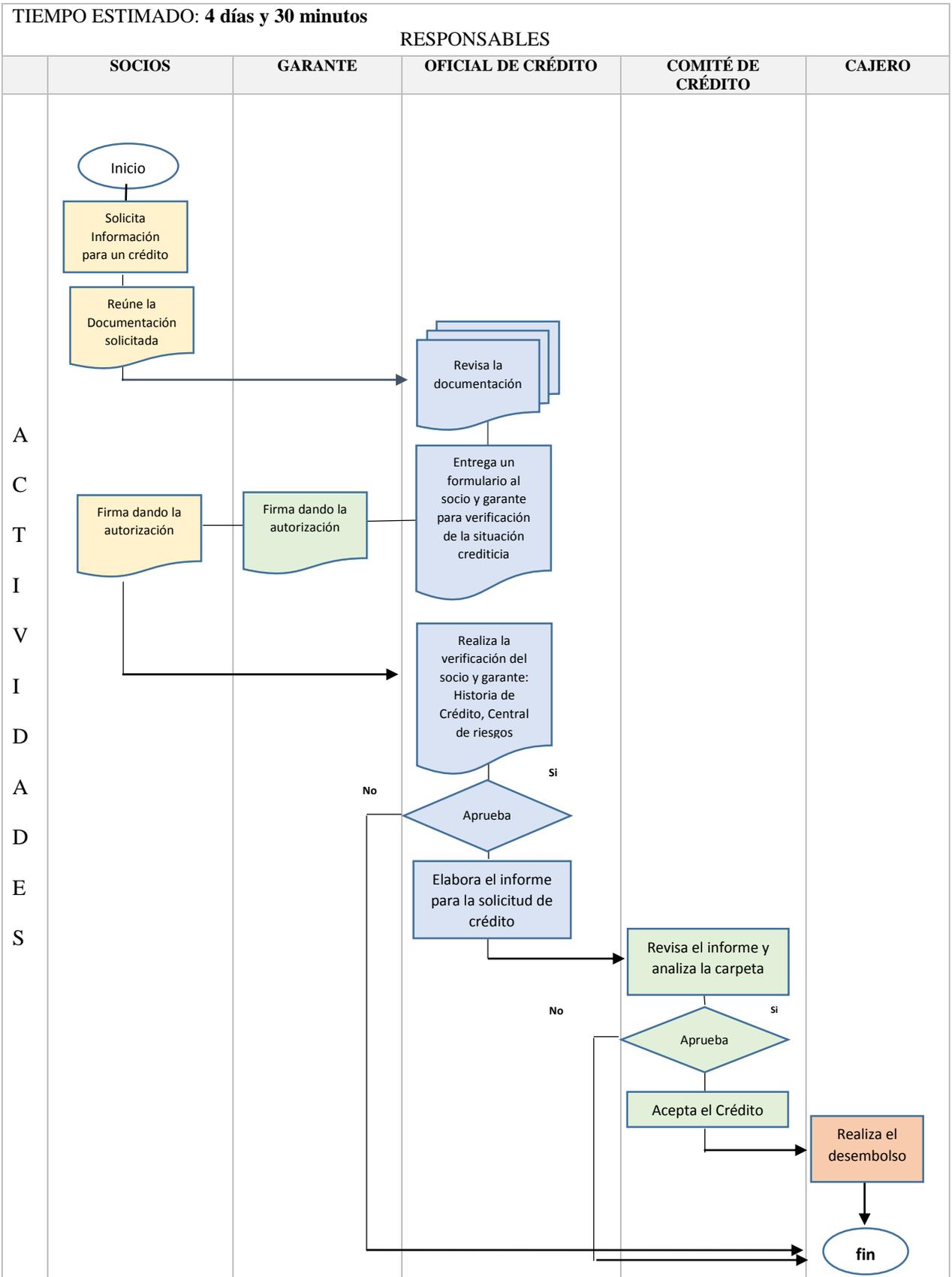
4.2.5 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

4.2.6 PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO

OTORGAMIENTO DE CRÉDITO



ANÁLISIS:

DESCRIPCION	SALARIO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO DIAS	TOTAL COSTO
Oficial de Crédito	700,00	2,92	1 día	23,36
Comité de Crédito	800,00	3,33	2 días	532,80
Cajero	500,00	2,083	30 minutos	1,0415
Socio			1 día	
TOTAL			4 días con 30 minutos	572,2015

El procedimiento para el departamento de Crédito tiene un tiempo establecido de **4 días con 30 minutos** con un costo de **572,2015** para el desembolso del mismo, para indicar que el procedimiento fue eficiente y eficaz el desembolso será entregado en los **4 días con 30 minutos** empleando un costo de **572,2015** que tiene establecido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema., por medio del manual realizarán sus funciones de manera ágil permitiendo un ahorro de tiempo y Costos de los recursos además se determina que el personal del departamento de crédito es eficiente y eficaz en sus actividades y que no tienen ningún riesgo.

4.2.6.1 POLÍTICAS

- ✓ El tiempo otorgado para el despacho del Crédito debe ser en 4 días con 30 minutos.
- ✓ El plazo máximo y mínimo para el despacho no puede exceder de lo establecido.
- ✓ Los clientes obtendrán descuentos por pronto pago.

4.2.6.2 CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA Ltda. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE CRÉDITO					
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la autenticidad de los créditos concedidos y verificar si la atención es correcta. ✓ Determinar si los créditos son entregados en el tiempo estipulado por la normativa de la COAC. ✓ Establecer el cumplimiento de lo dispuesto en la normativa de la Cooperativa de acuerdo a los despachos de créditos. ✓ Verificar el cumplimiento de expectativas establecida por la COAC para con el personal. 					
N0	Preguntas	Realizado por	NO	SI	Observación, Comentario, Aclaración
1	Hay normas escritas actualizadas sobre la entrega de los créditos?				
2	Hay disposiciones escritas sobre los niveles crediticios?				
3	Se cuenta con información computarizada sobre la información de los socios?				
4	El comité de crédito efectúa la calificación y análisis de los clientes?				
5	Se cuenta con información del nivel de deuda confiable y actualizada?				
6	Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económica-financiera-patrimonial y legal?				
7	Las carpetas están correctamente analizadas y entregadas en el tiempo acordado?				

8	Existe normativa sobre indicadores o índices mínimos para análisis de clientes?				
9	Existen políticas para determinar el monto a prestar?				
10	Se mantiene un chequeo de las firmas de los clientes con el objetivo de evitar fraudes?				
11	El responsable y demás personal del área cuenta con capacidad para realizar tareas en los tiempos acordados?				
12	El personal del área actualiza sus conocimientos periódicamente?				
13	Se aceptan créditos con cruce de garantías?				
14	Los intereses por mora son cobrados en todos los créditos vencidos?				
15	El sistema está diseñado para efectuar automáticamente el cobro de los créditos?				
16	Se recuerda a los socios antes de la fecha de vencimiento, su obligación con la institución?				
17	Se emite pagarés por la totalidad de la obligación contraída?				
18	Se devuelve los pagarés cancelados a todos los socios?				
19	Se cuenta con seguridad para proteger estos documentos? Quién lo hace?				
20	Se efectúan estudios y análisis de la cartera existente?				
	SUMA				

Evaluación del Nivel de Confianza

Es la probabilidad de que el verdadero valor del parámetro se encuentre en el intervalo construido.

Fórmula para determinar el nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Preguntas Afirmativas}}{\text{Total Preguntas del Cuestionario}} \times 100\% = \% \text{ Nivel de Confianza}$$

MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA		
PROBABILIDAD	BAJO	15%-50% La COAC Fernando Daquilema Ltda. debe tomar medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas en los recursos y en los costos ya que esto puede ocasionar la quiebra de la misma.
	MODERADO	51%-75% Se puede ocasionar por falta de capacitación al personal, para ello se debe tomar medidas correctivas que eviten pérdidas futuras que perjudiquen en el crecimiento de COAC Fernando Daquilema Ltda.
	ALTO	76%-100% La COAC está aplicando sus controle adecuados el personal está cumpliendo con las expectativas de la Cooperativa lo cual podemos determinar que los recursos son aprovechados de manera óptima.

Evaluación del nivel de Riesgo

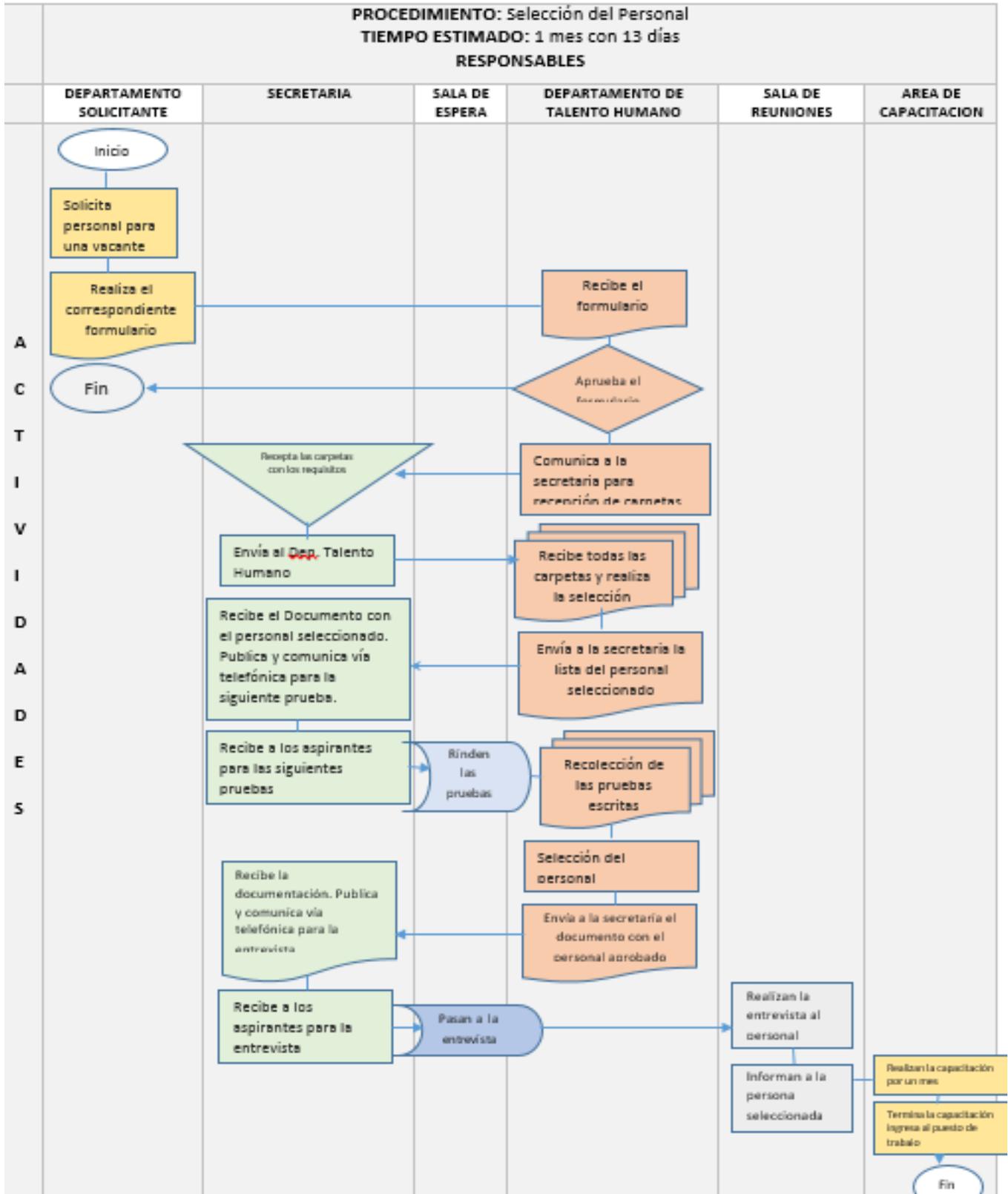
Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

Fórmula para determinar el nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - \% \text{ Nivel de Confianza} = \% \text{ Nivel de Riesgo}$$

MATRIZ DE RIESGO		
PROBABILIDAD	ALTO	50%-85% La COAC debe tener medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas a la COAC.
	MODERADO	25%-49% Tiene que tomar medidas correctivas en algunos aspectos para evitar complicaciones futuras.
	BAJO	5%-24% Los riesgos son corregibles de manera rápida.

4.2.7 PROCEDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO



ANÁLISIS:

DESCRIPCION	SALARIO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO DIAS	TOTAL COSTO
Secretaria	400,00	1,6666	5 días	66.666
Talento Humano	700,00	2,9166	7 días	163,33
Sala de Reuniones	900,00	3,75	1 días	30,00
Capacitación	650,00	2,708	30 días	650,00
TOTAL			1 mes con 13días	909,996

El procedimiento para el departamento de talento Humano tenía un tiempo establecido de **1 mes con 13 días** con un costo de **909,996** para poder seleccionar a la persona que va a ocupar un puesto de trabajo , para indicar que el procedimiento fue eficiente y eficaz la selección del personal con su capacitación incluida debe ser seleccionado en **1 mes con 13 días** lo que implica un costo de **909,996** que tiene establecido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema., por medio del manual realizarán sus funciones de manera ágil permitiendo un ahorro de tiempo y Costos de los recursos además se determina que el personal del departamento de talento humano es eficiente.

4.2.7.1 POLÍTICAS

- ✓ Todo el personal de la COAC debe acatar las Normas y Reglamento establecidas por el Departamento de Talento Humano.
- ✓ Empezaran sus labores de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la COAC Fernando Daquilema Ltda.

4.2.7.2 CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO:

- ✓ Mejorar la contribución productiva del personal de la COAC, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- ✓ Tener al personal eficiente y eficaz para un adecuado desempeño de las actividades laborales.
- ✓ Tener al personal motivado y bien remunerado de acuerdo a su desempeño.

NO	Preguntas	Realiza do por	NO	SI	Observación, Comentario, Aclaración
1	Existen normas y Procedimientos sobre las funciones del personal?				
2	¿Existe alguna persona que inspecciona sus actividades?				
3	¿La función dentro de la COAC son designadas de acuerdo a sus conocimientos?				
4	¿La Cooperativa tiene incentivos con el personal?				
5	Toman medidas correctivas los directivos cuando no cumplen con las expectativas de la Cooperativa?				
6	Los empleados tienen alguna multa cuando llegan tarde?				
7	Los empleados son llamados la atención mediante un informe escrito o verbalmente. ?				
8	El personal de la Cooperativa está asegurado?				
9	¿existe comunicación con los jefes directivos?				

10	El personal comunica de algún inconveniente con el jefe de talento humano?				
11	El personal es capacitado para mejorar el desempeño laboral?				
12	Es evaluado con frecuencia el personal.?				
13	Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito, las responsabilidades que tiene usted. ?				
14	Existe una adecuada segregación de funciones de los empleados y funcionarios. ?				
15	Esta por escrito estipulado la el horario de jornada?				
16	Las horas extras son remuneradas de acuerdo a la ley?				
17	Se lleva un expediente que contenga el historial de todo el personal de la cooperativa?				
18	Se han tomado las medidas correctivas en el caso de violación de normas y leyes pertinentes. ?				
19	Considera adecuado el ambiente de trabajo?				
20	La comunicación con el personal que labora en la cooperativa es amigable?				

Evaluación del Nivel de Confianza

Es la probabilidad de que el verdadero valor del parámetro se encuentre en el intervalo construido.

Fórmula para determinar el nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Preguntas Afirmativas}}{\text{Total Preguntas del Cuestionario}} \times 100\% = \% \text{ Nivel de Confianza}$$

MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA		
PROBABILIDAD	BAJO	15%-50% La COAC Fernando Daquilema Ltda. debe tomar medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas en los recursos y en los costos ya que esto puede ocasionar la quiebra de la misma.
	MODERADO	51%-75% Se puede ocasionar por falta de capacitación al personal, para ello se debe tomar medidas correctivas que eviten pérdidas futuras que perjudiquen en el crecimiento de COAC Fernando Daquilema Ltda.
	ALTO	76%-100% La COAC está aplicando sus controle adecuados el personal está cumpliendo con las expectativas de la Cooperativa lo cual podemos determinar que los recursos son aprovechados de manera óptima.

Evaluación del nivel de Riesgo

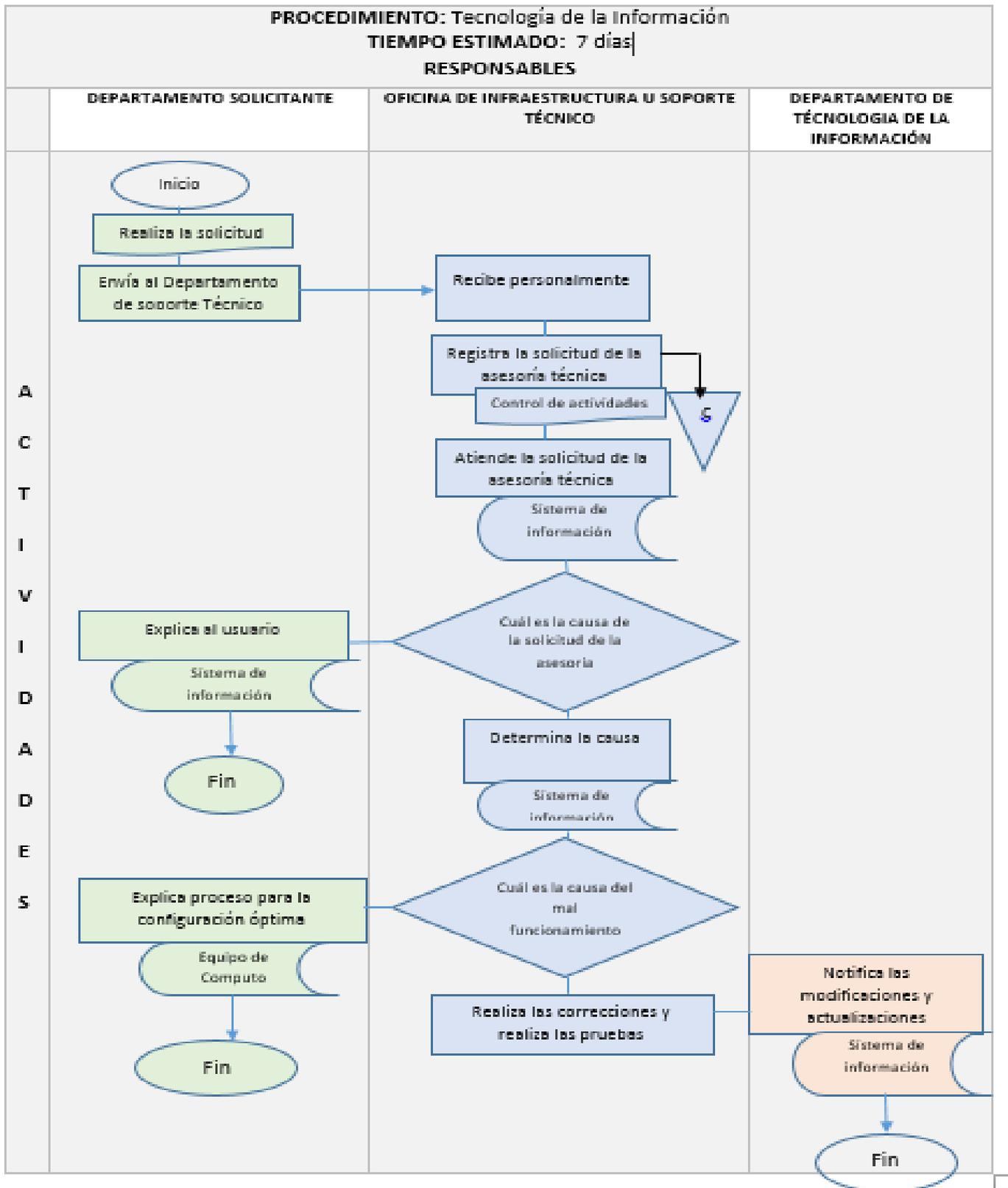
Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

Fórmula para determinar el nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - \% Nivel de Confianza = \% Nivel de Riesgo$$

MATRIZ DE RIESGO		
PROBABILIDAD	ALTO	50%-85% La COAC debe tener medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas a la COAC.
	MODERADO	25%-49% Tiene que tomar medidas correctivas en algunos aspectos para evitar complicaciones futuras.
	BAJO	5%-24% Los riesgos son corregibles de manera rápida.

4.2.8 PROCEDIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN



ANÁLISIS:

DESCRIPCION	SALARIO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO DIAS	TOTAL COSTO
Departamento Solicitante	600,00	2,50	2 día	40,00
Soporte Técnico	600,00	2,5	4 días	80,00
Tecnología de la Información	700,00	2,9166	1 día	23,33
TOTAL			7 días	143,33

El procedimiento para el departamento de la tecnología de la Información tenía un tiempo establecido de **7 días** con un **costo de 143,33** para brindar el soporte técnico adecuado a la unidad que lo requiere, para indicar que el procedimiento fue eficiente y eficaz el tiempo que se emplearía es de **7 días a un costo de 143,33** que tiene establecido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema., por medio del manual realizarán sus funciones de manera ágil permitiendo un ahorro de tiempo y Costos de los recursos además se determina que el personal del departamento de Soporte Técnico es eficiente en sus actividades y que no tienen ningún riesgo.

4.2.8.1 POLÍTICAS

- Mantener limpia el área de trabajo y evitar el daño de la integridad de los equipos y dispositivos de Cómputo.
- Tener instalados los equipos de cómputo sobre escritorios o muebles característicamente diseñados.
- Ubicar el equipo lejos de la luz solar, de ventanas abiertas y en áreas de poco movimiento de personal.
- No conectar otros aparatos (radios, calculadoras, máquinas de escribir, cafeteras, ventiladores, etc.) en la misma toma de corriente de la computadora.
- Al terminar las labores, apagar todos los equipos (computadoras, impresoras, u otros dispositivos, etc.)
- Evitar colocar sobre o cerca de la computadora ganchos, clips, y accidentes que se pueda caer accidentalmente dentro del equipo.
- Utilizar el papel adecuado en la impresora asignada.

- Evitar destapar y tratar de arreglar los equipos sin la asesoría o apoyo técnico de la unidad.
- El equipo no debe ser ocupado para otros fines que no sean laborales de la Cooperativa.

4.2.8.2 CONTROL INTERNO

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA Ltda.</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p>DEPARTAMENTO DE TÉCNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</p>					
<p>OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información. ✓ Proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información. ✓ Verificar el cumplimiento del personal en sus labores. 					
NO	Preguntas	Realizad o por	NO	SI	Observación, Comentario, Aclaración
1	Están definidas formalmente las funciones y responsabilidades.?				
2	Dan asesoramiento de los equipos a los diversos departamentos de la cooperativa?				
3	Los trabajos que ustedes realizan son eficientes?				
4	El trabajo que realiza en los equipos son entregados en el tiempo establecido?				
5	El personal con el cual trabaja posee las competencias y habilidades adecuadas para realizar sus funciones. ?				

6	Se posee un espacio físico e infraestructura apropiada para dar mantenimiento a los equipos de la cooperativa. ?				
7	Toman alguna medida si hay incumplimiento en el trabajo?				
8	Realizan algún documento de las labores realizadas?.				
9	El personal que labora en este departamento tienen capacitaciones?				
10	El ambiente de trabajo es el adecuado?				
11	Está asegurado por la cooperativa, con los reglamentos de ley. ?				
12	Llevan un control sobre los equipos de la Cooperativa?				
13	Se tiene información del nivel de satisfacción del usuario respecto a los servicios prestados. ?				
14	Se entrega a la Administración un informe acerca del desempeño del servicio ofrecido. ?				
15	Se utilizan claves seguras de acceso?				
16	Se renuevan las claves para evitar robos de información?				

Evaluación del Nivel de Confianza

Es la probabilidad de que el verdadero valor del parámetro se encuentre en el intervalo construido.

Fórmula para determinar el nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Preguntas Afirmativas}}{\text{Total Preguntas del Cuestionario}} \times 100\% = \% \text{ Nivel de Confianza}$$

MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA		
PROBABILIDAD	BAJO	15%-50% La COAC Fernando Daquilema Ltda. debe tomar medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas en los recursos y en los costos ya que esto puede ocasionar la quiebra de la misma.
	MODERADO	51%-75% Se puede ocasionar por falta de capacitación al personal, para ello se debe tomar medidas correctivas que eviten pérdidas futuras que perjudiquen en el crecimiento de COAC Fernando Daquilema Ltda.
	ALTO	76%-100% La COAC está aplicando sus controle adecuados el personal está cumpliendo con las expectativas de la Cooperativa lo cual podemos determinar que los recursos son aprovechados de manera óptima.

Evaluación del nivel de Riesgo

Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

Fórmula para determinar el nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - \% \text{ Nivel de Confianza} = \% \text{ Nivel de Riesgo}$$

MATRIZ DE RIESGO		
PROBABILIDAD	ALTO	50%-85% La COAC debe tener medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas a la COAC.
	MODERADO	25%-49% Tiene que tomar medidas correctivas en algunos aspectos para evitar complicaciones futuras.
	BAJO	5%-24% Los riesgos son corregibles de manera rápida.

ANÁLISIS:

DESCRIPCION	SALARIO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO DIAS	TOTAL COSTO
Socios				
Cajeras	500,00	2,08	1 día	16,67
TOTAL			1 días	16,67

El procedimiento para el departamento de Crédito tenía un tiempo establecido de **1 día** con un costo de **16,67** para realizar la actividad del depósito del socio y con el cierre de caja al finalizar el día, para indicar que el procedimiento fue eficiente y eficaz esta actividad se debería de dar en el tiempo de un día con un costo de **16,67** que tiene establecido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema., por medio del manual realizarán sus funciones de manera ágil permitiendo un ahorro de tiempo y Costos de los recursos además se determina que la cajera ha cumplido con la expectativas de la Cooperativa.

4.2.9.1 POLÍTICAS

- ✓ El dinero recaudado durante el día en efectivo, cheques o tarjetas a favor de la COAC Fernando Daquilema Ltda deben ser consignados en el mismo día hasta la tarde.
- ✓ El departamento de caja deberá realizar un informe de recaudos y un informe del estado de bancos con el destino a la Gerencia Administrativa y Financiera, y al departamento de Contabilidad.
- ✓ Todo ingreso debe estar soportado por un recibo oficial de caja de la COAC Fernando Daquilema Ltda.
- ✓ Todas las operaciones de ingresos deberán ser reportadas a la Gerencia General y se ejercerá su cobro en forma inmediata.
- ✓ Las papeletas de depósito que realicen los socios deberán estar bien llenadas.
- ✓ El personal del departamento de caja debe realizar un informe claro y conciso.
- ✓ La caja deberá estar ubicada en el lugar que ofrezca las mejores condiciones de seguridad de la oficina.
- ✓ En el interior de la caja, deberá haber una caja fuerte del tamaño adecuado a las necesidades propias de esta área.

- ✓ Las cajas de recaudación deberán tener una clave que tengan solo el acceso las personas encargadas a la recaudación del mismo.
- ✓ Se realizaran arquezos de caja de manera sorpresiva.

4.2.9.2 CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA Ltda. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE CAJA					
OBJETIVO:					
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia física de los fondos depositados que se presentan dentro del rubro de efectivo, caja cumple las condiciones básicas de disponibilidad. • Comprobar si se presentan todos los fondos y depósitos existentes. • Verificar si cuentan con la seguridad adecuada para evitar robos. • Comprobar si el personal encargado es eficiente y eficaz en su desempeño. 					
NO	Preguntas	Realizad o por	NO	SI	Observación, Comentario, Aclaración
1	Existe en la Cooperativa un manual de procedimientos para la cuenta Caja?				
2	El personal que labora en ésta área se encuentra caucionado para mayor seguridad de la Cooperativa?				
3	Existe algún control que garantice el buen manejo de la cooperativa?				
4	Existe más de una persona responsable del manejo de los recursos?				
5	Se lleva un registro diario de las entradas de efectivo?				
6	Se elaborará un informe del movimiento diario de caja?				
7	Únicamente las personas que laboran en ésta área están				

	autorizadas para recibir y entregar dineros?				
8	Por cada ingreso de dinero se elabora un documento?				
9	Los comprobantes se archivan en la misma secuencia numérica?				
10	Se realizan arqueos de caja en forma periódica?				
11	Se entrega el informe del movimiento diario de caja y se comunica inmediatamente sus novedades?				
12	Los arqueos de caja son realizados por personal ajeno al departamento?				
13	Se depositarán diariamente todos los dineros recibidos?				
14	Este servicio se da en horarios diferidos?				
15	La Cooperativa posee caja fuerte para salvaguardar los recursos mientras efectúa los depósitos?				
16	La Cooperativa cuenta con los servicios de seguridad y traslado de recursos de alguna Compañía dedicada a esta labor?				

Evaluación del Nivel de Confianza

Es la probabilidad de que el verdadero valor del parámetro se encuentre en el intervalo construido.

Fórmula para determinar el nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Preguntas Afirmativas}}{\text{Total Preguntas del Cuestionario}} \times 100\% = \% \text{ Nivel de Confianza}$$

MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA		
PROBABILIDAD	BAJO	15%-50% La COAC Fernando Daquilema Ltda. debe tomar medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas en los recursos y en los costos ya que esto puede ocasionar la quiebra de la misma.
	MODERADO	51%-75% Se puede ocasionar por falta de capacitación al personal, para ello se debe tomar medidas correctivas que eviten pérdidas futuras que perjudiquen en el crecimiento de COAC Fernando Daquilema Ltda.
	ALTO	76%-100% La COAC está aplicando sus controle adecuados el personal está cumpliendo con las expectativas de la Cooperativa lo cual podemos determinar que los recursos son aprovechados de manera óptima.

Evaluación del nivel de Riesgo

Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

Fórmula para determinar el nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - \% Nivel de Confianza = \% Nivel de Riesgo$$

MATRIZ DE RIESGO		
PROBABILIDAD	ALTO	50%-85% La COAC debe tener medidas correctivas inmediatas que eviten pérdidas a la COAC.
	MODERADO	25%-49% Tiene que tomar medidas correctivas en algunos aspectos para evitar complicaciones futuras.
	BAJO	5%-24% Los riesgos son corregibles de manera rápida.

CONCLUSIONES

- Se determina que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., es un elemento con un alto nivel de preparación en las diferentes áreas operativas de la entidad financiera. Pese a ello en su gran mayoría no tiene claro la misión, la visión y otros aspectos generales de la Cooperativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. No cuenta con un manual de funciones por lo que considero que carece de una herramienta fundamental ya que no tienen una guía de funciones para el personal, por lo que las actividades son realizadas en base a la experiencia, conocimientos y por las disposiciones que establecen los directivos de la Cooperativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., no cuenta con un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno que les ayude a precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Se determina asimismo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., no realiza un adecuado Control Interno, ya que no existe un área encargada para dicho efecto; además no cuenta con las herramientas fundamentales como son los Manuales de Procedimientos, Manuales de Políticas y Manuales de Control Interno; ya que estas actividades son realizadas de acuerdo a las disposiciones impartidas por los directivos, bien sea por experiencia o conocimiento, lo cual no permite medir con exactitud su desempeño.
- Se asignaron mediante el manual de funciones niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno de los puestos de trabajo; mediante el manual de procedimientos se va a brindar apoyo al quehacer cotidiano de las diferentes áreas de la Cooperativa mediante el manual de políticas se establecerán líneas de guías, un marco dentro del cual el personal de la Cooperativa pueda obrar para balancear las actividades y objetivos, el control interno es un documento detallado e integral que contiene, en

forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en la Cooperativa, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc. constituyéndose en herramientas dinámicas y prácticas para el desarrollo de las actividades y operaciones diarias de la Cooperativa, así como para su correcta aplicación, distribución y usos que le permita realizar las tareas con eficiencia y eficacia al personal.

- La Cooperativa de ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., con la implementación de los Manuales de Procedimientos, Políticas y Control Interno, les permitirá tener una orientación de las políticas administrativas y procedimientos en las diferentes actividades, salvaguardando los recursos, además permitirá la aplicación del Control Interno en cada unidad, constituyendo una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos cuyos riesgos de cometer errores serán minimizados, prevenidos, corregidos y detectados a tiempo, disminuyendo su impacto y probabilidad de ocurrencia.

RECOMENDACIONES

Considerando que en todas las cooperativas es una necesidad fundamental contar con los respectivos manuales administrativos, los mismos que nos permitan controlar el cumplimiento de políticas, reducir errores, facilitar la inducción de los nuevos empleados o cambios a nuevos puestos de trabajo, por lo cual se realiza las siguientes recomendaciones.

Implementar el presente manual de políticas, procedimientos y control interno, a fin de que se convierta en una guía útil para realizar las actividades de forma adecuada con la aplicación de los procedimientos, políticas, llevando controles Internos de manera oportuna.

Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. implemente de manera inmediata el Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno y que se mantenga en un lugar visible y de acceso para el personal.

Se recomienda que el presente manual sea monitoreado y evaluado de manera periódica por la administración a fin de verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados, como para realizar cambios de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa que permita el cumplimiento de las metas y objetivos.

A los Directivos considerar las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de que realicen actualizaciones en los procedimientos, políticas y Control interno siempre que lo requiera el personal de la Cooperativa.

Se recomienda a los directivos dar capacitaciones al personal de la Cooperativa sobre los aspectos básicos de la misma, con la finalidad de que el personal tenga un claro conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez Valencia, J. (2012) *Como elaborar y usar los manuales Administrativos*: 4ª ed. México: Cengage Learning
- Franklin, B. (2004) *Organización de Empresas*: 3ª ed. México: McGraw-Hill
- Mantilla B, S. (2005) *Control Interno Informe Coso*: 4ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Estupiñán Gaitán, R. (2006) *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*: Bogotá: Ecoe Ediciones
- Estupiñán Gaitán, R. (2006) *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis en el informe Coso*: 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Cepeda, G. (1997) *El Control Interno*: Bogotá: Mc Graw-Hill
- Munch, L. (2007) *Procesos Administrativos: Áreas funcionales y Desarrollo Emprendedor*: México: Pearson Educación.
- Mora, A. (2008) *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*: Madrid : Ecobook
- Fernández, M. (2003) *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*: 2ª ed. Madrid: Esic
- Madariaga, J. (2004) *Manual Práctico de Auditoría*: Madrid: Deusto
- Océano Centrum. (2005) *Control Interno y Fraudes*: Bogotá: Ecoe Ediciones
- Terry, G. / Franklin, S. (2001) *Principios de Administración*: México: Editorial, CECSA
- Amaru, A. (2009) *Fundamentos de Administración*: México: Pearson Educación.
- Taylor, Donal H. (1991) *Auditoría: Integración de Conceptos y Procedimientos*: México: Limusa

A

N

E

X

O

S

ANEXO N^o 1

INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA EN LA COAC FERNANDO DAQUILEMA LTDA.

Pregunta 1: ¿Conoce Ud. si existe al interior de la COAC un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno?

SI
NO

Pregunta 2: ¿Tiene usted conocimiento sobre que es un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno?

Mucho

Poco

Nada

Pregunta 3: ¿Cree usted que un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno servirá como guía para el desempeño del personal de la cooperativa?

SI
NO

Pregunta 4. ¿Cree usted que la Implementación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno favorecería a la empresa a cumplir con rapidez los objetivos planteados?

SI
NO

Pregunta 5. ¿Cómo calificaría usted a la actual administración de la cooperativa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Pregunta 6.- ¿Con qué periodicidad Ud. recibe capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Ninguna

Pregunta 7. ¿Cree usted que al tener una Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno el personal realice con agilidad sus funciones?

SI
NO

Pregunta 8.- ¿Qué calificación pondría Usted a la cooperativa sobre la variedad de servicios que ofrece?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Pregunta 9.- ¿Estaría Usted dispuesta a colaborar para la implantación del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en su cooperativa?

SI
NO

Pregunta 10.- ¿Cuándo se detectan errores en la información de la Cooperativa estos son corregidos?

Inmediatamente

Luego de un tiempo

Nunca

Pregunta 11. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato supervisa el trabajo que Ud realiza?

Diariamente

Quincenalmente

Mensualmente

Semestralmente

Pregunta 13. ¿Cree usted que es importante implementar el Manual de procedimientos, políticas y control interno para el desempeño de sus funciones?

SI

NO

Pregunta 14. ¿Conoce su nivel de autoridad y responsabilidad que le han sido asignados?

SI

NO

Pregunta 15. ¿Cómo califica usted el control que actualmente se ejerce en la cooperativa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 16. ¿A su criterio la relación interdepartamental es?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Pregunta 17. ¿Pensando en las actividades que Ud. desarrolla, diría que la información solicitada es útil o inútil para su desempeño laboral?

- SI
- NO

Pregunta 18. ¿Posee una descripción detallada de las funciones a Usted asignadas?

- SI
- NO

Pregunta 19.- ¿Las amonestaciones cuando usted incumple su trabajo son notificadas en forma?

- Escrita
- Verbal

Pregunta 20. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA.

Pregunta 21. ¿Cómo Calificaría Usted los servicios que presta la cooperativa?

- Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 22. ¿Se siente usted satisfecho con los servicios que brinda la cooperativa?

SI
NO

Pregunta 23. ¿Le gustaría que la cooperativa incremente nuevos servicios?

SI
NO

Pregunta 24. ¿Le gustaría que la cooperativa integre más sucursales?

SI
NO

Pregunta 25. ¿Si la pregunta anterior es positiva, señale el lugar donde le gustaría que la cooperativa instale una sucursal?

Penipe

Licto

Chambo

Guano

Ninguno

Pregunta 26. ¿Se siente usted satisfecho con la atención que le brinda el personal de la cooperativa?

SI
NO

Pregunta 27.- ¿Recomendaría Usted a otras personas a ser socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?

SI
NO
BLANCOS

Pregunta 28. ¿Cuántos años es Usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?

1-5

6-10

10 en adelante

Pregunta 29.- ¿ Qué fue lo que la llamo la atención de la Cooperativa para que Usted decidiera ser socio?

La atención del Personal

La variedad de servicios

La estructura de la Cooperativa

Pregunta 30.- ¿Qué calificación le pondría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

ANEXO N^o 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA.

- 1.- ¿Cómo está Estructurada su Cooperativa?
- 2.- ¿ Cuáles son los servicios que presta su cooperativa?
- 3.- ¿Cuál es el procedimiento que la cooperativa adopta para evitar la morosidad de sus socios?
- 4.- ¿Los procesos de los distintos servicios financieros son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?
- 5.- ¿Que política utiliza la Cooperativa para el cumplimiento de procedimientos y la distribución adecuada y rotación del personal?
- 6.- ¿Existe procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades que ayuden el trabajo en los diferentes departamentos?
- 7.- ¿Disponen de manuales para el manejo del área financiera y operativa a fin de desempeñar mejor sus actividades?
- 8.- ¿Existe una política permanente de análisis del riesgo en la prestación del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno?
- 9.- ¿Considera usted necesario que la Cooperativa adopte un manual de políticas y procedimientos para el manejo de las operaciones crediticias y por qué?
- 10.-¿Usted como Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. estaría dispuesto a colaborar en el Diseño del Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno?

ANEXO No 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS Y CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA Ltda. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

1.- Datos de Identificación	
1.1. Unidad:	Asamblea de Representantes
1.2. Designado por:	Los socios de la Cooperativa
1.3. Depende de:	Nadie
1.4. Nivel Jerárquico:	Directivo

2.- Descripción de la Asamblea de Representantes
<p>2.1. Definición</p> <p>La Asamblea General formada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos, constituye el órgano supremo de la Cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a todos los cooperados, presentes o ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con las disposiciones legales vigentes, el Estatuto y su Reglamento.</p>
<p>3.- Descripción de funciones de la Asamblea de Representantes</p> <p>3.1. Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Integración y/o Expulsión de Asociados y Asociadas.b) Aprobar, modificar Estatutos y Reglamentos Internos.c) Disolución, Liquidación, Fusión y/o Integración.d) Elección y/o reelección de directivos.e) Decidir sobre la distribución de los excedentes. <p>Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión. Como máxima autoridad las decisiones tomadas por la Asamblea se adoptarán por simple mayoría de votos, excepto cuando se trate</p>

de: Disolución, Liquidación, Fusión, Integración y/o Reforma de Estatutos. En estos casos se requerirá de por lo menos dos terceras partes de los miembros.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Convocatoria para la realización del quórum
Responsable	Descripción de las Actividades
Asambleas de Representantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizarán la Reunión que estará conformada con la mitad más uno de los socios. ✓ Representantes legalmente registrados en el organismo de Control. ✓ Los integrantes del Consejo de Representantes se presentarán a la hora exacta establecida en la convocatoria. ✓ Los socios quedan convocados para 30 minutos después y la reunión se dará con el número de representantes presentes.
Asamblea de Representantes	Se da la reunión para dar a conocer la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.
Asamblea de Representante	Toma la decisión y da por finalizada la reunión Fin del Procedimiento

5.- Políticas

- Conocer y aprobar el presupuesto anual y el Plan de Trabajo de la Cooperativa, presentado por el Consejo de Administración.
- Aprobar el Plan de Trabajo de la Cooperativa.
- Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, el Reglamento y el Estatuto.
- Aprobar los reglamentos de las dietas, viáticos y cualquier otro beneficio para los miembros de los consejos de Administración y de Vigilancia.
- Aprobar los reglamentos de elecciones de la Cooperativa.
- Llevar libros de actas debidamente foliado y forrado, en forma ordenada y pre numerada de cada asamblea que se realice.

6.- Control Interno

Responsabilidad de la Asamblea General

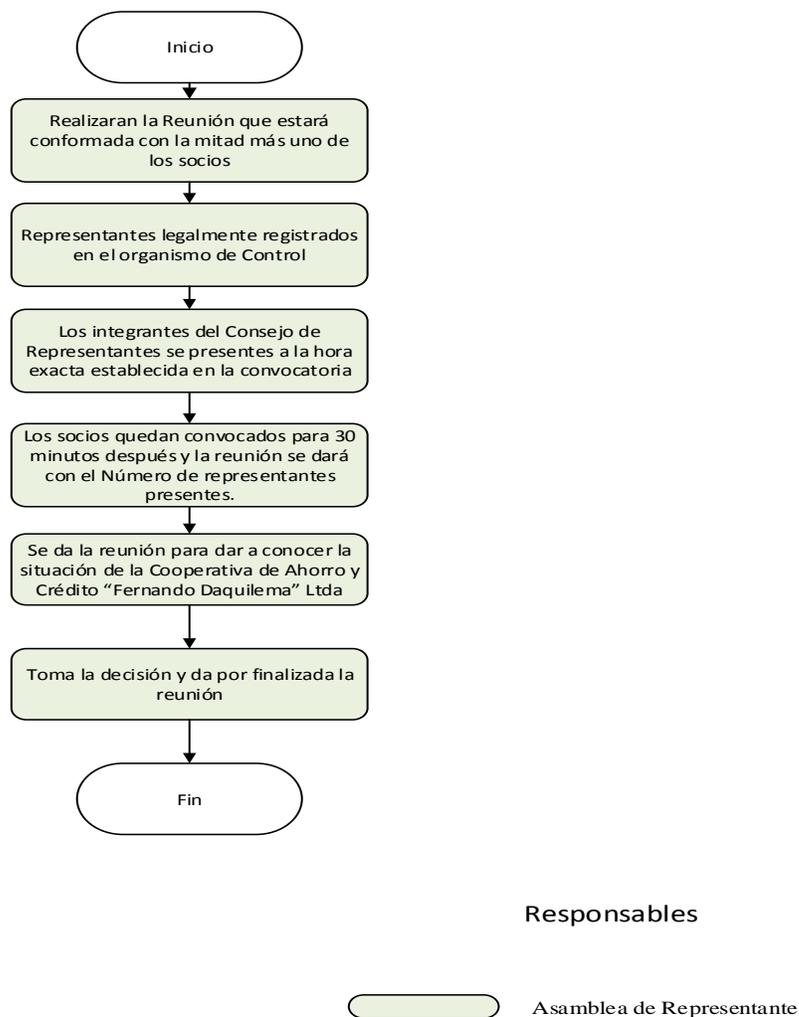
Artículo 11°.- Conforme lo señalado en el numeral 2 de la Vigésima Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley General, así como en los artículos 13° literal i) y 20° del Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público, aprobado por la Resolución SBS N° 0540-99, la Asamblea General de asociados, debe realizar seguimiento de lo dispuesto en el presente Reglamento, debiendo adoptar las medidas que se consideren pertinentes para su adecuado cumplimiento por lo menos en los aspectos siguientes:

1. Verificar el correcto apego de los distintos procesos, operaciones y transacciones a la regulación aplicable a la entidad.
2. Establecer normas, procedimientos y medidas para vigilar que los procesos de documentación y liquidación diaria de operaciones y transacciones se efectúan de manera adecuada y conforme a los objetivos y lineamientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda..

3. Controlar que la elaboración de información financiera se lleve a cabo de forma precisa, íntegra, confiable y oportuna.
4. Controlar que la información generada y proporcionada al Comité de Supervisión auxiliar y autoridades sea fidedigna, precisa, íntegra y oportuna.

7.- Flujograma de la Asamblea General

Gráfico No 1



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1. Unidad:	Consejo Administrativo
1.2. Designado por:	Asamblea de Representantes
1.3. Depende de:	Asamblea de Representantes
1.4. Nivel Jerárquico:	Nivel Directivo

2.- Descripción del Unidad del Consejo Administrativo
<p>2.1. Definición</p> <p>El Consejo de la Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General de Socios.</p>
<p>3.- Descripción de funciones del Consejo Administrativo</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El Consejo de Administración ejerce la representación institucional de la Cooperativa. Está encargado de formular y/o aprobar los lineamientos de la política general de la Cooperativa, así como supervisar su ejecución. b) Fijar los objetivos de la política general y el plan anual de gestión de la Cooperativa de Ahorro. c) Elaborar propuestas de modificación del estatuto de la Cooperativa y elevarlo a la Asamblea General para su aprobación, previo análisis. d) Aprobar los Manuales de Procedimientos de la Cooperativa. e) Aprobar el Manual de Organización, y de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. f) Supervisar la gestión administrativa, económica y financiera de la Cooperativa. g) Aprobar la Memoria Anual, así como el Balance y el Estado de Resultados y la capitalización de utilidades mensuales. h) Aprobar las Políticas de los tipos de créditos que vaya a desarrollar la Cooperativa. i) Velar por el cumplimiento de las limitaciones a que están sujetas las operaciones de la Cooperativa, de acuerdo con la ley;

- j) Elegir o remover al Gerente General, previo el cumplimiento de los procedimientos legales vigentes.
- k) Asignar a los Gerentes sus respectivas áreas de mando, a propuesta de éstos, sobre los Departamentos, Secciones, Agencias, para un cabal cumplimiento de los objetivos, así como para adquirir un nivel adecuado de especialización.
- l) Decidir sobre las transacciones de inmuebles destinados a servir como locales de la Cooperativa, así como el establecimiento de agencias.
- m) Otorgar los poderes que juzgue necesarios;
- n) Conceder licencias a los miembros del Consejo de Administración y al Gerente General;
- o) Aprobar los aumentos de capital;
- p) Declarar la vacante de miembros del Consejo de Administración;
- q) Aprobar las políticas de los programas de crédito que vaya a desarrollar la Cooperativa;
- r) Resolver los asuntos de su competencia que le sean sometidos por el Gerente General;
- s) Designar en su caso, el miembro del Consejo de Administración que representará a la cooperativa.
- t) Redactar el Reglamento de Sesiones de las Asambleas Generales de Delegados.
- u) Aprobar la remuneración del Gerente General, del Auditor Interno, así como la política global de remuneraciones.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	La Planificación
Responsable	Descripción de las Actividades
Consejo de Administración	Convoca a una reunión.
Gerente Consejo de Vigilancia Comisiones Empleados de la Cooperativa.	A fin de conocer y tratar la planificación Estratégica que se ha financiado.
Asamblea de Representantes	Conocerá la planificación estratégica ya legalizada.

	Este trabajo será realizado por el Consejo de Administración en el mes de Noviembre de cada año.
--	--

Fin del procedimiento

5.- Políticas

- Elegir periódicamente a su Presidente y Vicepresidente.
- Supervisar y controlar la correcta aplicación de los recursos de la Cooperativa.
- Vigilar las actividades del Gerente General y conocer sobre los resultados periódicos de la Cooperativa, pudiendo para el efecto recabar de la misma, cualquier información que estime conveniente.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, las normas internas y los acuerdos de la Asamblea General.
- Aprobar los presupuestos de la Cooperativa. así como sus modificaciones;
- Aprobar los reglamentos que fueran necesarios para la mejor marcha operativa de la Cooperativa.

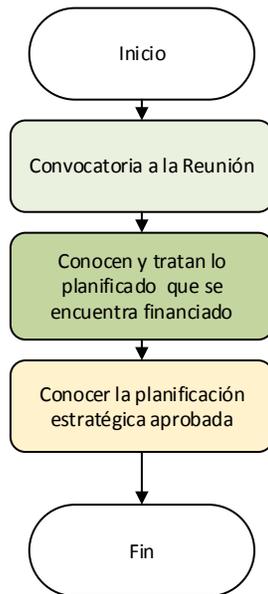
6.- Control Interno

Las responsabilidades mínimas del Consejo de Administración, respecto al sistema de control interno, son las siguientes:

- a) Aprobar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos y demás manuales de la cooperativa;
- b) Adecuar de manera permanente los manuales antes citados a las operaciones y servicios que brinda la cooperativa, así como a los riesgos que asume, y revisarlos por lo menos anualmente;
- c) Adoptar las acciones necesarias para identificar y administrar los riesgos que la cooperativa asume en el desarrollo de sus operaciones y actividades;
- d) Establecer los incentivos, sanciones y medidas correctivas que fomenten el adecuado funcionamiento del sistema de control interno; y,
- e) Aprobar y velar por la asignación de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

7.- Flujograma de la Asamblea Administrativa

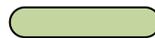
Gráfico No 2



Responsables



Consejo Administrativo



Gerente
Consejo de Vigilancia
Comisiones
Empleados de la Cooperativa.



Asamblea de Representantes

Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1. Unidad:	Consejo de Vigilancia.
1.2. Designado por:	Asamblea de Representantes.
1.3. Depende de:	Consejo de Administración y Gerente General
1.4. Nivel Jerárquico:	Nivel de Control

2.- Descripción del Consejo de Vigilancia
<p>2.1. Definición</p> <p>El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de controlar y supervisar el funcionamiento de la Cooperativa, la legalidad de las acciones de la Cooperativa, la veracidad de las informaciones proporcionadas a los Socios, a las autoridades y la seguridad de los bienes de la Cooperativa. Actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los Órganos fiscalizados.</p> <p>Está integrado por tres (03) miembros titulares elegidos por la Asamblea y un miembro suplente (01).</p> <p>3.- Descripción de funciones del Consejo de Vigilancia</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <p>El Consejo de Vigilancia debe efectuar bajo su responsabilidad, arqueos de caja y valores, verificación de los bienes del inventario, controles contables, tributarios y de gestión permanente, disponiendo auditorías contables, tributarias y de gestión a cargo de personal especializado cuando fuere necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elegir de su seno a su Presidente, Vicepresidente y Secretario. b) Aceptar la dimisión de sus miembros. c) Aprobar, reformar e interpretar su reglamento interno. d) Solicitar al Consejo de Administración y/o Gerencia informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquél y de la Asamblea General de Representantes y de las disposiciones de la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos, así como de los actos administrativos realizados.

- e)** Vigilar que los fondos en caja, en bancos, los valores y títulos de la Cooperativa, o los que ésta tenga en custodia o en garantía, estén debidamente salvaguardados.
- f)** Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la Cooperativa y particularmente de los que ella reciba de los Socios en pago de sus obligaciones.
- g)** Verificar la constitución y subsistencia de las garantías y/o seguros de fianza que el Gerente y otros funcionarios estuvieren obligados a presentar por disposición del Estatuto, la Asamblea General de Socios o los Reglamentos Internos.
- h)** Comunicar al Consejo de Administración y/o a la Asamblea General de Socios su opinión y observaciones sobre las reclamaciones de los miembros de la Cooperativa contra los órganos de ésta.
- i)** Vigilar el curso de los juicios en que la Cooperativa fuere parte.
- j)** Disponer que en el Orden del Día de las Sesiones de la Asamblea General de Socios se inserten los asuntos que estime necesario,
- k)** Convocar a la Asamblea General de Socios cuando el Consejo de Administración requerido por el propio Consejo de Vigilancia no lo hiciera en cualquiera de los siguientes casos:
 - a)** En los plazos y para los fines imperativamente establecidos por el presente Estatuto.
 - b)** Cuando se trata de graves infracciones a la Ley, el presente Estatuto y/o de los acuerdos de la Asamblea General de Socios en que incurrieran los órganos fiscalizados.
- l)** Denunciar las infracciones a la Ley General de Cooperativas ante las autoridades competentes que correspondan.
- m)** Hacer constar en el Acta de Asamblea General de Socios las infracciones a la Ley o al Estatuto en que incurriesen sus miembros.
- n)** Proponer al Consejo de Administración la terna de Auditores Externos para ser contratados por la Cooperativa.
- o)** Observar los acuerdos de los Órganos fiscalizados en cuanto fueran incompatibles con la Ley, el Estatuto, los Reglamentos Internos o las decisiones de la Asamblea General de Socios.
- p)** Someter a decisión definitiva las observaciones oportunamente comunicadas a los órganos fiscalizados y no aceptados por éstos a la Asamblea General de Socios.
- q)** Vigilar y fiscalizar las operaciones de liquidación de la Cooperativa, cuando fuere el caso.

- r) Fiscalizar las actividades de los órganos de la Cooperativa en todos los casos, de conformidad con la Ley y el presente Estatuto, acuerdos de Asambleas y los Reglamentos Internos.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Reunión para Dar a conocer la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
Responsable	Descripción de las Actividades
Consejo de Vigilancia	Se instala la sesión. Se procede a dar lectura del orden del día y se aprueban las actas.
Consejo de Administración	Envían copias de las actas y el informe a la gerencia.
Gerencia	El gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Revisa y da su aprobación.
Consejo de Administración	Realiza un estudio de la información aprobada. Para realizar la terna del Auditor Interno.
Asamblea General de Representantes	Da a conocer la resolución que se ha tomado.
Consejo de Vigilancia	Da la aprobación unánime del informe presentado. Fin del Procedimiento.

5.-Políticas

- Comprobar la exactitud de los Estados financieros e Inventarios.

- Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa de acuerdo a la ley.
- Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea de Representantes.
- Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la Cooperativa.
- Disponer anualmente la realización de una auditoría externa y examen general de las actividades administrativas.
- Controlar los ingresos, egresos económicos, verificando los soportes.
- Evaluar los informes de la Auditoría Interna y Externa, y efectuar el seguimiento de las medidas correctivas recomendadas; realizar cuando estime conveniente, arqueos de caja y disponer en caso necesario la realización de auditorías contables, tributarias y de gestión.
- Verificar la veracidad de las informaciones contables.
- Inspeccionar los libros de actas del Consejo de Administración y de los Comités y los demás instrumentos de la Ley General de Cooperativas.
- Exigir a los órganos fiscalizados, la implementación de las medidas correctivas recomendadas por los auditores.
- Presentar a la Asamblea General de Socios el informe de sus actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la Cooperativa.
- Elaborar anualmente un plan de trabajo y su correspondiente presupuesto para que el Consejo de Administración lo consigne en el presupuesto anual de la Cooperativa.

6.- Control Interno

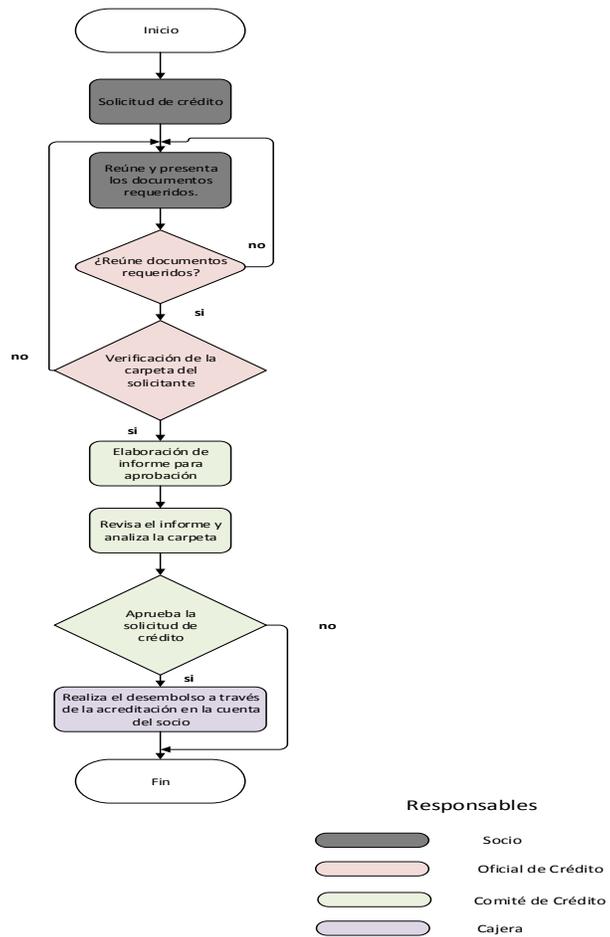
El Consejo de Vigilancia como órgano fiscalizador de la cooperativa conforme lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley General de Cooperativas, así como responsable en primera instancia del control de la cooperativa según lo dispuesto en el numeral 2 de la Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley General, deberá velar por el cumplimiento de las disposiciones señaladas en el presente Reglamento, siendo sus responsabilidades mínimas las siguientes:

- a) Evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno, así como velar por su eficiencia y eficacia;

- b)** Realizar las labores mínimas de auditoría interna de la cooperativa, conforme las disposiciones emitidas sobre la materia por esta Superintendencia;
- c)** Informar al Consejo de Administración sobre el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, problemas de control y administración interna detectados, así como del seguimiento de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por el Consejo de Vigilancia, por los auditores externos y por la Federación, de ser el caso; y,
- d)** Evaluar permanentemente que el desempeño de los auditores externos y del propio Consejo de Vigilancia, corresponda a las necesidades de la cooperativa, incidiendo en los aspectos relacionados con la eficacia y eficiencia del sistema de control interno.

7.- Flujograma del Consejo de Vigilancia

Gráfico No 3



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1.Unidad:	Auditoría Interna
1.2.Designado por:	Consejo de Vigilancia
1.3.Depende de:	Consejo de Vigilancia
1.4.Nivel Jerárquico:	Nivel de Control

2.- Descripción de la Unidad de Auditoría Interna
<p>2.1.- Definición</p> <p>La auditoría interna es una actividad de asesoría, independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y asegurar la corrección de las operaciones de la Cooperativa. Ayuda al cumplimiento de los objetivos, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, el control y los procesos organizacionales presentes y futuros.</p> <p>La auditoría interna asesorará a la alta gerencia en el desarrollo de controles internos.</p> <p>3.- Descripción de funciones de la Unidad de Auditoría Interna</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar el Plan Anual de Auditoría según las normas emitidas por los entes rectores y de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa. b) Elevar el Plan Anual de Auditoría al Comité de Auditoría (si corresponde) y Consejo de Vigilancia para su aprobación y luego al Consejo de Administración para que presupueste su ejecución y posterior a ello, a los entes de control y supervisión. c) Realizar acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso del Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración o a solicitud del Gerente General, previa aprobación del Consejo de Administración cuando así lo amerite. d) Elaborar el memorando de Planificación y Programas de Trabajo para cada acción de control. e) Supervisar la ejecución de los programas de trabajo por parte del equipo de auditoría.

- f) Consolidar los hallazgos de auditoría y remitirlos a las personas comprendidas en ellos.
- g) Evaluar los descargos recibidos de las personas comunicadas.
- h) Elaborar el Informe de Auditoría y elevarlo al Consejo de Vigilancia y luego simultáneamente al Consejo de Administración, con copia para el Gerente General.
- i) Evaluar trimestralmente el grado de cumplimiento del Plan anual de Auditoría e informar al Consejo de vigilancia para que lo presente al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia en forma simultánea.
- j) Evaluar el seguimiento a la implantación de las recomendaciones formuladas por Auditoría Externa, Federación y Auditoría Interna.
- k) Revisar que los papeles de trabajo se encuentren debidamente codificados y referenciados y archivados y contengan la información mínima.
- l) Participar en las reuniones de Consejo de Vigilancia y de Administración en calidad de invitado.
- m) Coordinar permanentemente el trabajo con la Unidad de Riesgos.
- n) Comunicar de manera inmediata el informe sobre hechos significativos al Consejo de Vigilancia para que luego lo remita simultáneamente al Consejo de Administración.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Realizar una Auditoría Interna a la Cooperativa con la finalidad de verificar el desempeño de los trabajadores.
Responsable	Descripción de las Actividades
Unidad de Auditoría	Inicia la auditoría con la reunión de apertura con el personal del departamento que va a ser auditado, da a conocer el alcance y el desarrollo del mismo.
Jefe del Departamento Auditado	Asigna al personal responsable de atender las solicitudes del auditor.

Unidad de Auditoría	Realiza la auditoría en el sitio, a través de entrevistas revisión de documentos, observación de actividades y condiciones de las áreas involucradas.
Unidad de Auditoría	Efectúa la reunión de cierre, informando los resultados de la Auditoría y se firma de conformidad la lista de verificación con los resultados obtenidos.
Unidad de Auditoría	Proporciona al jefe del departamento auditado el formato de evaluación del auditor, una vez concluida la auditoría.
Jefe del departamento Auditado	Entrega la evaluación del auditor al término de la auditoría.
Unidad de Auditoría	Elabora el informe de la Auditoría, dando cumplimiento a los lineamientos establecidos.
Unidad de Auditoría	Elabora el listado de las no conformidades.
Jefe del departamento Auditado	Recibe el informe para enviar el plan de acciones correctivas. Fin del Procedimiento

5. -Políticas

- Realizar las Auditorías internas con frecuencia para un control adecuado y evitar problemas futuros para la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.
- El auditor es responsable de efectuar la Auditoría con veracidad, imparcialidad y objetividad siendo eficaz; así como de mantener la confidencialidad de los documentos resultantes de las auditorías.

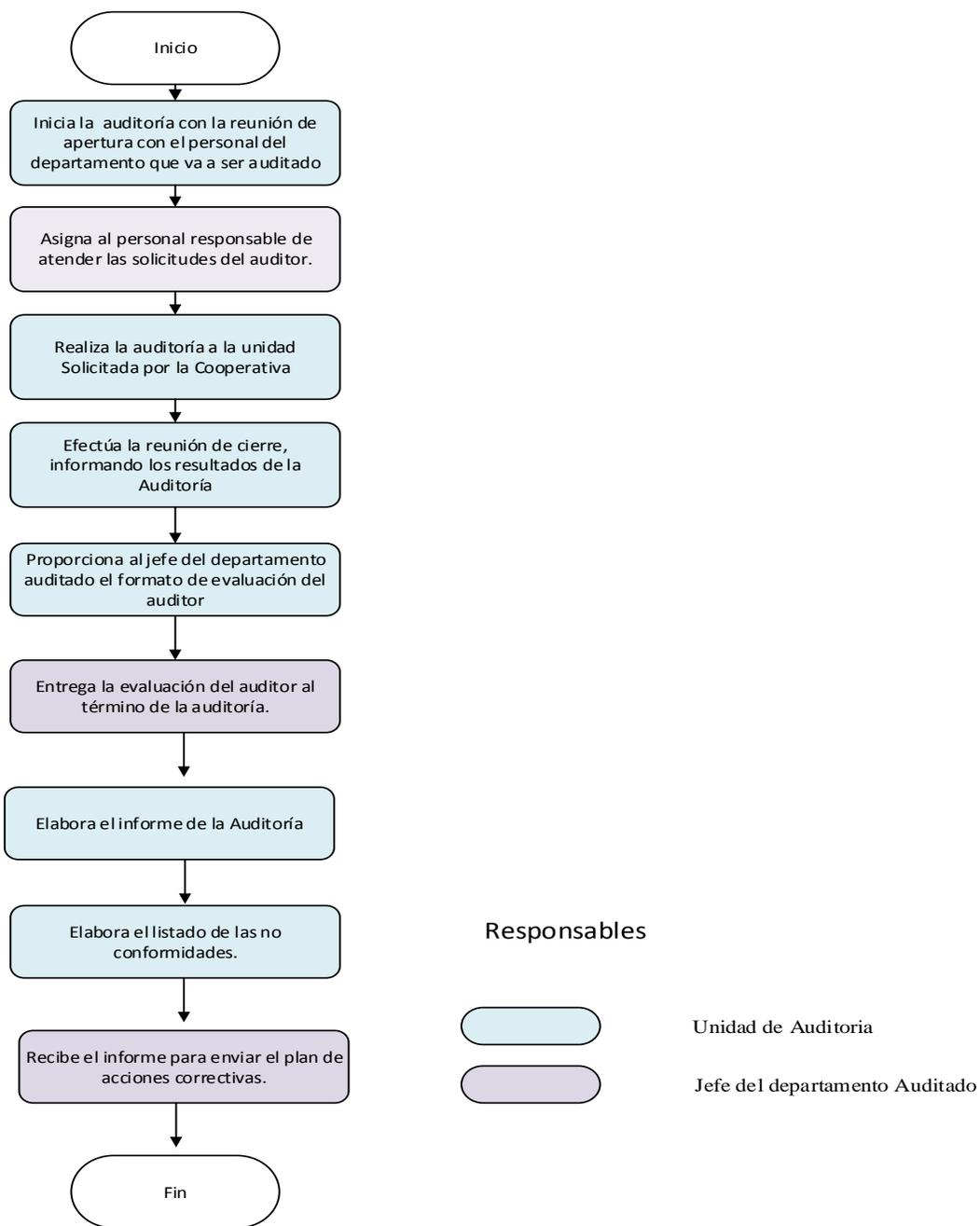
- El auditor será el responsable de elaborar el plan de auditoría.
- El auditor será el responsable de notificar por escrito la fecha de realización de la revisión de la dirección y auditoría interna, así como de enviar el plan de trabajo correspondiente con anterioridad.

6.- Control Interno

- ✓ El responsable de auditoría interna, dentro de su competencia funcional, evaluará que la implantación y funcionamiento del sistema de Control Interno contribuya al cumplimiento de sus objetivos y al mejoramiento de la gestión Cooperativista.
- ✓ El Auditor Interno deberá realizar la evaluación oportuna del sistema de Control Interno aplicado en el desarrollo de las actividades operativas y de recomendar las medidas correctivas, cuando ocurran desviaciones de los procedimientos establecidos, que permitan el mejoramiento continuo de la gestión.
- ✓ Debe existir una auditoría interna eficaz y comprensiva de los controles internos en su integridad, llevada a cabo por personal competente y entrenado adecuadamente.
- ✓ La función de auditoría interna, como parte del monitoreo, debe reportar directamente al Consejo Directivo o al Comité que se designe para efecto de control interno, y a la Dirección Ejecutiva.
- ✓ Las oportunidades de mejoramiento del sistema de control interno identificadas por la Auditoría deben ser reportadas a la Dirección Ejecutiva y al Consejo Directivo en forma puntual al nivel y atendidas en forma inmediata.

7.- Flujograma de Auditoría Interna

Gráfico N° 4



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1. Unidad:	Comité de Auditoría
1.2. Designado por:	Asamblea de Representantes
1.3. Depende de:	Asamblea de Representantes
1.4. Nivel Jerárquico:	Comités

2.- Descripción del Comité de Auditoría
<p>2.1.- Definición</p> <p>El comité de auditoría no prepara los informes financieros, tampoco llevan a cabo auditorías externas, pero tienen un papel esencial que desempeñar en asegurar la integridad y transparencia de la información corporativa. El Comité de Auditoría es una parte esencial del proceso de reporte corporativo. Su responsabilidad primaria es supervisar, en nombre de la Asamblea de Representantes, la integridad del reporte financiero, controles y procedimientos implementados por la Gerencia para proteger los intereses de los socios y otras partes interesadas.</p> <p>3.- Descripción de funciones del Comité de Auditoría</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Vigila que la administración de los recursos y los gastos, así como las operaciones se hagan de acuerdo con las disposiciones de la Cooperativa. b) Aprueba los dictámenes, opiniones, reportes o informes que elabora el Auditor Externo, para enviarlos al Consejo de Administración. c) Propone para aprobación del Consejo de Administración los lineamientos generales en materia de control interno que la Cooperativa requiera para su adecuado funcionamiento. d) Aprueba los manuales de operación de la Cooperativa, en la parte relativa a las políticas y procedimientos que en materia de control interno se requieren. e) Verifica, cuando menos una vez al año, que el programa de auditoría se desempeñe de conformidad con estándares de calidad adecuados en materia contable y de controles internos.

- f) Evalúa el sistema de control interno de la Cooperativa y lo informa al Consejo de Administración y a la Asamblea General.
- g) Verifica la existencia y funcionamiento del sistema integral de información sobre la situación patrimonial de los funcionarios de la Cooperativa.
- h) Evalúa las operaciones relevantes de la Cooperativa y la información financiera producida por la administración, y envía a la Comisión de Vigilancia un informe periódico sobre la situación financiera de la misma.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Dar a conocer los Estatutos de la Cooperativa.
Responsable	Descripción de las Actividades
Consejo de Administración	Establecen estatutos que debe regir el Comité de Auditoría.
Consejo de Administración	Los estatutos definen claramente <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades. • Atributos. • Permanencia de los miembros. • Procedimientos para la reelección de candidatos.
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vigila la función del Auditor externo además revisa las políticas de Contabilidad. ✓ Examina de manera confiable y exacta los estatutos financieros. ✓ Revisa la situación de los litigios de la cooperativa.

- ✓ Revisa los casos de fraude o conflicto de intereses de los empleados.
- ✓ Da seguimiento al sistema de quejas y reportes de empleados, clientes y terceros.
- ✓ Requiere al auditor interno un reporte anual de puntos significativos.
- ✓ Coordina, apoya y evalúa las actividades del área de Auditoría interna.
- ✓ Analiza la consistencia del modelo de negocio con respecto a las estrategias, objetivos y políticas de dirección planteadas por el consejo.
- ✓ Opina y evalúa la suficiencia del sistema de control interno.
- ✓ Emitir los lineamientos de control interno (funcionamiento) y monitorea su cumplimiento.
- ✓ Asegura la implantación y funcionamiento de un sistema de administración de riesgos.

Fin del Procedimiento

5.- Políticas

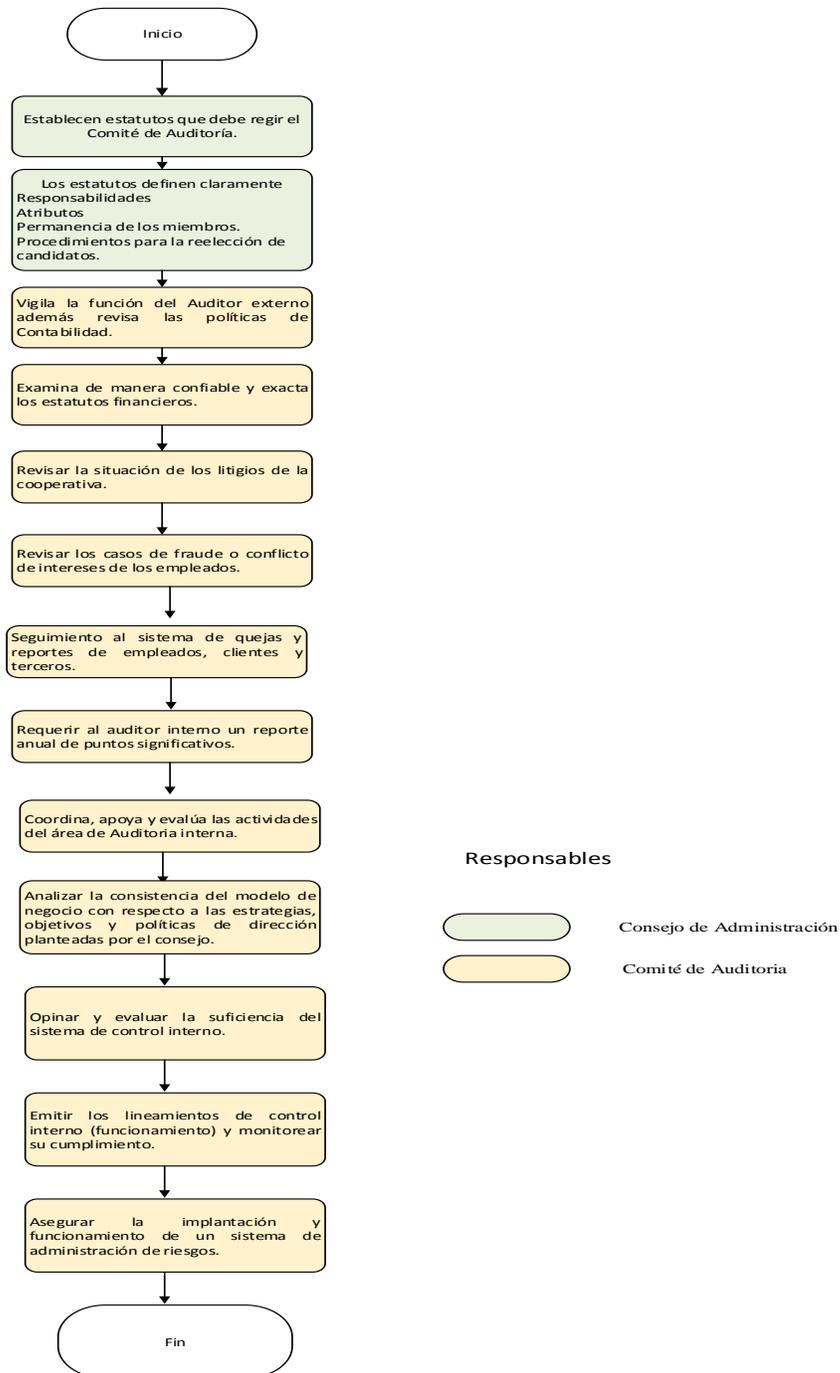
- Supervisar, revisar los procedimientos y controles necesarios para garantizar que la información financiera de la Cooperativa de ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. sea útil, apropiada, confiable y precisa.
- Revisar los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ya sean anuales o intermedios.
- Discute la situación de los estados financieros con las personas responsables de su elaboración y revisión, y con base en ello, emite una recomendación al Consejo de Administración respecto a la aprobación de los mismos.
- Solicita reuniones periódicas con los directivos, así como cualquier información relacionada con el control interno y auditoría interna.
- Reporta al Consejo de Administración cualquier irregularidad significativa detectada y propone acciones correctivas, así como realizar una auto-evaluación anual.

6.- Control Interno

En este sentido, el rol del Comité de Auditoría con respecto al control interno, es vigilar que éste funcione como un sistema a través de las diversas divisiones operativas, áreas funcionales y procesos relevantes, con la participación de todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema “Ltda., verificando al mismo tiempo las operaciones financieras y el nivel de cumplimiento.

7. –Flujograma del Comité de Auditoría

Gráfico No 5



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación

1.1. Unidad:	Comité de Educación.
1.2. Designado por:	Consejo de Administración.
1.3. Depende de:	Consejo de Administración.
1.4. Nivel Jerárquico:	Comités.

2.- Descripción del Comité de Educación

2.1. -Definición

Formar, educar y capacitar en la doctrina cooperativista, de acuerdo a sus necesidades, al afiliado, a las familias y a la comunidad con eficiencia y responsabilidad.

3.- Descripción de funciones del Comité de Educación

3.1.-Funciones:

- a) Facilitar el ingreso de nuevos asociados a la cooperativa.
- b) Informar sobre los servicios que la cooperativa brinda.
- c) Editar publicaciones.
- d) Promover cursos de Educación Cooperativista.
- e) Redactar y someter a la aprobación de la Junta Directiva proyectos y planes de obras sociales para los asociados y familias.
- f) Rendir informes a la Junta Directiva de sus labores realizadas.
- g) Participar en las convocatorias y preparativos de las asambleas.
- h) Colaborar en proyectos sociales tales como: Servicios médicos, odontológicos, becas, ayudas económicas y sociales.
- i) Promover la capitalización.
- j) Diseñar y ejecutar programas de formación para funcionarios, empleados y afiliados.

- k) Coordinar, impulsar y participar en actividades que tengan como fin la divulgación y promoción de su cooperativa, tales como: actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas, cursos, charlas, seminarios.
- l) Elaborar anualmente un plan de trabajo y rendir un informe de labor desarrollada en el período anterior, los que deberán ser presentados ante la Junta Directiva.
- m) Rendir cuentas a la Junta Directiva de los fondos puestos a su disposición.
- n) Disponer de los fondos destinados a actividades educativas, observando los mecanismos administrativos pertinentes, según lo aprobado por la Junta Directiva.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Presupuesto para llevar a cabo una charla en beneficio de los empleados de la Cooperativa.
Responsable	Descripción de las Actividades
Comité de Educación	Solicita un presupuesto para charlas.
Asamblea General	Aprueba el presupuesto solicitado por el Comité de Educación.
Comité de Educación	Solicita a la Gerencia que le proporcione los recursos necesarios que le permitan cumplir con el plan anual. Realiza el cronograma de actividades.
Consejo de Administración	Aprueba los programas establecidos.
Comité de Educación	Organiza las charlas con las áreas de Educación Básica, Área especializada, y el área de educación social. Fin del procedimiento.

5.- Políticas

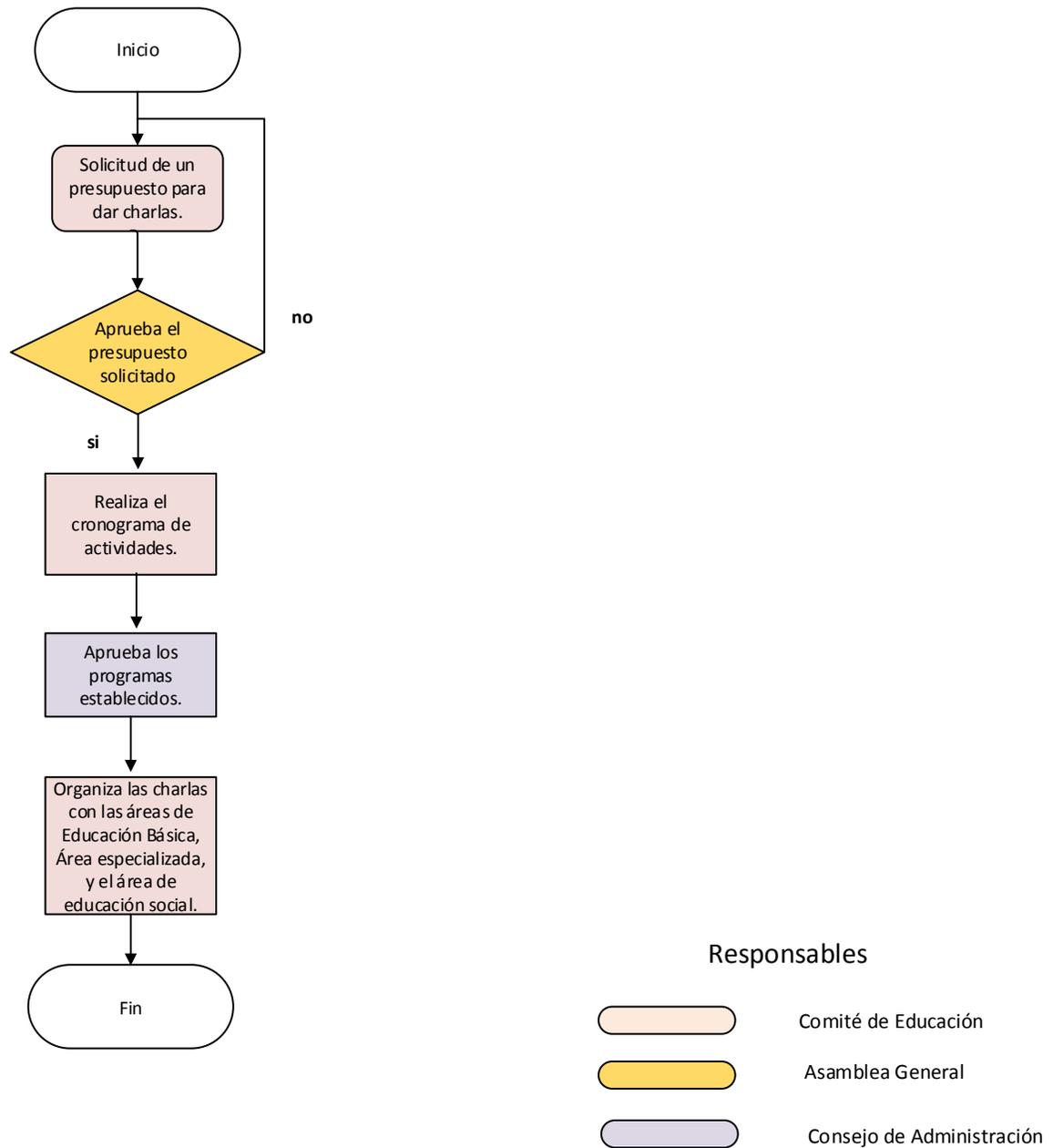
- Reunirse, como mínimo, una vez al mes.
- Será el encargado de Fomentar, educar y capacitar a los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Dar a conocer a todos los asociados sobre los estatutos y Reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Dar a conocer los diversos servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Realizar visitas a otras cooperativas con el fin de intercambiar experiencias.

6.- Control Interno

- ✓ El Comité de Educación con respecto al control interno como principio básico, debe propiciar la socialización de este tema de vital importancia entre los integrantes de la Cooperativa en forma permanente para que se generen actitudes y conductas que permitan consolidar y fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua.
- ✓ Hacer que los Asociados, Directivos y Empleados conozcan el Estatuto y reglamentos de la Cooperativa.
- ✓ Promover otras actividades educativas de interés para los Asociados, así como para la comunidad donde la Cooperativa actúe.

7.- Flujograma del Comité de Educación

Gráfico No 6



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1. Unidad:	Comité de Riesgo
1.2. Designado por:	Asamblea de Representantes
1.3. Depende de:	Gerente General
1.4. Nivel Jerárquico:	Comités

2.- Descripción del Comité de Riesgo
<p>2.1. Definición</p> <p>El Comité de Riesgos es un órgano colegiado, el cual tiene como finalidad evaluar las políticas, mecanismos y procedimientos de riesgos identificados por la Cooperativa, así como recomendar las medidas o ajustes a que haya lugar.</p> <p>El Comité de Riesgos está integrado por cinco (5) miembros designados por la Junta Directiva, de los cuales por lo menos dos (2) deben ser miembros de la Junta Directiva de la sociedad, que tengan el carácter de independientes.</p> <p>3.- Descripción de funciones del Comité de Riesgo</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar y someter a consideración de la Junta Directiva las políticas de administración de riesgos de la Cooperativa. b) Definir y adoptar el modelo los mecanismos procedimientos para la gestión del riesgo a que se exponen las operaciones que acepte la Cooperativa. c) Establecer los mecanismos que le permitan a la Cooperativa prever y mitigar adecuadamente los riesgos de cumplimiento de las operaciones. d) Establecer políticas de administración de riesgo y mecanismos claros y transparentes para los casos en que una o más de las contrapartes incumpla sus obligaciones o se presente un

procedimiento concursal, de intervención, de toma de posesión, disolución o liquidación de una contraparte.

- e) Determinar la forma y metodología para conformar los distintos fondos del sistema de garantías, estableciendo el tipo y porcentaje de los recursos que los integren, así como los criterios de administración de dichos recursos.
- f) Darse su propio reglamento, sin perjuicio de la autorización que deba dar la Junta Directiva de la Cooperativa.
- g) Proponer a la Junta Directiva modificaciones a los reglamentos de la Cooperativa.
- h) Designar al Presidente del Comité de Riesgos de su propio seno.
- i) Designar al Secretario del Comité de Riesgos.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Dar a conocer los acontecimientos que se dan en la Cooperativa.
Responsable	Descripción de las Actividades
COMITÉ DE RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza una junta. • El comité de riesgos reporta a la junta sus debates y recomendaciones. • El comité de riesgos desarrolla un calendario y dedica el tiempo y los recursos apropiados que se necesitan para ejecutar sus responsabilidades. • En la reunión el comité de riesgos dirige de manera efectiva, gastando el tiempo suficiente en los problemas importantes o emergentes.

		<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de comunicación entre el comité de riesgos y las partes relevantes es apropiado. • El presidente del comité de riesgos fomenta la reunión. • El comité de riesgos establece expectativas claras y proporciona retroalimentación a la junta en pleno en relación con la competencia. • El comité de riesgos mantiene actas adecuadas de cada reunión. • El comité de riesgos respeta la línea entre la vigilancia y la administración de los riesgos dentro de la organización. • Los miembros del comité de riesgos, se preparan individualmente de manera eficiente para dar a conocer sus criterios en la reunión. • Toman la mejor decisión <p style="text-align: center;">Fin del Procedimiento</p>	
--	--	---	--

5.-Políticas

- Establecer mecanismos de monitoreo, medición y control de riesgos de las operaciones.
- Presentar periódicamente informes sobre la gestión de riesgos a la Junta Directiva que les permitan a ésta hacer un adecuado control a la gestión de riesgos y monitorear la exposición de la Cooperativa.

6.- Control Interno

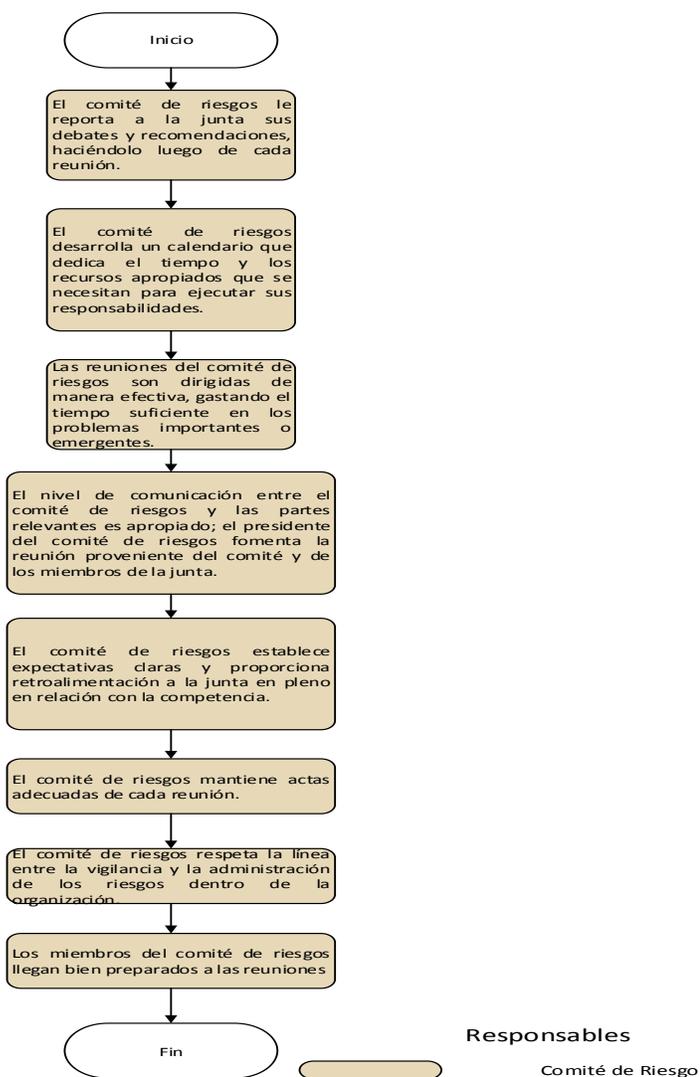
- ✓ El comité de riesgos aplicará el control interno evaluando la experiencia del miembro designado con la experiencia en administración del riesgo, incluyendo, por ejemplo, antecedentes en

administración o vigilancia del riesgo que sean aplicables al tamaño y complejidad de las actividades de la organización, actitud hacia el riesgo, y capacidades de liderazgo.

- ✓ El comité de riesgos les proporcionará a sus miembros oportunidades anuales de educación continuada y entrenamiento personalizado, centrado en temas tales como: prácticas de liderazgo en relación con el gobierno y vigilancia del riesgo y administración del riesgo, con la finalidad que adquieran conocimientos, para un excelente desempeño laboral.

7.- Flujograma del Comité de Riesgo

GRÁFICO N^o 7



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1. Unidad:	Unidad de Riesgo
1.2. Designado por:	Asamblea de Representantes
1.3. Depende de:	Gerencia General
1.4. Nivel Jerárquico:	Comités

2.- Descripción de la Unidad de Riesgo
<p>2.1. -Definición</p> <p>La Unidad de Riesgos deberá participar en el diseño y permanente adecuación de los manuales de gestión de riesgos y demás normas internas que tengan por objeto definir las responsabilidades de las unidades y sus funcionarios en el control de riesgos de la cooperativa.</p> <p>La Unidad de Riesgos es la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades de la cooperativa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, y para ello debe ser independiente de las unidades operativas.</p> <p>3.- Descripción de funciones de la Unidad de Riesgo</p> <p>3.1.-Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar con los dirigentes de sistemas el envío y la recepción del informe crediticio confidenciales. b) Evaluar e informar sobre posibles fluctuaciones del tipo de cambio. c) Evaluar las pólizas de seguros con la finalidad de determinar si los bienes propios y/o de terceros (embargos), el dinero, las garantías y otros, se encuentren con cobertura adecuada, informando al Gerente General sobre el particular. d) Evaluar de manera permanente que el área de créditos dé cumplimiento a los límites, políticas y procedimientos establecidos para las operaciones.

- e) Evaluar los riesgos de operación, de forma previa al lanzamiento de nuevos productos y ante cambios importantes en el ambiente operativo o informático.
- f) Identificar las necesidades de capacitación y difusión para una adecuada administración de los riesgos.
- g) Conocer y mantenerse enterado de las normas, reglamentos internos, leyes y decretos que rigen los procedimientos de otorgamiento, evaluación y seguimiento de los créditos.
- h) Preparar para la Gerencia General, estadísticas, informes mensuales de los exámenes efectuados a su cargo sobre:
 - ✓ Fallas o errores en la aplicación de las normas internas y externas que rigen los créditos (aun cuando se hayan corregido) por tipo de falla y responsable, causas probables y medidas correctivas realizadas.
 - ✓ Morosidad general de la cartera, fallas o errores en la recuperación.
- i) Analizar los factores causales de fallas o errores recurrentes, determinar la frecuencia de los mismos y sugerir a la Gerencia de crédito las medidas correctivas adecuadas a tomar.
- j) Atender, por escrito si así lo solicita, las consultas acerca de las normas internas y externas que rigen el criterio del crédito, formuladas por el personal responsable de su promoción, otorgamiento o recuperación.
- k) Señalar las fallas encontradas de inmediato a la Gerencia General, coordinar con los Gerentes de áreas las medidas correctivas a tomar.
- l) Revisar los expedientes de crédito, en cualquier estado de los mismos y emitir su opinión con respecto al cumplimiento de las normas internas y externas que lo rigen.
- m) Con respecto a los créditos en mora:
 - ✓ Revisar los planes de seguimiento de créditos en mora, especialmente a los créditos refinanciados y verificar su cumplimiento.
 - ✓ Informar a la Gerencia de Crédito y Gerencia General, de las desviaciones notorias de los planes de seguimiento de los créditos en mora.
- n) Efectuar eventualmente visitas y entrevistas con los acreditados, garantes y otras personas involucradas en los expedientes de créditos sujetos a revisión, cuando el caso lo amerite.
- o) Otras funciones relativas a la revisión de créditos que lo asigne la Gerencia General.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Informe anual del Riesgo
Responsable	Descripción de las Actividades
La Unidad de Riesgos	Elabora al cierre de cada ejercicio, un informe anual de riesgos, que incluya el plan de actividades para el ejercicio siguiente.
La Unidad de Riesgos	Realizará el informe, acorde a los criterios establecidos por la cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., dentro de los noventa (90) días calendarios siguientes al cierre del año correspondiente al reporte.
Superintendencia	Posteriormente, mediante Oficio Múltiple, podrá definir la estructura mínima de los siguientes informes: <ul style="list-style-type: none">✓ Informe anual de riesgos.✓ Informes parciales por riesgos.✓ Informes periódicos de situación así como su presentación por medios electrónicos. Fin del Procedimiento

5.- Políticas

- Entregar al departamento de contabilidad dentro de los plazos establecidos la evaluación y clasificación de la cartera de créditos.
- Desarrollar el plan anual de la Unidad de Riesgos debidamente aprobado por el Comité de Riesgos.

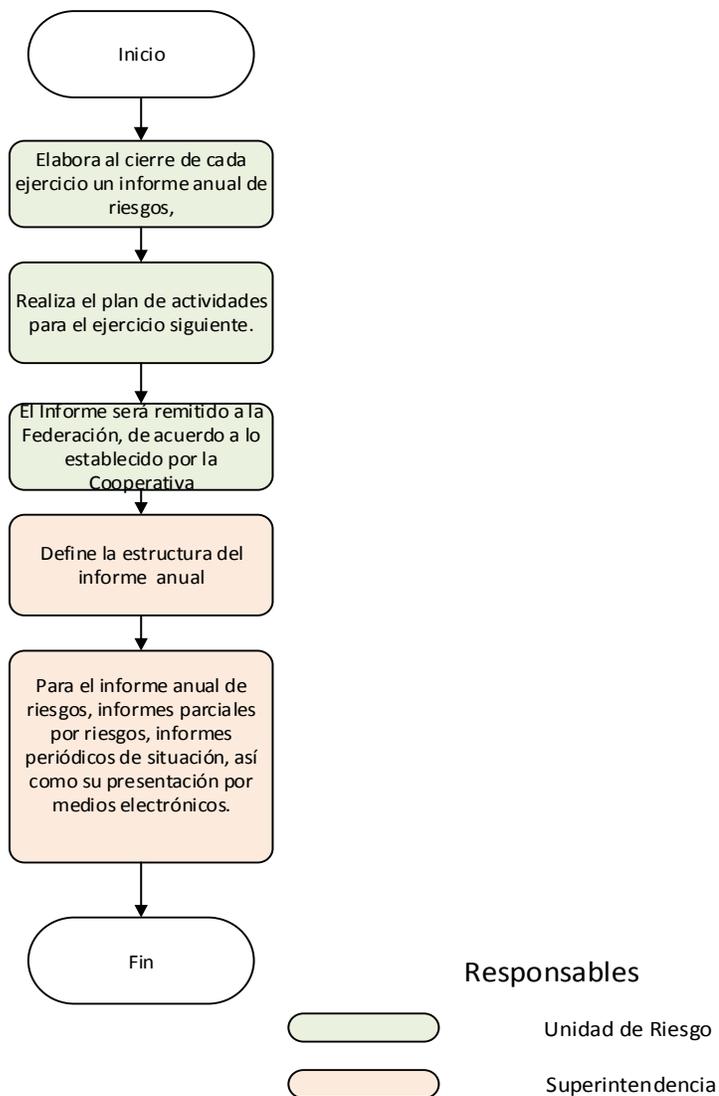
- Convocar en forma mensual a reunión del Comité de Riesgos.
- Elaborar un diagnóstico trimestral sobre el comportamiento económico financiero.
- Realizar estudios de mercado para conocer la competencia y las necesidades del socio.
- Elaborar informes sobre los sectores económicos de los mercados en donde funciona la Cooperativa.
- Elaborar informes sobre la capacidad de ahorro de los mercados en donde funciona la Cooperativa.
- Formular el Plan Anual de Supervisión de Sucursales considerando exámenes especiales.

6.- Control Interno

- ✓ Establecer sistemas de control para la parte operativa con la finalidad de mejorar el control y reducir el riesgo administrativo.
- ✓ Recomendar medidas correctivas para un adecuado sistema de control que representen mayor seguridad a la cooperativa.
- ✓ Verificar los expedientes de créditos refinanciados:
 - ❖ Su conformidad formal de acuerdo con las normas internas y externas que lo rigen.
 - ❖ Sus condiciones y garantías ya formalizadas que cumplan con las normas internas y externas que los rigen.

7. Flujograma de la Unidad de Riesgo

Gráfico No 8



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1.Unidad o:	Comité de Cumplimiento
1.2.Designado por:	Asamblea de Representantes
1.3.Depende de:	Gerencia General
1.4.Nivel Jerárquico:	Comités

2.- Descripción del Comité de Cumplimiento
<p>2.1. Definición</p> <p>El eficiente y efectivo mantenimiento del sistema global de prevención del lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo, de la Cooperativa.</p> <p>3.- Descripción de funciones del Comité de Cumplimiento</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar el reglamento interno respecto de su funcionamiento, periodicidad y documentación de las reuniones mediante Actas que se transcribirán en un Libro Especial habilitado al efecto. b) Ejecutar las políticas establecidas por la Junta Directiva, de su seguimiento y de la implementación de los controles internos necesarios en la materia. c) Coordinar con el Comité de Educación el desarrollo de programas permanentes de capacitación, entrenamiento y actualización en la materia para empleados y funcionarios de la Cooperativa y someterlos a consideración de la Junta Directiva. d) Discusión de actividades inusuales o sospechosas a informar. e) Definir operaciones a reportar ante las autoridades que corresponda. f) Análisis de terminación de la relación con los afiliados. g) Definición de estrategias y objetivos de control para mitigar el riesgo de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Dar a conocer los informes
Responsable	Descripción de las Actividades
Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none">✓ Remiten la información✓ El informe de labores del Oficial de Cumplimiento de cada semestre deberá presentarse a más tardar tres meses después del cierre.✓ Los cambios realizados en el Manual de Cumplimiento, deberán presentarse después de la aprobación del Comité de Cumplimiento, cuando sea pertinente.
Comité de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none">✓ Revisión de los procedimientos y deficiencias relacionadas con el cumplimiento de las normas y controles implementados por la entidad para velar por los lineamientos de Ley y las normativas, así como tomar las medidas y acciones para corregirlas.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar los informes trimestrales y semestrales de las labores del Oficial de Cumplimiento. ✓ En los casos que así se requiera, colaborar con el Oficial de Cumplimiento en los análisis de operaciones inusuales. ✓ Revisión de los reportes de transacciones sospechosas que hayan sido remitidos a las Superintendencias por parte de Oficial de Cumplimiento ✓ Dar seguimiento a los acuerdos tomados en cada sesión de comité. <p>Fin del Procedimiento</p>	
--	--	--	--

5.- Políticas

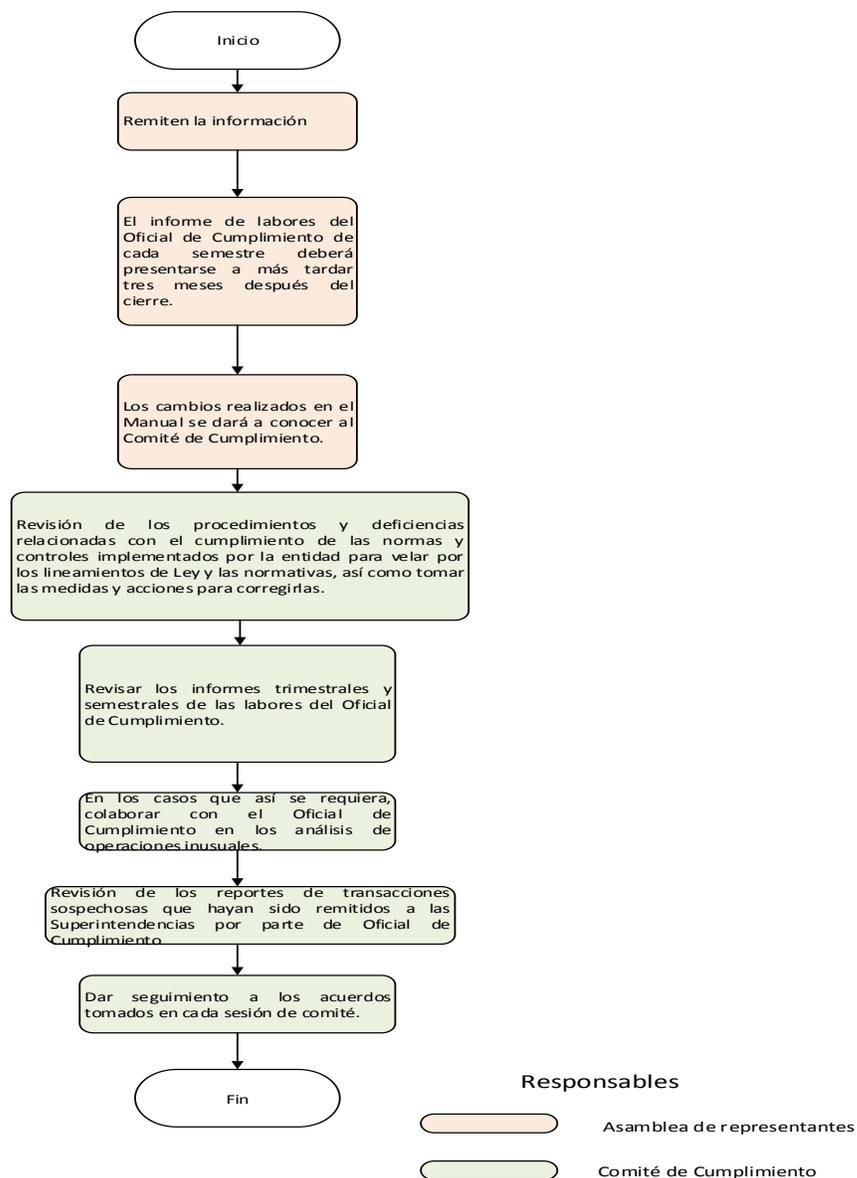
- Reunirse como mínimo una vez al mes.
- Velar por la guarda y custodia de los documentos soporte de los diferentes reportes, disponiendo los criterios y responsables necesarios para tal efecto.
- Promover la divulgación de los valores contenidos en el Código de Ética/Conducta y exigir su acatamiento.
- Mantener informada a la Junta Directiva y al Gerente General sobre cambios en la legislación nacional y en las normas internacionales relacionadas con el delito de lavado de activos.

6.- Control Interno

- ✓ Evaluar la estructura del control interno de la entidad de forma tal que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la Cooperativa.
- ✓ Así como la administración y la custodia, y si existen controles para verificar que las transacciones están siendo adecuadamente autorizadas y registradas, y si dichos controles y procedimientos se ajustan a las necesidades.
- ✓ Realizar estrategias determinadas por la Cooperativa para enmarcan dentro de los objetivos de Control Interno, tales como: eficiencia y efectividad en las operaciones, y suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Velar que los administradores suministren la información requerida por los órganos de control para la realización de sus funciones.
- ✓ Velar por la preparación, presentación y revelación de la información financiera.
- ✓ Evaluar los informes de control interno practicados por los auditores internos, contralor normativo u otros órganos, verificando que la administración haya atendido sus sugerencias y recomendaciones.

7. Flujograma del Comité de Cumplimiento

Gráfico No 9



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1.Unidad:	Unidad de Cumplimiento
1.2.Designado por:	Asamblea de Representantes
1.3.Depende de:	Gerencia General
1.4.Nivel Jerárquico:	Comités

2.- Descripción de la Unidad de Cumplimiento
<p>2.1.- Definición</p> <p>La Unidad de Cumplimiento es el órgano ejecutivo de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Fernando Daquilema “ Ltda. que depende directamente de la Gerencia de la Cooperativa, y es la responsable de dar seguimiento a las estrategias y políticas en materia del Lavado de Activos y Financiamiento.</p> <p>3.- Descripción de funciones de la Unidad de Cumplimiento</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elabora políticas y procedimientos para la prevención y detección de operaciones relacionadas a lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. b) Efectúa análisis de las operaciones inusuales o atípicas. c) Informa a la autoridad supervisora de posibles operaciones sospechosas en la Cooperativa. d) Evalúa los riesgos legales, operaciones y de imagen de la Institución, relacionados con el delito de lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. e) Evalúa el cumplimiento de la aplicación del programa de cumplimiento en las dependencias y sucursales de la Cooperativa.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Calificación del Buen Desempeño Laboral
Responsable	Descripción de las Actividades
Unidad de Cumplimiento	Presenta al Comité de Cumplimiento los informes mensuales y anuales de la gestión realizada en la Unidad de Cumplimiento.
Unidad de Cumplimiento	Presenta al Comité de Cumplimiento posibles reportes de transacciones inusuales e injustificadas.
Unidad de Cumplimiento	Establece los procedimientos, para el archivo de reportes y estructuras de acuerdo a las normativas.
Unidad de Cumplimiento	Remitir a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria los datos e información para la actualización de la calificación y acreditación de la Unidad de cumplimiento
Unidad de Cumplimiento	Remitir a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos actualizado y aprobado.
Unidad de Cumplimiento y Consejo de Administración	Remitir a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el

	Plan de Trabajo de la Unidad de Cumplimiento, con el informe anual de cumplimiento de los objetivos en materia de prevención de lavado de activos
Unidad de Cumplimiento	Remitir a la Unidad de Análisis Financiero el informe anual de las actividades de capacitación.
Unidad de Cumplimiento	Respuesta a requerimientos y oficios recibidos de los organismos de control
Unidad de Cumplimiento Gerente General	Coordinar las Convocatorias de las sesiones del Comité de Cumplimiento
Unidad de Cumplimiento Comité de Cumplimiento Recursos Humanos	Reportar al Comité de Cumplimiento la no aplicación de las políticas y procedimientos de prevención de lavado de activos que impliquen responsabilidad de los empleados. Fin del Procedimiento

5.- Políticas

- Vela por el cumplimiento de toda la normativa establecida en la prevención, detección y control de operaciones que pudieran ligarse directa o indirectamente con dichos delitos.
- Implementa estrategias en el control de riesgos asociados en las diferentes dependencias de la Cooperativa.

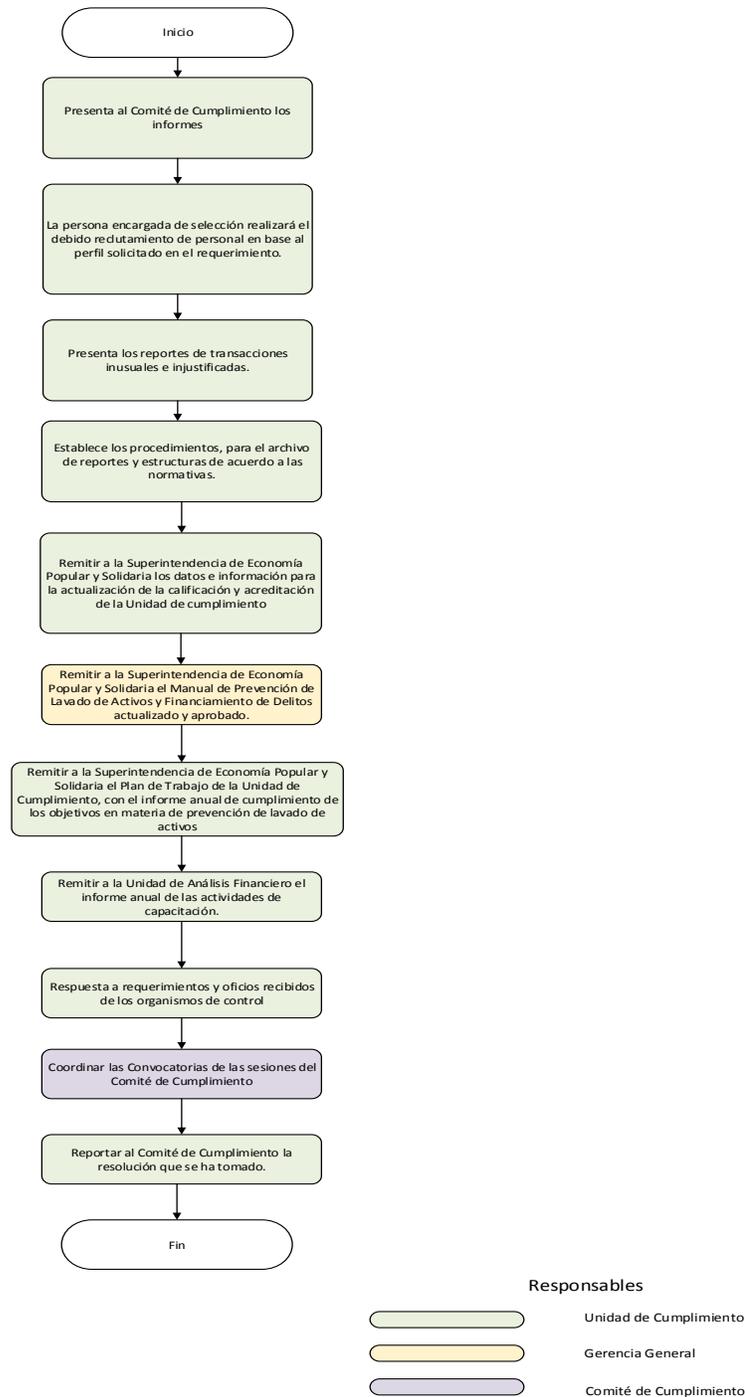
- Desarrollar programas de capacitación para el personal de la actualización de técnicas y normas aprobadas para la prevención de estos ilícitos.

6.- Control Interno

- ✓ Vela por el cumplimiento de toda la normativa establecida en la prevención, detección y control de operaciones que pudieran ligarse directa o indirectamente con dichos delitos.
- ✓ Implementa estrategias en el control de riesgos asociados en las diferentes dependencias de la Cooperativa.
- ✓ Revisión de la base de datos de socios y clientes para determinar la calidad de la información y cumplimiento de los procesos de actualización.
- ✓ Verificación y validación de información y documentación de los expedientes de los clientes, los cuales deben contener información veraz, confiable y segura.

7.- Flujograma de la Unidad de Cumplimiento

Gráfico N° 10



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1.Cargo:	Gerente
1.2.Designado por:	Consejo de Administración
1.3.Depende de:	Asamblea de Representantes Consejo Administrativo
1.4.Nivel Jerárquico:	Ejecutivo
2.- Descripción del Cargo del Gerente	
<p>2.1.- Definición</p> <p>El Gerente General asume la representación legal de la Cooperativa, es el responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias. Así como de resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo con las facultades delegadas.</p>	
<p>3.- Descripción de funciones del Gerente</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. b) Ejecutar los acuerdos, resoluciones de las Asambleas Generales, del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia. c) Informar mensualmente a los Consejos de Administración y de Vigilancia sobre el estado económico financiero de la Cooperativa y presentar los respectivos estados financieros e informes complementarios. d) Presentar los informes que soliciten la Asamblea General, los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisiones Especiales. e) Responder por la gestión eficiente de la cooperativa, basada en criterios de honestidad rentabilidad y solvencia, apoyado en instrumentos técnicos de gestión y la oportuna y actualizada disponibilidad de información financiera y contable. f) Rendir la caución que haya sido determinada por el Consejo de Administración en póliza de fidelidad o garantía bancaria, misma que deberá ser fijada tomando en cuenta lo dispuesto en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas. 	

g) Custodiar, actualizar y ejecutar, si fuere el caso, las cauciones que se rindan y pólizas de seguros que se contraten.

h) Nombrar, sancionar y remover a los empleados de la cooperativa de acuerdo a leyes y políticas vigentes.

4.- Procedimientos:

Nombre del Procedimiento:	Planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
Responsable	Descripción de las Actividades
Gerente	Realiza análisis del Marco legal, demandas globales
Gerente	Realiza análisis de la Cooperativa
Gerente	Identifica vacíos o brechas
Gerente	Define el horizonte Estratégico
Gerente	Propone Estrategias
Gerente	Socializa y Valida Estrategias
Gerente	Somete a aprobación a la Asamblea de Representantes.
Asamblea de Representantes	Aprueba la Asamblea de Representantes para su implementación.
Gerente	Elabora un plan operativo con un presupuesto anual, para la aprobación de la Asamblea de Representantes.
	Fin del Procedimiento

5.- Políticas

- El Gerente General de la Cooperativa, llevará a cabo el proceso de evaluación del desempeño laboral, en coordinación con los Supervisores, Consejo de Administración y la Comisión de Recursos Humanos de la Cooperativa.

- Asegura la recepción de sugerencias, críticas, reclamos y denuncias de todos los públicos de interés: accionistas, inversores, trabajadores, clientes, proveedores, poder público, sociedad y comunidades para un mejor fortalecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Asegurar una actuación exenta, escuchando de modo imparcial a todas las partes involucradas, para mejorar la calidad del servicio.
- El gerente será el responsable de mantener un equipo colaborador en el que todos cumplan los requerimientos establecidos en sus puestos de trabajo.
- El gerente deben rendir cuentas por los resultados que logran sus subordinados. Básicamente, esto significa el cumplimiento cabal de las prácticas de liderazgo gerencial.
- E gerente deberá ingresar en el horario de todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

6.- Control Interno

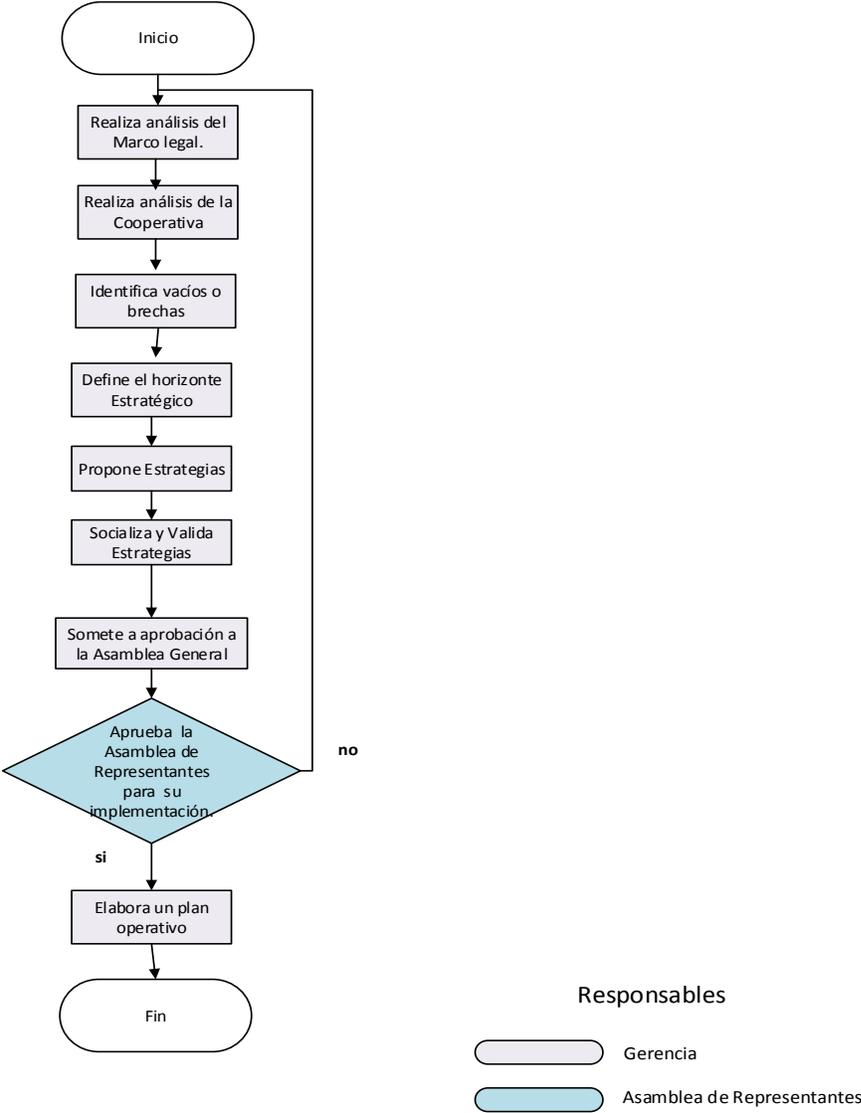
El gerente, como funcionario ejecutivo de más alto nivel de la cooperativa conforme lo señalado en el artículo 35 de la Ley General de Cooperativas, tiene la responsabilidad de implementar y poner en funcionamiento el sistema de control interno conforme a las disposiciones del Consejo de Administración. Para tal efecto, deberá dotar a la cooperativa de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de dicho sistema.

- ✓ Asimismo, el gerente es responsable por el funcionamiento y efectividad de los procesos que permitan la identificación y administración de los riesgos que asume la cooperativa en el desarrollo de sus operaciones y actividades.
- ✓ Realizar el proceso de selección de personal.
- ✓ Efectuar la contratación de Asesores Externos en el campo legal, administrativo y financiero cuando fuere necesario.
- ✓ Elaborar y presentar informes financieros a los Consejos de Administración y Vigilancia.
- ✓ Realizar las entrevistas y pruebas necesarias a los aspirantes a ocupar una vacante en la Cooperativa a fin de elegir entre ellos el más idóneo, apto y que cumpla con el perfil que requiere el puesto.
- ✓ Presentar en coordinación directa con el área de contabilidad los análisis financieros mensuales, los mismos que permitan detectar tendencias, deterioros o mejoras al desarrollo de la Cooperativa.

- ✓ Realizar las entrevistas y pruebas necesarias a los aspirantes a ocupar una vacante en la Cooperativa a fin de elegir entre ellos el más idóneo, apto y que cumpla con el perfil que requiere el puesto.
- ✓ Presentar en coordinación directa con el área de contabilidad los análisis financieros mensuales, los mismos que permitan detectar tendencias, deterioros o mejoras al desarrollo de la Cooperativa.
- ✓ Presentar en forma periódica, los informes financieros en las diversas juntas o reuniones que mantenga con los Consejos de Administración, Vigilancia y Comités, para que sirva de base para la toma de decisiones oportunas y en beneficio de todos los asociados.
- ✓ Realizar análisis financieros horizontales tomando en cuenta por lo menos tres ejercicios económicos anteriores, para poder medir históricamente la situación financiera de la Cooperativa.
- ✓ Considerar para los análisis financieros verticales los balances que se encuentren en vigencia, y en lo posible debe ser el último mes en el que se está efectuando el trabajo.
- ✓ Hacer constar en los estados financieros las firmas de las principales autoridades que se encuentran representando a la Cooperativa, para abalizar y afianzar su contenido.
- ✓ Realizar auditoría sobre los estados financieros anualmente, los mismos que será abalizados por los Organismos de Control correspondientes para su análisis y evaluación.
- ✓ Responsabilizarse por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, e informar permanentemente al Nivel Directivo los resultados de la gestión realizada.
- ✓ Asumir la responsabilidad de representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- ✓ Realizar la selección y contratación de asesores externos en el campo legal, administrativo y financiero cuando fuere necesario, previa aprobación del Nivel Directivo, y luego de haberse efectuado el respectivo concurso para elegir a los Asesores más idóneos.

7. Flujograma de Gerencia

Gráfico No 11



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1.Cargo:	Subgerente
1.2.Designado por:	Gerente General
1.3.Depende de:	Gerente General
1.4.Nivel Jerárquico:	Ejecutivo

2.- Descripción del Cargo del Subgerente
<p>2.1.- Definición</p> <p>Asumir supletoriamente en todo su alcance, responsabilidad y efectividad las funciones de la Gerencia General, de la cual depende y reporta directamente. Asistir y asesorar a la Gerencia General en todos los temas relacionados con la competencia de las dependencias a su cargo y en cualquier otro tópico que le sea solicitado.</p> <p>3.- Descripción de funciones del Subgerente</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desempeñar toda aquella tarea que, por razones de funcionalidad de la Cooperativa, le asigne el Gerente General. b) Le competen las atribuciones que el Gerente le asigne y las que por razones de operatividad le faculte la Junta Directiva, mediante el otorgamiento de poderes. c) Informar a la Gerencia General de la marcha de las operaciones y actividades que le fueron encomendadas. d) Propiciar las campañas de captación de recursos financieros. e) Proponer la implementación de nuevos servicios acordes con las necesidades del público. f) Coordinar la actuación de las distintas gerencias o departamentos y delinear los planes de trabajo y objetivos a alcanzar por cada una de ellas, conjuntamente con los titulares de los mismos. g) Distribuir entre funcionarios tareas no reglamentadas o que no están perfectamente determinadas.

- h) Intervenir directamente en los asuntos originados en una gerencia o departamento, cuando tengan incidencia en jurisdicción de otros.
- i) Concurrir a reuniones de la Junta Directiva, cuando ello sea requerido.
- j) Sus ausencias serán reemplazadas por el funcionario que Gerencia General designe al efecto.
- k) Autorizar gastos e inversiones dentro de las facultades y condiciones fijadas por la Junta Directiva.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Coordinación de Reuniones
Responsable	Descripción de las Actividades
Subgerente	Elabora agendas con temas a tratar
Asistente de Gerencia	Convoca a los Directores de los departamentos de acorde al tema que se va a tratar.
Subgerente	Preside la Reunión
Asamblea de Representantes	Realiza la reunión con la presentación específica de los temas a tratar.
Subgerente	Revisa las propuestas de solución.
Subgerente	Si es necesario, se crea una comisión específica de acuerdo al tema.
Subgerente	Toma decisiones con asignación de responsables.
Asamblea de Representantes	Levanta memoria de la reunión y les envía a los participantes para revisión y observaciones si las hubiere.

Asamblea de Representantes	Si hay observaciones se envían en un periodo no mayor de los 2 días, si no hay observaciones se da por aceptada la memoria.
Subgerente	Si un tema a tratar requiere aprobación por la máxima autorización, se eleva a la Asamblea de Representantes, a través del secretario de la junta.
Asamblea de Representantes	Recibe propuestas para ser agenda da en la sesión de la Asamblea de Representantes.
Asamblea de Representantes	Presenta la propuesta a todos los miembros que se encuentran en la sesión para discusión y aprobación.
	Fin del Procedimiento

5.- Políticas

El subgerente tendrá las mismas políticas ya que el suplantara al gerente general.

- El Subgerente de la Cooperativa, llevará a cabo el proceso de evaluación del desempeño laboral, en coordinación con los Supervisores, Consejo de Administración y la Comisión de Recursos Humanos de la Cooperativa.
- Asegura la recepción de subgerencias, críticas, reclamos y denuncias de todos los públicos de interés: accionistas, inversores, trabajadores, clientes, proveedores, poder público, sociedad y comunidades para un mejor fortalecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Asegurar una actuación exenta, escuchando de modo imparcial a todas las partes involucradas, para mejorar la calidad del servicio.
- El gerente será el responsable de mantener un equipo colaborador en el que todos cumplan los requerimientos establecidos en sus puestos de trabajo.

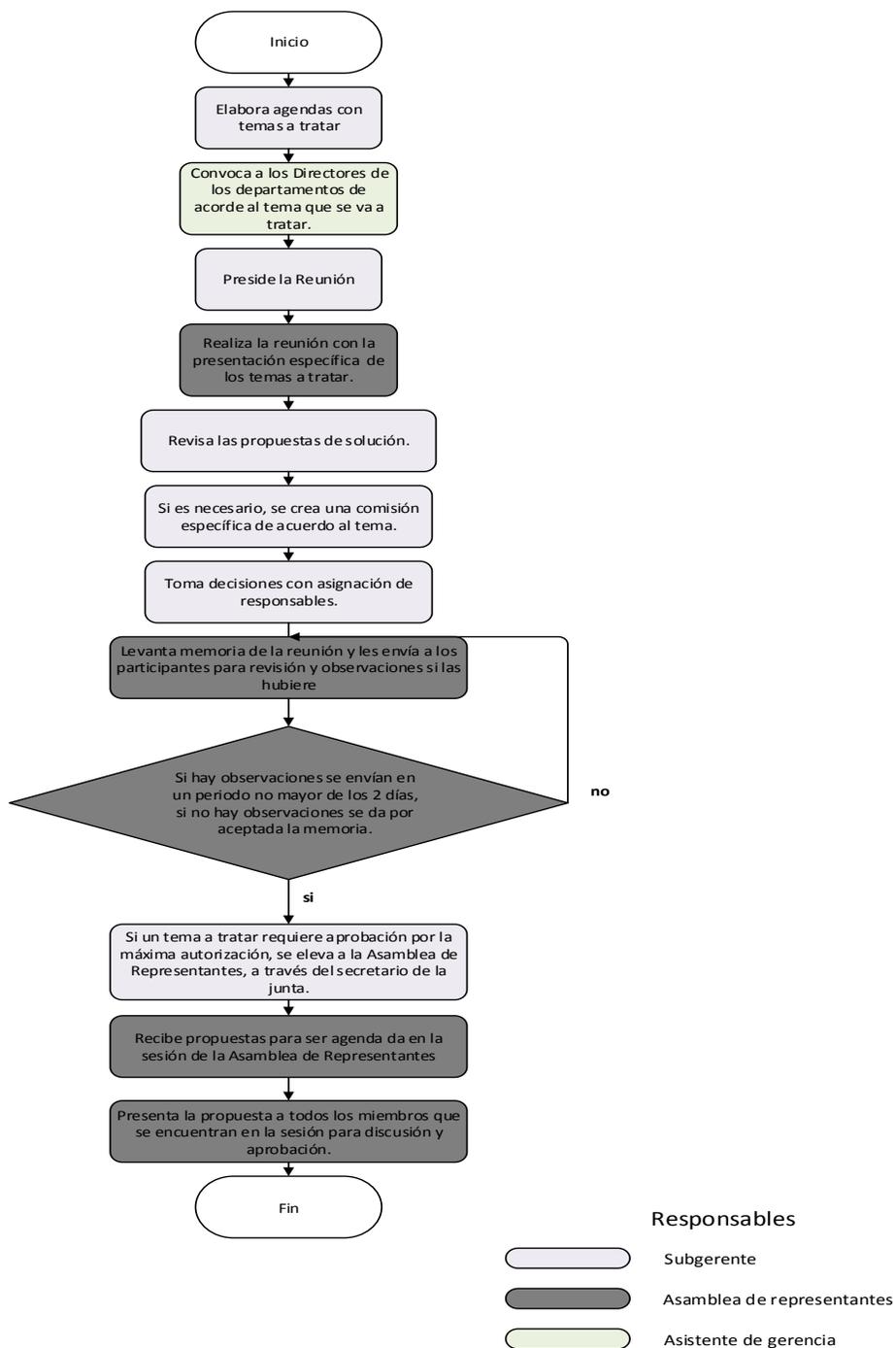
- El Subgerente deben rendir cuentas por los resultados que logran sus subordinados. Básicamente, esto significa el cumplimiento cabal de las prácticas de liderazgo gerencial.
- E Subgerente deberá ingresar en el horario de todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

6.- Control Interno

- ✓ Subgerente enfatiza que su principal foco de gestión “estará centrado en las necesidades de nuestros clientes, para seguir construyendo una cooperativa sólida, en la que los clientes, sientan confianza y prefieran a la cooperativa. Para lograrlo, la cooperativa va a demostrar que cumple lo que promete y promete lo que cumple.
- ✓ El subgerente debe asumir las responsabilidades del gerente en su ausencia para lo cual debe tener los conocimientos sobre toda la cooperativa para un desempeño eficiente.
- ✓ Realizar la verificación a los departamentos para que las actividades se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido.
- ✓ Asegurarme que se cumpla con las normas y funciones que se le asignan a cada miembro de la cooperativa.
- ✓ Tener una atención personalizada con el cliente para que se sienta a gusto.

8. Flujograma de Subgerencia

GRÁFICO N° 12



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua

1.- Datos de Identificación	
1.1.Cargo:	Asistente de Gerencia
1.2.Designado por:	Gerencia General
1.3.Depende de:	Gerencia General
1.4.Nivel Jerárquico:	Ejecutivo

2.- Descripción del Asistente de Gerencia
<p>2.1.- Definición</p> <p>Asistir en forma permanente a la Gerencia General, demostrando iniciativa y criterio propio, conocer los objetivos y organización de la Cooperativa. Mantener una buena relación con el personal de la Cooperativa y tener disposición horaria.</p> <p>3.- Descripción de funciones del Asistente de Gerencia</p> <p>3.1.-Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Organizar la agenda de Gerencia General, coordinar sesiones, eventos, reuniones, visitas y viajes. b) Canalizar de y hacia la Gerencia todo tipo de comunicación escrita, telefónica y electrónica. c) Establecer prioridades, a través de su análisis previo, a todo requerimiento y/o consulta escrita ingresada. d) Determinar procedencia y prioridades a los requerimientos de entrevistas personales con la Gerencia, manteniendo una adecuada relación con todos los niveles de la Cooperativa. e) Organizar el archivo de documentación de la Gerencia General.

4.- Procedimientos

Nombre del Procedimiento:	Para realizar una Junta
Responsable	Descripción de las Actividades
Asistente de Gerencia	Atiende la solicitud personalmente (Recepción) o vía telefónica.
Asistente de Gerencia	Requiere del usuario nombre, teléfonos, correo electrónico y demás información que ayude a localizarlo (a) luego, de tener una respuesta a su requerimiento (s).
Asistente de Gerencia	Informa sobre la solicitud o requerimiento realizada por el usuario al Gerente.
Gerente	Conocida la información por el Gerente, y según sus indicaciones, se realizan las gestiones correspondientes con el personal respectivo
Asistente de Gerencia	Si se realiza una reunión, se solicita la presencia de los indicados por el Gerente para participar en la misma.
Asistente de Gerencia	Solicita el salón, la computadora, infocus y otras herramientas a utilizar para atender la reunión.
Asistente de Gerencia	Confirma con el usuario fecha, hora y lugar de la reunión. Fin de procedimiento

5. Políticas

- Tendrá que ejecutar las actividades de apoyo administrativo.
- Los trámites de la gerencia deberán ser realizados de manera inmediata.
- La asistente de gerencia tendrá que tener un respaldo de la documentación.
- Realizar el procedimiento correspondiente para la realización de las sesiones que requiera la gerencia.
- La asistente de gerencia tendrá que atender a los invitados a la sesión.

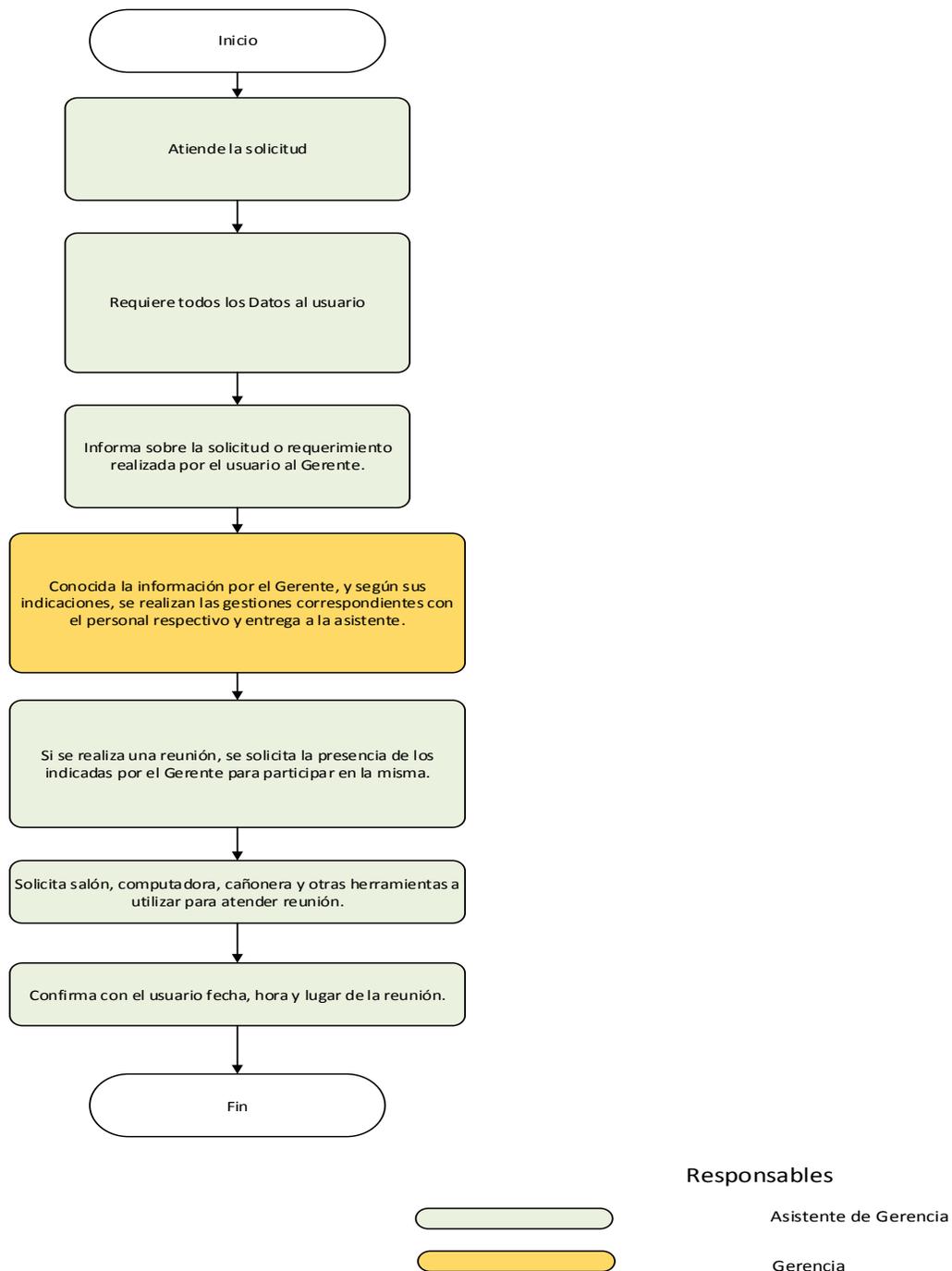
6. Control Interno

Como **asistente de gerencia y aplicando el control interno en sus funciones cotidianas será la encargada de:**

- ✓ Llevar una agenda en la cual describa de manera ordenada y cronológica las actividades previas a realizarse.
- ✓ Colaborar con el departamento administrativo a través de informes y evaluaciones que se puedan requerir, entre otras tareas de asistencia.
- ✓ Organización y llevar un archivo ordenado para facilitar las funciones, además contar con respaldos de la información de los reportes que se generen de la administración general.
- ✓ Ayuda a organizar la agenda del gerente general y de otras personas que realizan funciones de administración general (directores de área y subgerencia general).
- ✓ Coordina actividades de la gerencia general con los directores de área y la subgerencia general.

7.- Flujograma del asistente de Gerencia

Gráfico N° 13



Elaborado por: Martha Cecilia Satán Saigua