UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TITULO:

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI DEL CANTÓN MARCABELI, SOCIO DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE).

TESIS
PREVIO A LA OBTENCION DEL GRADO DE INGENIEROS EN BANCA Y FINANZAS

ASPIRANTES:

Srta. Luisa María Jaramillo Ochoa.

Sr. Byron Vinicio Jaramillo Ochoa.

DIRECTOR DE TESIS:

Eco. Dennis Bravo

LOJA-ECUADOR

2012

Econ. Dennis Bravo

DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN BANCA Y FINANZAS DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado "DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI DEL CANTÓN MARCABELI , SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE" elaborado por los egresado Sr. Byron Vinicio Jaramillo Ochoa y Srta. Luisa María Jaramillo Ochoa, previo a optar el grado de Ingenieros en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberles revisado su contenido teórico práctico, cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, Noviembre del 2012

Econ. Dennis Alexander Bravo González

Director de Tesis

AUTORÍA

Los contenidos, conclusiones, resultados, así como el Sistema Integrado de Gestión propuesto en la presente tesis cuyo tema es: **"DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI DEL CANTON MARCABELI SOCIO DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE)"**, es de exclusiva responsabilidad de los autores.

……	……
Luisa María Jaramillo Ochoa	Byron Vinicio Jaramillo Ochoa
1104779135	0705155430

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación le dedico de manera muy especial a mi hija, ya que con su ternura e inocencia ha sabido darme fuerzas suficientes para poder realizarlo, a mis padres por su apoyo incondicional ya que de no ser así no hubiese sido posible y a mis hermanos ya que de una u otra forma han estado apoyándome siempre.

LUISA

Con especial estima dedico este trabajo a Dios, a mis padres y hermanos que me han apoyado siempre dándome palabras de aliento y por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día.

BYRON

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, nuestra gratitud por acogernos en sus aulas y ofrecernos los conocimientos teóricos necesarios para el desempeño profesional. A todos quienes forman parte de la Carrera Ingeniería en Banca y Finanzas en especial a nuestros maestros quienes supieron compartir su sabiduría y experiencia desinteresadamente formándonos como profesionales éticos, responsables y exitosos.

Nuestro reconocimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí4” Ltda., por brindarnos apertura e información imprescindible en el desarrollo del presente trabajo.

De manera muy especial agradecemos al Eco. Dennis Bravo director de la presente tesis por la paciencia y dedicación.

Finalmente, pero no menos importante, nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones que de una u otra forma, permitieron dar feliz término al presente trabajo investigativo.

LOS AUTORES

a.- TITULO.

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI DEL CANTÓN MARCABELI , SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE.

b.- RESUMEN

Las Finanzas Populares para potencializar su desarrollo han tomado como base agrupaciones de estructuras financieras organizadas como redes, dentro de las cuales ha tomado gran importancia la Red de Estructuras Financieras Sociales y Equitativas (REFSE) la cual es una entidad con visión social que busca contribuir al fortalecimiento de cada una de las EFL´s socias, en el campo organizativo, administrativo, financiero y tecnológico para garantizar un crecimiento sostenido de las mismas, insertadas en procesos de desarrollo local.

La REFSE cuentan con esquemas de gestión que promueven iniciativas de integración que le permitan articular capacidades, fortalezas, recursos y esfuerzos para el logro de sus objetivos, y así como lograr la eficiencia en la gestión de las Estructuras Financieras socias, para alcanzar de esta manera su fortalecimiento y crecimiento sostenido.

Para conocer el alcance de estas estructuras, se ha orientado el presente trabajo al **DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ, SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÒN SIETE;** partiendo de un análisis interno de la COAC MARCABELÍ", conociendo de esta manera factores que nos permitieron llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Para lo cual se realizó una entrevista al Gerente General sobre los aspectos internos de la entidad, conociendo que en la actualidad cuenta con un número considerable de socios; los productos y servicios financieros que ofrece son: apertura de cuenta de ahorros, depósitos a Plazo Fijo, créditos, entre otros; además, la Cooperativa posee personal capacitado y responsable en el manejo de cooperativista, dispone de organigramas estructural y funcional, así como también posee manuales de procesos, sistema contable y tecnología en

el manejo de proceso, lo cual da origen a un mapa de procesos básico, a la par se identifican algunos problemas básicos en el personal sobre todo en su cumplimiento en torno al perfil requerido en realidad hacen falta algunos temas de formación y capacitación, en el caso del organigrama y mapa de procesos se observa la deficiencia en la operatividad, pero sobre todo en la evaluación de desempeño y eficacia en los procesos.

Bajo este contexto y tomando como base la Ley de Economía Popular y Solidaria que regulan a las Estructuras Financieras Locales (EFL'S); se realiza una propuesta de mapa de valor, mejoras en el organigrama, creación del comité de calidad, de acuerdo a las necesidades de la COAC, pero sobre todo a su disponibilidad de recursos para hacer frente los servicios y productos que debe ofertar, a la par de la adaptación a un nuevo modelo de funcionamiento

Con este proceso se logró cumplir con los objetivos planteados, en este caso el primer objetivo se planteó el diseñar un inventario de procesos administrativos y operativos, para lo cual se llenó una ficha de funciones y actividades del personal, a par se definió una propuesta de mapa de valor debatido a lo interno de la Cooperativa, se estratifico en tres macro procesos gobernantes, fundamentales y de apoyo, identificándose un total de 19 procedimientos para los gobernantes, 19 para los fundamentales y 15 de apoyo, logrando así cumplir el objetivo. El siguiente objetivo se planteó diseñar un mapa de valor de procesos administrativos, en base a las entrevistas y ficha de personal se modificó el actual mapa de valor identificado y luego diseñar un mapa alternativo que se lo debatió con la gerencia de la Cooperativa. También se planteó una caracterización de procedimientos, que se muestra por cada uno en el mismo se explica el objetivo alcances, proceso de calidad e indicadores que luego se aplicarán dentro de la institución. Se realizó la socialización que se la junto con gerencia en cada uno de los avances de la investigación hasta una socialización final que determinó el nivel de aprobación pero sobre todo la expectativa futura de aplicación.

Bajo este contexto se realiza un inventario de procesos, se diseña un modelo de codificación, y se caracteriza cada uno de los procedimientos con enfoque a los objetivos, responsables, actividades de calidad y sobre todo el manejo de indicadores de medición de la eficiencia del procedimiento. Así se concluye que es necesaria la aplicación de sistema de gestión, que pretende mejorar los procesos y evaluarlos de forma permanente, además de disponibilidad de recursos humanos y económicos para su fomento.

SUMARY

Finances Popular for their potential development have been based groups organized financial structures as networks, within which has become very important Financial Network Social Structures and Fair (REFSE) which is an entity with a social vision that seeks to contribute to strengthening each of the EFL's partner in the field organizational, administrative, financial and technology to ensure sustained growth thereof, inserted in local development processes.

The feature REFSE management schemes that promote integration initiatives that allow joint capabilities, strengths, resources and effort to achieve their goals, and achieve efficiency and management in partner financial structures, thereby achieving strengthening and growth.

For the scope of these structures has focused this paper the design of an integrated management system FOR SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE Marcabelí, SOCIAL NETWORK EQUITABLE FINANCIAL INSTITUTIONS (REFSE) region seven, starting from a internal analysis of the COAC Marcabelí ", thus knowing factors that enabled us to carry out the project.

To which there was a CEO interview on the internal aspects of the organization, knowing that currently has a number of partners, the financial products and services offered are: opening savings account, fixed deposits , credits, among others, in addition, the Cooperative has trained and responsible in managing cooperative, has structural and functional organization charts and manuals also has processes, accounting and technology management process, which gives orignen a basic process map, along identifies some basic problems in staff especially around compliance required profile actually needed some education and training issues, in the case of organizational and process map shows deficiency in the operation, but especially in the evaluation of performance and process efficiency.

Under this context and based on the Law of Popular and Solidarity Economy that regulate local financial structures (EFL'S) is a proposal of value map, improvements in the organization, creating quality committee, according to the needs the COAC, but mainly to availability of resources to meet the services and products we should offer, along with adapting to a new operating model

This process failed to meet its objectives, in this case the first target was raised to design an inventory of administrative and operational processes, for which a card full of functions and activities of the staff, a proposal was defined pair of value map discussed internally in the Cooperative, was stratified into three macro rulers, and support key, identifying a total of 19 procedures for rulers, 19 and 15 for core support, thus meeting the target. The objective two raised design a process map administrative value, based on interviews and personal tab modified current value map identified and then design an alternative map that it discussed with management of the Cooperative. The next target was raised characterization procedures, shown by everyone at the same objective explains the scope, quality and process indicators that are then applied within the institution. Objective 4 suggested that the socialization conducted with management in each of the research advances to final socialization approval level determined above all the expectation of future application.

Under this context, takes inventory of processes, designing a coding model, and characterized each approach procedures with the objectives, responsible, quality activities and especially the use of indicators to measure the efficiency of the procedure. So we conclude that it is necessary to apply management system, which even pretend improve processes and evaluate them permanently, besides availability of human and financial resources to promote it.

c.- INTRODUCCIÓN

Actualmente las Instituciones Financieras se han visto en la necesidad de buscar soluciones financieras que se adapten a la problemática específica de una persona o empresa. A lo largo de los últimos años, ha aumentado significativamente la oferta y demanda de nuevos productos y servicios financieros, esto ha dado lugar a que las entidades financieras generen nuevas modalidades de servicios financieros que se constituyan en una herramienta para la lucha contra la pobreza.

Este contexto da lugar a contemplar el avance, desarrollo que ha tenido las finanzas populares en el país, representadas por las estructuras financieras locales, en primera instancia la idea fundamental de la Red de Entidades Financieras Locales se centró en mejorar la estructura operativa, administrativa y financiera de sus asociadas, buscando como incidir en las familias socias de la EFLS cambios sustanciales desde el acceso a recursos pero sobre todo en la posibilidad de acceder a oportunidades que desarrollen su situación financiera y sobre todo su autoestima. Es así que la idea de generar alternativas de productos, servicios, fundamentados en herramientas, métodos, procesos, enfocados a la eficiencia y eficacia, calidad, que se muestren en la operatividad e impacto sobre el clientes, las familias pero sobre todo la localidad.

Las EFLs representadas por Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito socias de REFSE han ido evolucionando en pos de mejorar la prestación de servicios, pero en paralelo ha surgido la necesidad de instaurar procesos de calidad, que se puedan analizar, evaluar y realizar seguimientos continuos que permitan volver eficientes, eficaces los procesos en pos de buscar minimizar costos y aumentar utilidades que luego se reinviertan en aspectos sociales y comunes de sus asociados

Es por eso que en la COAC MARCABELÍ es necesario el diseño de mapas de procesos, que permita delimitar funciones y procesos acordes a cada uno de sus departamentos. Además ésta requiere que aseguren el buen manejo de los recursos económico-financieros y humanos, considerando siempre las normas, políticas y disposiciones legales pertinentes.

El presente proyecto basa su importancia en el mejoramiento de las finanzas populares y su incidencia en la economía popular y solidaria que prima en el cantón, con lo cual se trata de fortalecer al sector y por ende mejorar las oportunidades de desarrollo de la colectividad, a la par de crear una plataforma económica de desarrollo territorial en base al aprovechamiento de las bondades del sector.

El aporte fundamental del presente trabajo investigativo se basa en mejorar a la institución en su eficiencia y eficacia con lo cual se logré extender servicios de calidad a los socios, con lo cual tengan oportunidades de inversión y desarrollo, a través del uso de servicios pero sobre todo de temas de educación, salud, capacitación, comercio, producción que son pilares fundamentales de la cooperativa, el otro énfasis es la presencia en el sector como una institución sostenible que permita el ser un referente de integración y prestador de servicios de acuerdo a las necesidades propias del cantón.

EL tema investigativo está estructurado de la siguiente manera:

Título del Proyecto, el resumen que consta de una breve síntesis de los resultados alcanzados, luego la introducción, continuamos con la revisión de literatura que abarca el desarrollo del presente trabajo, seguidamente los materiales y métodos, que se utilizaron para el desarrollo del tema de tesis, luego constan los resultados internos de la evaluación realizada a la cooperativa, continua con fichas bibliográficas entrevista a directivos de la Cooperativa y observación directa en los procesos operativos internos, seguidamente la discusión, donde se origina el desarrollo de cada una de las

actividades programadas para llegar a alcanzar el cumplimiento de los Objetivos estratégicos y financiero.

Finalmente se ponen a consideración de los directivos de la COAC MARCABELI las conclusiones y recomendaciones, para el mejoramiento económico y organizacional, y finalmente se presenta la bibliografía utilizada para comprender la temática y los anexos que muestra los documentos de apoyo y fotografías.

d.- REVISIÓN DE LITERATURA.

ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA DEL ECUADOR

"Se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital".[1]

Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Definición.

La Constitución del Ecuador indica en su artículo 283 que "el sistema económico es social y solidario". Asimismo señala en su artículo 276 "El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

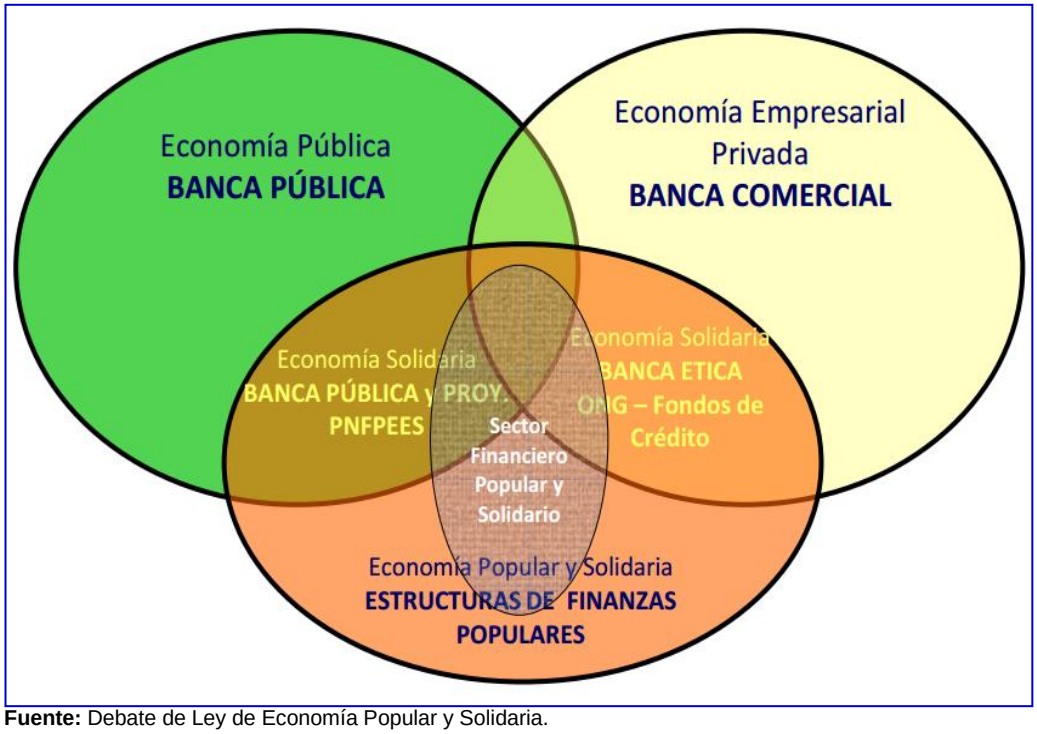
[1] Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria." (accesado el 09 de Agosto del 2011) disponible en : http://www.finanzaspopulares.gob.ec/images/stories/PDF/EVENTOS/Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria%20%20Nuevo%20Enfoque%20De%20Desarrollo.pdf.

a. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
b. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable." (…)[i]

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

"Art. 283. El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (…)" El Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia cuya concreción será definida a lo largo de la historia por el pueblo ecuatoriano, y que no se reduce a las preferencias de los consumidores limitados por la escasez de sus recursos. En tal sentido, la Constitución establece que las políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir) deberán ser definidas participativamente. [2]

[2] En el Art. 85 se establece que "En la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades."



Fuente: Debate de Ley de Economía Popular y Solidaria.

Elaboración: JOSE LUIS CORAGGIO

Características de las unidades de economía popular y solidaria.

Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por:

- La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza;
- La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

LAS FINANZAS POPULARES

Entendemos por “Finanzas Populares”

1. El conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, apoyos, normas, programas, instrumentos, recursos y estructuras.

2. Que actúan en cada situación geográfica definida y limitada (recinto, parroquia, barrio suburbano).

3. Para que la población organice.

4. El mercado financiero del ahorro, del crédito y de los servicios financieros.

5. En su propio beneficio y en pos del desarrollo de toda la comunidad.

6. Abiertos al intercambio de productos y servicios financieros con otras localidades.

7. En perspectiva de construir un nuevo sistema de flujos financieros.

8. Que tengan al ser humano como centro del desarrollo económico y social.”[3]

Red de Estructuras Financieras Sociales Equitativas (REFSE)

La Red de Estructuras Financieras Sociales Equitativas REFSE se constituye con 5 Cooperativas de Ahorro y Crédito ante el Ministerio de Industrias y Competitividad MIC. Con apoyo del GSFEPP, el 16 de febrero de 2007 obtiene su vida jurídica, según el Acuerdo Ministerial número 070018.

[3] Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria. .” (accesado el 09 de Agosto del 2012) disponible en : http://www.finanzaspopulares.gob.ec/images/stories/PDF/EVENTOS/Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria%20%20Nuevo%20Enfoque%20De%20Desarrollo.pdf.

La REFSE es una entidad con visión social que busca contribuir al fortalecimiento de cada una de las EFL´s socias, en el campo organizativo, administrativo, financiero y tecnológico para garantizar un crecimiento sostenido de las mismas, insertadas en procesos de desarrollo local.

Actualmente existen 33 Estructuras Financieras Locales EFL's, la zona de intervención de la REFSE se ha establecido en las provincias de Loja (Loja, Saraguro, Puyango, Paltas, Celica, Espíndola, Calvas, Quilanga y Gonzanamá), El Oro (Marcabelí, Santa Rosa, Arenillas y Huaquillas) y Zamora Chinchipe Yacuambi y Zamora Chinchipe).

Sus objetivos generales se orientan hacia:

- Proporcionar representación institucional y respaldo a EFL's socias.
- Ejecutar un autocontrol, seguimiento y evaluación de las EFL's socias.
- Realizar procesos de capacitación y asistencia técnica.
- Diseñar productos financieros y no financieros para las EFL's.
- Generar alianzas estratégicas con diversos organismos de apoyo y desarrollo local.
- Efectuar mediación de conflictos entre socios e internos.
- Promover procesos de mejoramiento de imagen institucional de las EFL's socias.

Misión Institucional

La misión de la REFSE es fortalecer las Finanzas Populares de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe, constituyéndose en el ente de integración, representación y presentación sostenible de capacitación y asistencia técnica para las cajas de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro y crédito o emprendimientos financieros populares y de esta manera contribuir en el desarrollo socio-económico y de los niveles de vida de la población.

Visión Institucional

Al año 2010, la REFSE será una organización consolidada, sostenible, competitiva, que lidera cambios económicos en los sectores de cobertura; con talento humano capacitado y operando con programas de capacitación y asistencia técnica que dinamizan las finanzas populares en la población.

Además mantendrá relación con otras redes afines.

5. Aspectos Básicos de la REFSE

Área de cobertura

La zona de intervención de la REFSE se ha establecido en las provincias de Loja, El Oro y Zamora, siendo la cobertura actual de sus miembros los cantones Loja, Saraguro, Puyango, Paltas, Espíndola, Calvas, Quilanga y Gonzanamá, en la Provincia de Loja; en los cantones Marcabelí, Santa Rosa, Machala en la provincia de El Oro, Zamora y Yacuambi en la provincia de Zamora Chinchipe.

Población objetivo

La REFSE, a través de las Estructuras Financieras Locales, orienta su actividad financiera a la población de la Región Sur del Ecuador que no tiene acceso a los productos y servicios financieros proporcionados por instituciones financieras formales debido a su elevado costo y por considerar a este sector de alto riesgo; por esta razón ofrece productos y servicios financieros de ahorro y crédito en el sector rural y urbano marginal donde se concentra su población objetivo.

Líneas de acción de la REFSE

Para el cumplimiento de la Misión y Visión las líneas de acción de la REFSE son:

- Representación Institucional y Respaldo a Socios

La REFSE buscará ser la interlocutora de sus socios frente a las instancias públicas y privadas relacionadas con el sector de las microfinanzas. A través de sus organismos técnicos mantendrá una estrategia activa para generar opinión frente a propuestas y proyectos dirigidos a regular el sector de las microfinanzas y fortalecer la opinión y conocimiento de la comunidad mediante la difusión de la información estadística de sus asociadas.

- Autocontrol-Autorregulación-Seguimiento de los Socios

En la perspectiva de fomentar la regulación y control de las EFL's y la transparencia en la información, la REFSE generará políticas y mecanismos dirigidos a estandarizar la gestión contable y financiera de las asociadas, difundir la información incluyendo indicadores de desempeño y de esta manera procurar el mejoramiento financiero.

- Realizar procesos de capacitación y Asistencia Técnica

La REFSE se constituirá principalmente en un facilitador de procesos. Dada su cobertura y perfil de sus asociados, no se pretende crear una infraestructura operativa para la provisión de servicios a sus socios; sino más bien ser enlace entre la demanda de sus asociados y la oferta proveniente de otras redes, gremios, programas de apoyo al sector, entidades especializadas y profesionales especializados en el sector. Las alianzas estratégicas a generar son elementos importantes para el desarrollo en la prestación de servicios técnicos.

- Difusión de información, Publicaciones

La difusión de la REFSE y de las EFL's asociadas, de sus actividades y en general de su evolución será un mecanismo importante para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Se pretende institucionalizar la emisión del

boletín trimestral tanto con artículos técnicos de interés como con la información financiera generada por sus asociadas; así se espera fortalecer la imagen de la Red tanto en su zona intervención como a nivel nacional.

- Gestión de Proyectos para Socios

La REFSE buscará la preparación, negociación e implantación de proyectos dirigidos al desarrollo de las microfinanzas rurales en la región Sur del Ecuador.

El enlace con otras redes y con organismos de desarrollo del sector será importante área de gestión.

- Gestionar recursos financieros para socios

Las perspectivas de crecimiento de las EFL's tiene un factor de apoyo en la existencia de fondos de financiamiento.

Un rol a cumplir por la REFSE será el generar enlace con potenciales inversionistas o entidades de financiamiento locales o internacionales, incluyendo el fortalecer el vínculo con instituciones financieras locales de mayor tamaño a fin de motivar su incursión en la zona rural no atendida, preferentemente a través de las EFL's.

- Mediación de conflictos entre socios e internos de socios

La presión para alcanzar la sostenibilidad de las EFL's puede en determinado momento generar la incursión en mercados que ya cuentan con la presencia de otros asociados, iniciándose procesos de competencia entre las mismas y potencialmente de conflictos.

Será un rol de la REFSE el generar una estrategia de expansión controlada, consensuada y políticas de ética y respeto entre los asociados que mitigue los potenciales conflictos.

- Promover procesos de marketing de los Socios

La REFSE considerará como línea de acción el desarrollo e implantación de estrategias de marketing integral de sus asociados, generando así economías de escala que contribuyan en una mejor gestión y eficiencia institucional.

Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

La gestión se refiere a la organización, el control y la dirección de recursos para el logro de objetivos de la calidad. En cuanto a la calidad se refiere a satisfacer las necesidades de los clientes, en otras palabras significa cumplir con los requisitos (acordados) del cliente, formales e informales, a un costo competitivo a la primera vez y siempre para el beneficio del cliente y de la organización. En donde los conceptos de aseguramiento de calidad, control de calidad y calidad total son vitales.

- Aseguramiento de la calidad (todas las actividades planificadas sistemáticas necesarias para generar la confianza que el producto o

servicio comercializado puede satisfacer los requisitos exigidos por el cliente donde se evitara que el producto salga defectuoso desde su concepción y a lo largo de todo el proceso productivo).

- Control de calidad que consiste en la medición de las características de calidad de un producto o servicio en donde al compararlas con las especificaciones o requisitos exista una discrepancia se procederá a realizar las correcciones adecuadas.

- La Calidad Total es un enfoque gerencial, que busca de manera sistemática, con participación de todos los miembros de una organización, elevar la calidad de sus procesos, productos o servicios, previniendo el error, tomando acciones correctivas y haciendo de la mejora continua un habito, con la finalidad de satisfacer los requisitos del cliente y, donde el factor más importante es el valor humano.

Es así que ahora la calidad ha alcanzado un concepto moderno que se caracteriza por lo siguiente:

- Los productos y servicios tienen calidad cuando satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes.

- La calidad real es la que percibe el cliente como resultado de la Comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas.

- La calidad es dinámica y lo que hoy satisface al cliente es posible que mañana no lo satisfaga.[4]

[4]Gonzalo Cachay (2009) [en línea] Implementación de un sistema integrado de gestión en

la empresa Paraíso tesis de la Ingeniería, Facultad Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor San Marcos Perú disponible en http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2009/cachay_sg/pdf/cachay_sg.pdf

Enfoque basado en Procesos.

Un **proceso** podría definirse como el conjunto o sucesión de actividades repetitivas que a partir de unas entradas y consumiendo - empleando unos recursos genera unas salidas que tienen valor para unos clientes.

Dentro de un proceso pueden existir diferentes subprocesos:

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas o acciones realizadas por los recursos humanos o materiales de una organización que producen un resultado claramente identificado.

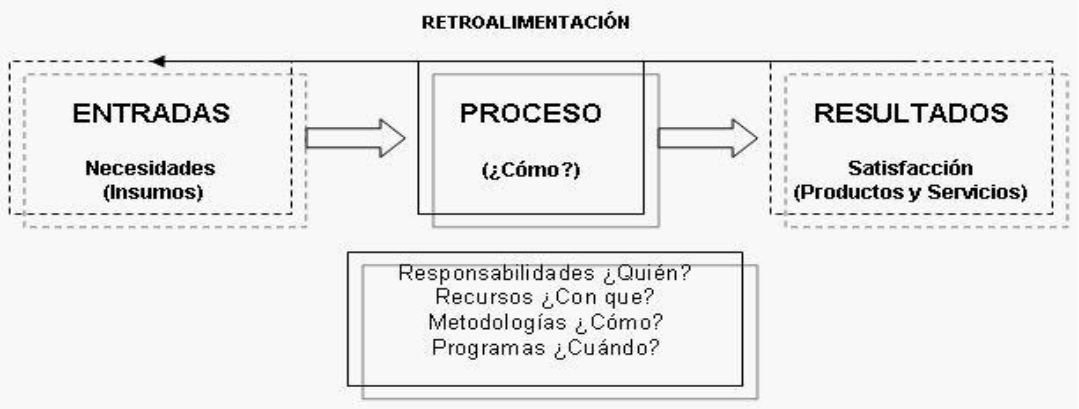
RECURSOS: Conjunto de bienes o elementos disponibles, de naturaleza humana, material, económica, de información, etc., que una organización emplea para la consecución de sus fines, sin que se incorporen a las salidas.[5]

ENTRADAS: Informaciones, documentos, productos,… que el proceso utiliza o sobre los que actúa añadiendo valor, transformándoles así en las salidas del mismo.

SALIDAS: Informaciones, productos físicos o servicios que el proceso pone a disposición de sus clientes

[5] Portal de la Redincola" (accesado el 09 de Agosto del 2012) disponible en : http://www.redincola.org/procesos.php

Figura 1. Cuadro de procesos.



Fuente : Gestión Basada en Procesos
Elaboración : Los autores

Capacidad. Aptitud de una organización, sistema o proceso que cumple con los requisitos para ese producto.

Eficacia. Relación entre los resultados alcanzados y los recursos empleados.

Eficiencia. Extensión en que se realizan las actividades planificadas y alcanzan los resultados planificados.

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

- Representatividad.
- Sensibilidad.
- Rentabilidad.
- Fiabilidad.
- Relatividad en el tiempo.

Pasos para adoptar la gestión basada en procesos

Los pasos para adoptar la gestión basada en procesos por parte de una organización a un sistema de gestión, se indican a continuación:

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

Mapa de Procesos.

El mapa de procesos es el conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior.

El mapa de procesos clasifica a los procesos de la siguiente forma:

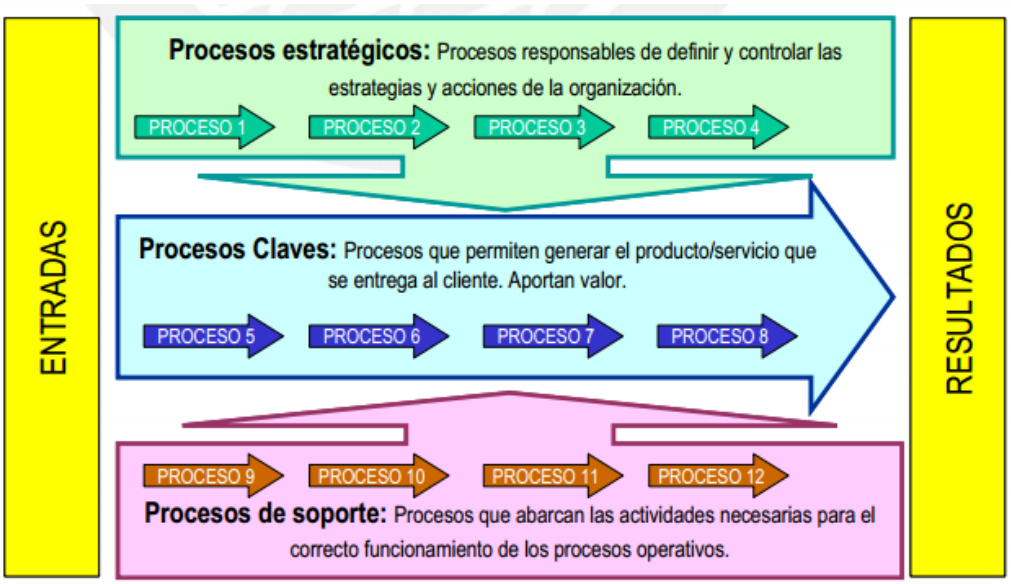
Procesos estratégicos.- Es el conjunto de procesos de la Organización responsable de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado (entorno) y de los accionistas; pues a partir de este análisis y el conocimiento de los recursos y de las capacidades de la organización, se proporcionará la visión, misión, políticas y normas que sirvan de guía a los otros procesos de la organización. En esencia son los procesos que dan diferencia a los procesos operativos, generando valor y diferencia para su mercado objetivo.

Procesos claves (operativos).- Es el conjunto de procesos referidos la producción de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, así como la creación de valor para este. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

Procesos de Apoyo.- Es el conjunto de procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para apoyar la realización de los Procesos claves y poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Es importante que estos procesos estén graficados en el llamado «mapa de procesos», como se muestra en la figura adjunta:[6]

Figura2. Modelo de mapa de procesos



Fuente : Sistema de gestión normas ISO
Elaboración: Los autores

Descripción de los procesos.

El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos, pero no permite conocer lo que ocurre dentro de cada proceso y como permiten las transformaciones de

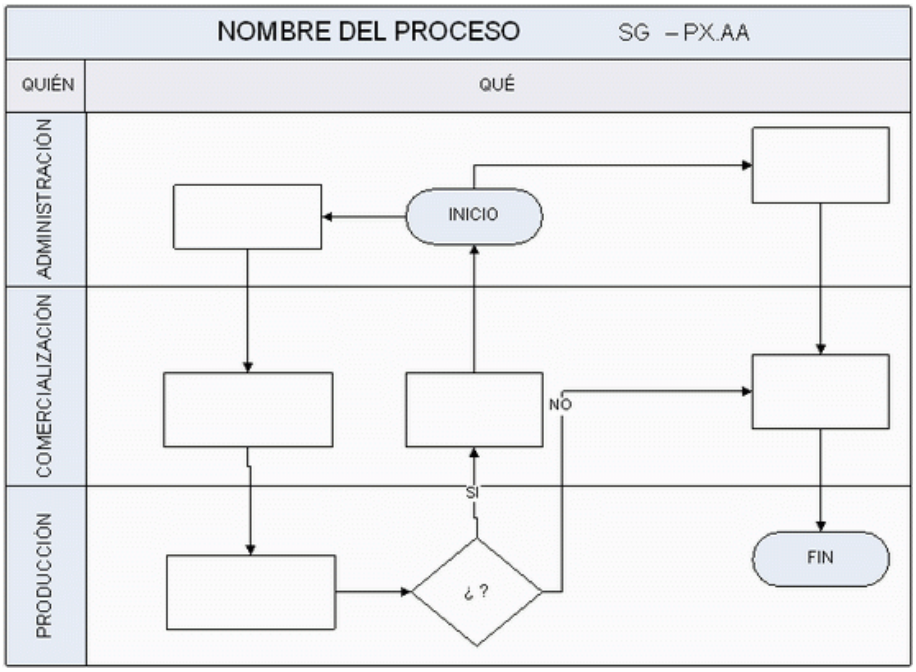
[6] Franklin Rios (2011) [En Línea] AlLINIAMIENTO ESTRATÉGICO: AJUSTES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE MAPA DE PROCESOS EN UNA ONG ORIENTADA A SALUD, Ingeniería industrial, Universidad Pontificia Universidad Católica Del Perú disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/803/RIOS_RAMOS_FRANKLIN_ALINEAMIENTO_ESTRATEGICO_SALUD.pdf?sequence=1

entradas en salidas. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades de dicho proceso se lleven de manera eficaz, al igual que el control del mismo. En este sentido, se deben describir las actividades y características de cada proceso a través de un diagrama de proceso y una ficha de proceso.

Diagrama de proceso.

La descripción de las actividades de un proceso deberá llevarse a cabo a través de un diagrama de proceso, donde se pueda representar estas actividades de manera gráfica y escalonada, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

Figura 7. Descripción de las actividades del proceso



Fuente: Sistema de gestión, diamante de porter
Elaboración : Los autores

Ficha de proceso.

Se realizará, mediante una ficha de proceso, que es un soporte de información que recaba las características relevantes para el control de las actividades

definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. A continuación se muestra un formato de la ficha de proceso con su respectivo instructivo para su fácil llenado.

Tabla 1. Formato para la ficha de proceso

NOMBRE EMPRESA	FICHA DE PROCESO		SG - PC.01
PLANEAR	PROCESO: Nombre del proceso	PROPIETARIO: Responsable del proceso	
	OBJETIVO: Cuál es el propósito del proceso (para que sirve o para que se requiere).		
	ALCANCE: Empieza: Donde empieza el proceso. Incluye: Que elementos incluye. Termina: Donde termina el proceso.		
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso.	CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso.	
HACER	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso.	SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso.	
	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso.	VEA DIAGRAMA DEL PROCESO: Indica el diagrama de proceso relacionado.	
VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño de proceso.	INSPECCIONES/CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos.	
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.		
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas		
	ACCIÓN PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias negativas que apuntan a salir del control del proceso	ACCIÓN CORRECTIVA: Acciones que se debe tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control en caso de desviaciones	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

Fuente : Normas ISO 9000 de calidad.
Elaboración : Los autores

Seguimiento y medición de procesos.

El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado a su objetivo que persigue.

Pasos para establecer un indicador.

- Tenga en cuenta el objetivo del proceso.
- Determine los indicadores representativos (del proceso) a medir.
- Establezca los resultados que se desea obtener para cada indicador.

Mejora de los procesos en base al seguimiento y medición.

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

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

Independientemente si el proceso alcanza los resultados planificados (de no hacerlo se deben identificar las causas y establecer acciones preventivas y correctivas), se deben buscar oportunidades de mejora, lo cual se traduce en un aumento de la capacidad del proceso, es decir un aumento de la eficacia y/o eficiencia del proceso. [7]

[7] Tema "/gestión-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos2."en línea Disponible en http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos2.shtml

Indicadores de gestión.

Los indicadores propuestos en el aspecto funcional están orientados a los objetivos parciales y generales alineados con los objetivos estratégicos con el cual se alinean los procesos y subprocesos identificados en el estudio de elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos. Para cada indicador definido, se han considerado los siguientes atributos:

- Indicador.
- Descripción.
- Tipo
- Unidad de medida
- Ámbito de Desempeño
- Proceso/Subproceso al que pertenece
- Dependencia responsable de suministrar la información.
- Fundamento
- Forma de cálculo
- Fuente
- Frecuencia

Identificación y evaluación de los requerimientos de información[8]

Los indicadores son los que nos brindaran mediciones del desempeño de los proceso de la Organización. Lo ideal es que los indicadores sean definidos por los propios estrategas que toman las decisiones de la organización.

Para ello se realizara un análisis de los procesos en relación a los objetivos estratégicos y operativos, ya que los indicadores que se definan deberán estar alineados con estos.

Definición de indicadores

Los indicadores a definir son de dos tipos:

[8] [8] Tema "INDICADORES DE Gestión " en línea Disponible en http://www.mtc.gob.pe/pdd/PDF/ANEXOS/11%20INDICADORES%20DE%20GESTION.pdf

- Continuos: son aquellos que una vez elaborados, se utilizan permanentemente.
- Específicos: son aquellos indicadores que no tienen la posibilidad de contar con serie histórica o de evolución, pues no expresan una relación, tasa o ratio y suponen el desarrollo de una actividad puntual.

Los ámbitos en el cual se pueden desempeñar los indicadores son:

- Calidad: es el grado de satisfacción del cliente
- Cobertura (Eficacia): Es el nivel de atención de las necesidades de bienes y/o servicios que deben ser entregados por la entidad
- Costo: son los recursos financieros incurridos en la producción de los bienes y/o servicios que brinda la entidad
- Institucionalidad: está referido a la implementación de cambios en la organización tales como modernización, descentralización y transparencia.

e.- MATERIALES Y MÉTODOS.

Para el desarrollo de la presente tesis hemos utilizado los siguientes materiales y métodos.

MATERIALES

- Libros
- Documentos
- Copias
- Impresión
- Pen Drive entre otros

MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron fueron los siguientes:

Deductivo.

Con la ayuda de este método se obtuvo información de la cobertura de la cooperativa en relación a los servicios que brinda a los socios y las capacidades que estos mantienen en cuanto a la administración de los recursos, se realizó el análisis interno y externo de la COAC - Marcabelí al fin de determinar las capacidades de la empresa y lograr una ventaja competitiva, que permitió cubrir con el objetivo de proponer un mapa de valor y un organigrama de procesos.

Inductivo.

Con este método se observó el listado y requisitos de los productos financieros, socios para ofertar productos y servicios, las funciones y perfiles del personal, también nos permitió mediante talleres hacer la propuesta de un nuevo proceso administrativo, propuesta de manejo de mapa de valor, propuesta de nuevas funciones y mediante la matriz guía se realizó el diseño de indicadores

de gestión de calidad y evaluación. A la par permitió mostrar un inventario de procesos por tipo de función.

Análisis

Este método permitió analizar el personal y el perfil de cada uno de estos, también los procesos y macro procesos q se lleven a cabo de todas las actividades por procesos, estudiara la propuesta del nuevo proceso administrativo y la propuesta de manejo de mapa de valor , luego se analizó la descripción y el diseño de indicadores por actividad. Fue el fundamento para caracterizar los procedimientos y crear temas de mapa de valor y organigrama de procesos.

Síntesis

Se utilizó para definir las necesidades de capacitación los procedimientos, la propuesta del nuevo proceso administrativo y la propuesta de manejo de mapa de valor, luego se sumó la descripción y el diseño de indicadores por actividad. Para este apartado fue importante el diseño de indicadores por procesos como referente para temas de socialización con gerencia de la cooperativa.

TECNICAS

Observación directa

Se realizó una observación del funcionamiento de la COAC Marcabelí, los productos y servicios financieros ofertados a los socios, organización estructural y funcionamiento de los departamentos de acuerdo a manuales. En el anexo 1 se muestran fotos de la observación.

Entrevista.

Se realizó al gerente para conocer la situación actual de la cooperativa a la par de identificar los objetivos y funcionamiento operativo y administrativo, convenios. En el anexo 2 se muestra la guía de entrevista aplicada

Sistematización de información.

Se procedió a llenar fichas de funciones acciones y responsables con cada uno del personal de la institución, para recolectar información de perfil de cada uno de ellos. En el anexo 3 se muestran las fichas utilizadas.

PROCEDIMIENTO.

En primera instancia basado en el convenio de la universidad con la REFSE, se pidió una cita con el gerente de la cooperativa, realizándose la visita en el mes de mayo del 2011, en esta reunión se entrevistó al gerente y se llenó las fichas del personal, a la par se recolecto información de auditorías, aspectos legales, manuales, planificación estratégica, convenios. Con esta información se armó los resultados basados en la situación actual de la cooperativa, sus procesos administrativos y operativos, a la par de identificar la necesidad y disponibilidad de recursos para insertar el sistema de gestión. Con esta información se procede a proponer un mapa de valor, y mejorar al personal y organigrama, se inventaría los procedimiento, para luego codificarlos y caracterizarlos. En este caso al plantear el mapa de valor fue necesario un debate en coherencia con la ley y pertinencia para poder aclarar temas en torno a los procedimientos que puedan conllevarnos a la eficiencia y eficacia. Así mismo se pretendió diseñar indicadores acorde a cada función y actividades, para poder llegar a un análisis de metas.

f. RESULTADOS.

CARACTERIZACIÓN DEL CANTON MARCABELI.

En el cantón Marcabelí se encuentra ubicado en la zona baja de la provincia de El Oro, El cantón Marcabelí limita al Norte con los cantones Piñas y Arenillas, al Sur con la provincia de Loja, al Este con los cantones Balsas al Oeste, con las Lajas.

Aspectos Generales

Marcabelí es un cantón integrado por la parroquia urbana Marcabelí. Y la parroquia rural El Ingenio. La población del cantón Marcabelí, representa el 0,9 % del total de la provincia de el Oro; ha crecido en el último periodo a u ritmo del 0,1% promedio anual. El 36,7% de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 48,8% son menores de 20 años. El clima que presenta el cantón Marcabelí durante los meses de febrero y marzo es lluvioso, en el resto del año temperatura de 16.3°C a 32°C.

Producción

Es un cantón eminentemente agrícola. El café que se produce en esos parajes de la naturaleza, es de excelente calidad; y, tanto la ganadería como el cultivo de la caña de azúcar y de las gramíneas de ciclo corto, la cría de animales domésticos y muchas otras actividades productivas, constituyen fuentes de una economía en crecimiento.

Las perspectivas de Marcabelí son halagadoras y dependen de cuatro factores: carretera estable, represa del rio Puyango, ingenio azucarero y plan municipal de desarrollo integral. A pesar de ello 39,5% del cantón vive en un estado de pobreza.

Sistema Financiero

El sector financiero del cantón Marcabelí está compuesto por una institución financiera pública como lo es el Banco Nacional de Fomento, y dos instituciones privadas que se trata de la cooperativa de ahorro y crédito Marcabelí y la cooperativa de ahorro y crédito Crediamigo.

CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELÍ (COACMAR).

Antecedentes.

Un grupo de 25 personas relegadas del sistema financiero tradicional por ser estos de bajos recursos económicos, decidieron aportar parte de su capital para conformar una cooperativa de ahorro y crédito, orientados a financiar la generación de sus propios negocios reactivando sus actividades económicas y para alcanzar mejores niveles de vida.

Es por esto que se crea "La COOPERATIVA DE AHORROY CREDITO "MARCABELI LTDA" es una sociedad civil de derecho privado con personería jurídica propia, creada el 24 de Mayo de 1998 como Pre- Cooperativa. Luego de un año de constante trabajo se constituye legalmente como Cooperativa, el 14 de Mayo de 1999, con decreto No. 01224, del Ministerio de Bienestar Social.

Constitución, Domicilio Y Fines.- Constituyese la cooperativa de capital variable e ilimitada número de socios que se denominará Marcabelí Ltda. De los socios y ciudadanos del cantón Marcabelí nativos y residentes agrupados en diversas actividades como: artesanos, pequeños comerciantes, agricultores, maestros y otras actividades en general, que se desarrollaren dentro del cantón:

Art. 2.- El domicilio Legal de la Cooperativa será la Ciudad de Marcabelí, cabecera cantonal del mismo nombre (Provincia de El Oro).

Art. 3.- La duración de la Cooperativa no tendrá límite, sin embargo podrá disolverse o liquidarse de acuerdo con la que al respecto determine la ley de Cooperativas, su Reglamento Interno y Estatuto.

Art. 4.- La Cooperativa tendrá por objetivos:

- Promover el Cooperativismo, cooperación Económica y Social entre sus asociados y para este fin recibir ahorros, emitir certificados de aportación de $1.00 Dólar, cada uno, realizar cobros y pagos, así como todas aquellas actividades determinas por la ley.
- Otorgar préstamos a sus asociados para atender sus necesidades básicas estimular o fomentar la actividad productiva, mejorar la vivienda etc.
- Proporcionar una adecuada Educación Cooperativista entre sus asociados y contribuir a la difusión de la doctrina cooperativista hacia otros grupos humanos.
- Proteger socialmente a sus afiliados.
- Integrarse al sistema Cooperativismo Nacional y
- No realizará intermediación Financiera.

Principios que rigen a la Cooperativa

Art. 5.- La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- Membrecía abierta y voluntaria.
- Control democrático de sus miembros.
- Participación económica de sus miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, entretenimiento e información,
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromisos con la comunidad.

Misión

Satisfacer con calidad la demanda de productos y servicios financieros, impulsando actividades productivas y micros empresariales en la región sur occidental, elevando la autoestima de todos sus asociados con tecnología adecuada, enmarcada en una economía solidaria generando desarrollo y bienestar para la comunidad.

Visión

Ser una institución financiera organizada y solidaria, con personal capacitado y tecnología adecuada, brindando productos y servicios financieros de calidad para sus asociados, generar una cultura financiera que promueve el desarrollo social y económico para la comunidad, la provincia y el país.

Objetivos

Es lograr un amplio crecimiento, con trabajo y esfuerzo desinteresado, buscando las mejores alternativas, para apoyar e impulsar las iniciativas de emprendimiento de los socios, impulsando el bienestar y el desarrollo socio económico de la colectividad.

Productos y Servicios que presta la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí pone a disposición de sus asociados y público en general los siguientes servicios:

- **Cuenta de ahorro a la vista.** Para la apertura de una cuenta de ahorro a la vista se debe ser socio de la Cooperativa, luego de a ver cumplido con todos los requisitos de apertura la cuenta solo podrá ser movilizada por el titular y no por terceras personas que asuman la representación del titular.

Requisitos para apertura de cuenta de ahorro:

- ✓ Copia de cédula y certificado de votación a colores.
- ✓ Copia de una planilla de servicios básicos.
- ✓ $25.00 Dólares mínimo para depósito inicial.

Políticas de la cuenta de ahorro a la vista:

- ✓ Los depósitos se realizaran en las planillas elaboradas por la cooperativa para tal fin.
- ✓ Toda planilla que contenga enmiendas datos ilegibles o erróneos no podrá ser aceptada.
- ✓ En caso de fallecer el titular de la cuenta, los fondos serán disponibles para el beneficio que esté expresamente señalado por el titular al momento de la apertura de la misma, previo cumplimiento del aspecto legal.
- ✓ El titular asume la guarda y custodia de la libreta que permite la movilización de la cuenta.
- ✓ La solicitud de los retiros se realizaran por ventanilla en los horarios previamente establecidos.
- ✓ La Cooperativa no asume responsabilidad alguna por la movilización de la cuenta, por terceras personas que asuman la representación del titular.

- ❖ **Cuenta de Ahorro infantil.** La cuenta de ahorro infantil solo podrá ser abierta por niños menores de 18 años previa autorización de su representante legal.

Requisitos:

- ✓ Copia de la cédula y certificado de votación a colores del representante del menor de edad.
- ✓ Partida de nacimiento del menor de edad.

- ✓ $6.00 Dólares mínimo de depósito inicial.

Políticas:

- ✓ La cuenta solo podrá ser movilizada por su titular legítimo, y no por terceras personas que asuman la representación del titular.
- ✓ La tasa de interés de la cuenta de ahorro infantil será determinada por el consejo de administración y el comité de ahorro y crédito, anunciado y publicado en la cartelera de la Cooperativa.
- ✓ El titular asume la guarda y custodia de la libreta que permite la movilización de la cuenta.
- ✓ La Cooperativa no asume responsabilidad alguna por la movilización de la cuenta, por terceras personas que asuman la representación del titular.

❖ **Prestamos**

La Cooperativa opera en el área del Micro Crédito y se ajusta a las necesidades y a la realidad económica de los socios y les ofrecen las siguientes líneas de créditos:

- ✓ Compra de materia prima.
- ✓ Compra de herramientas y maquinaria de trabajo.
- ✓ Créditos de apoyo para los sectores Avícola y Porcina.
- ✓ Capital de trabajo para negocio.
- ✓ Mejoramiento de vivienda.
- ✓ Compra de vehículo.
- ✓ Crédito para el bono de la vivienda.

Los montos de los créditos varían de acuerdo al sector que lo solicite, pero los montos van desde los $ 50.00 a $15.000.00 Dólares, así mismo los intereses son calculados de acuerdo a las tasas del Banco Central del Ecuador pero estas no sobrepasan el 18%.

Todos los socios de la Cooperativa tienen todo el derecho de solicitar préstamos, todos los que soliciten algún crédito de los que ofrece la institución deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Ser socio de la COACMAR.
- ✓ Solicitar las planillas de solicitud de préstamos en horarios de oficina.
- ✓ Cumplir con el movimiento de la cuenta que es de 2 meses.
- ✓ Copias de cédulas a colores.
- ✓ Planilla de servicios básicos.
- ✓ Garantías: solidarias o hipotecarias.

La aprobación o no del crédito solicitado dependerá del estudio realizado por el comité de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Destino que se va a dar el préstamo.
- ✓ Garantías.
- ✓ Cumplimiento del ahorro sistemático.
- ✓ Capacidad de pago.
- ✓ Investigación de los recursos anexados.
- ✓ Cumplir con las normativas de la Cooperativa.

Luego de haberse aprobado el préstamo es pasado a la gerencia quien se encarga de llamar al solicitante, para que este haga efectivo su préstamo, los préstamos serán garantizados con los ahorros del titular y afianzado por lo siguiente:

- ✓ Garantía personal con sus ahorros, garantía hipotecaria.
- ✓ Letra de cambio.
- ✓ Garantía prendaria.

Si el socio dejara de pagar dos cuotas consecutivas se iniciará con los trámites legales y deberá cancelar los intereses moratorios correspondientes, el titular o garante de un préstamo moroso no podrá hacer retiros totales o parciales de

los valores de su cuenta de ahorro. Una vez firmada la solicitud de préstamo, el fiador está acatando todo lo establecido en el reglamento interno de la Cooperativa.

- **Ahorro a plazo fijo**

El Depósito a plazo es una operación financiera por la cual la entidad financiera, a cambio del mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados un período determinado, reporta una rentabilidad financiera fija o variable, en forma de dinero. La apertura de esta cuenta es voluntaria, mediante un convenio escrito denominado certificado.

Los montos del ahorro, plazos e intereses serán determinados por el consejo de Administración. El certificado admitido por concepto de ahorro a plazo debe tener el monto, firma del solicitante y fecha de vencimiento del mismo. El certificado de ahorro será anulado para emitir uno nuevo cuando éste sea objeto de robo o extravió. Los certificados vencidos que no sean retirados a la fecha o renovados por el titular, transcurridos diez días, serán automáticamente renovados por la Cooperativa por un plazo de sesenta días más a la tasa de interés vigente.

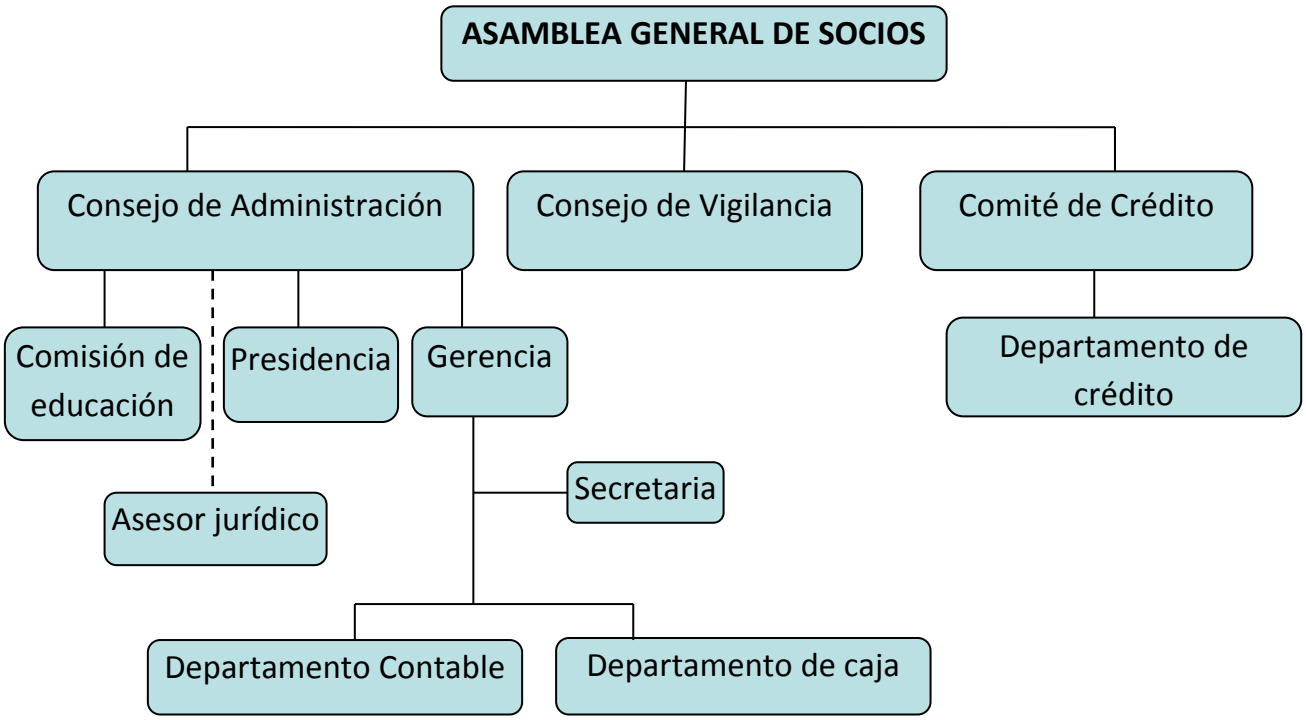
SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELÍ.

Bajo este contexto la idea es conocer cómo se distribuyen las funciones y roles de mando en la institución, por lo cual se analiza algunos aspectos basados en la entrevista realizada al gerente.

Organigrama estructural y funcional. Vale la pena recordar que para poder iniciar la cooperativa según la ley de cooperativas se necesita un organigrama básico por lo cual la cooperativa lo tiene. A decir del gerente este funciona, los consejos cumplen las reuniones, al igual que la asamblea y no se superponen

en sus funciones. El siguiente gráfico nos muestra en funcionamiento orgánico de la cooperativa.

Gráfico 1. Organigrama estructural.



Fuente : Reglamento interno COAC Marcabelí.
Elaboración : Los autores

En este caso existen errores graves en el tema de roles y estructura, recordemos que este organigrama responde a la ley de cooperativas, en la que se define que el órgano superior es la asamblea de socios, seguido en funciones administrativas el consejo de administración y como entre supervisor el consejo de vigilancia, en este caso entre la asamblea general y consejo de administración, dentro del consejo de administración se crea como un órgano de apoyo el comité o comisión de crédito.

En este caso la cooperativa pone a la misma altura tanto al comité de crédito como consejos, lo cual le da una especie de autonomía cuando legalmente no es así, el otro tema complicado es el departamento de crédito que debe ser una

parte de la gerencia ya que sus funciones se concentran en gestión de crédito no de decisiones, a la par el asesor legal es un ente de apoyo a nivel de la cooperativa. Esto causa un desequilibrio y superposición de funciones y sobre todo de políticas, según el gerente no se han tenido problemas pero a la par el organigrama no cumple con la normativa vigente atendiendo que la ley de economía popular y solidaria en su reglamento tomo la misma base organizativa de la ley de cooperativas ya caduca a la fecha.

Ahora tomando en referencia la entrevista al gerente se definen las funciones que cumple cada órgano.

- **Asamblea General De Socios**

La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y está integrada por todos los socios activos, que tienen derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones. Resuelven los asuntos de importancia y establecen las reglas generales para el funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a los órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa.

Las citaciones de la Asamblea General de Socios, son suscritas por el Presidente de la Cooperativa, las ordinarias se realizan el último sábado de enero y los segundos sábados del mes de julio de cada año por propia iniciativa del presidente, a solicitud del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente o la tercera parte de los Socios. El presidente de la Cooperativa convoca si fuese necesario a la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria.

La Asamblea general de socios le corresponde cumplir y hacer cumplir todos los puntos contemplados en la Ley de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Deberes de la Asamblea General de Socios:

a) Aprobar y reformar el Estatuto de la Cooperativa.
b) Aprobar el Plan de trabajo propuesto por la Cooperativa.
c) Conocer los Balances Semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.
d) Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la ley de la Economía Popular y Solidaria y el presente Estatuto.
e) Elegir y renovar con causa justa los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Comisión de Crédito y cualquier otro delegado que deba designar la Cooperativa.
f) Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.
g) Autorizar la emisión de certificados de aportación.

- **Consejo De Administración**

El Consejo de Administración es el responsable de la administración general de la Cooperativa. Está integrado por ocho miembros, estos durarán en sus funciones dos años pudiendo reelegirse los periodos que sean convenientes.

Está integrado por los siguientes miembros:

- ✓ Rosa Añasco
- ✓ Marcelo Apolo
- ✓ Leonel Ramírez
- ✓ Ítalo Reyes
- ✓ Mario Orellana
- ✓ Flavio Villafuerte
- ✓ Nancy Apolo
- ✓ Marlene Guanca

El Consejo de Administración se reúne ordinaria cada 8 días y en forma extraordinaria cuantas veces sea necesario, las resoluciones que se toman son por mayoría de votos.

El consejo de Administración ejerce las siguientes funciones:

- ✓ Estudia el plan de trabajo y la proforma presupuestaria y la somete a consideración de la Asamblea General de Socios.
- ✓ Recomienda a la Asamblea General de Socios la distribución de excedentes y pago de intereses sobre los certificados de aportación, ahorros y depósitos.
- ✓ Presenta a la Asamblea General de Socios la memoria anual, los balances semestrales de la Cooperativa.
- ✓ Aprueba el reglamento interno y de crédito.

❖ **Consejo de Vigilancia**

Es el organismo que vigila la buena marcha de la Cooperativa, dentro de sus funciones tenemos que aprueban los balances semestrales emitidos por el Consejo de Administración. Se reúnen cada ocho días y está conformado por las siguientes personas:

- ✓ Klever Carreño. *PRESIDENTE*
- ✓ Sara Romero.
- ✓ Marcelo Gallardo.

❖ **Comité de Crédito**

Este organismo que se encarga de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas por los socios, así como verificar que la cartera de crédito este acorde a los balances, que no esté vencida. Se reúnen cada ocho días y la conforman las siguientes personas:

- ✓ Oswaldo ríos. *PRESIDENTE*
- ✓ Blanca Echeverría.
- ✓ Wilmer Cabrera.

❖ **GERENCIA**

La Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí la ocupa el Lcdo. Pedro Castillo graduado en la Universidad Técnica de Machala en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, cuenta con Talleres de capacitación administración de finanzas populares. El cargo de Gerente lo ha venido desempeñando desde la creación de la Cooperativa.

1. DATOS GENERALES				
Edad: 52 años.		**Sexo:** Masculino.		
Cargo: Gerente.				
Área: Administrativa y Financiera.				
Jefe Inmediato: Consejo de Administración.				
Supervisa a: Contador – Cajero/a – Promotor comunitario				
Tipo de Contrato:	Temporal	X	Permanente	
Tiempo de Servicio: 2 años.				
Tipo de Jornada:	Tiempo Completo	X	Medio Tiempo	
Horario De Trabajo: 08H30 - 13H30 y 14H00 - 18H00				
Sueldo que Percibe: 500 dólares más comisiones.				
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO				
Encargado de la administración de la Cooperativa para cumplir objetivos y metas, además, analiza y aprueba créditos.				
3. PRINCIPALES FUNCIONES				
1. Representar a la cooperativa. 2. Administrar los recursos y talento humano de la Cooperativa. 3. Nombrar y remover los empleados de la cooperativa. 4. Presentar al Consejo de Administración, los siguientes informes: presupuestos anuales de operaciones, proyectos financieros, y balances. 5. Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad. 6. Distribuir fondos a caja, realizar arqueos y vigilar que se opere con normalidad. 7. Otorgar créditos.				

8. Supervisar que la negociación de los créditos comunales que realiza el oficial de crédito se realicen de acuerdo a las condiciones y características establecidas para el efecto. 9. Buscar alternativas de inversión, captaciones y colocaciones para la cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN PSICO-LABORAL	
NIVEL ACADÉMICO	Lcdo. en Contabilidad y Auditoria
	Talleres de capacitación administración de finanzas populares, DINANCOOP, REFSE, RENAFIPSE, FINANCOOP
CONOCIMIENTOS	Contabilidad y gerencia.
EXPERIENCIA LABORAL	Ninguna otra
HABILIDADES	Administración del SAC.

5. CONDICIONES DE TRABAJO.		
	SI POSEE	**NO POSEE**
Oficina Personal.	X	
Oficina Colectiva.	X	
Buena Iluminación.	X	
Ventilación.	X	
Equipos de Seguridad.	X	
Guardias de Seguridad.	X	

Fuente : Entrevista personal COAC Marcabelí. Marzo 2012.
Elaboración : Los autores

- **Secretaria**

El departamento de Secretaria es el nivel de apoyo de la Gerencia, este departamento está presidido por la Ingeniera en Banca y Finanzas Astrid Rivas graduada en la Universidad Nacional de Loja. Dentro de las labores que realiza la Secretaria tenemos las siguientes:

1. DATOS GENERALES				
Edad: 26 años.		**Sexo:** Femenino.		
Cargo: Cajera.				
Área: Administrativa.				
Jefe Inmediato: Gerente.				
Supervisa A: Ninguno.				
Tipo De Contrato:	Temporal	X	Permanente	
Tiempo De Servicio: 1 año 6 meses.				
Tipo de Jornada:	Tiempo Completo	X	Medio Tiempo	

Horario de Trabajo: 8h30 a 13h00 y 14h00 a 18h00.	
Sueldo que Percibe: Sueldo Básico.	
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO	
Atender al público en las temas de servicio al cliente a la par de llevar el registro de reuniones, oficios, información de la cooperativa.	
3. PRINCIPALES FUNCIONES	
✓ Asistente de reuniones del consejo de administración. ✓ Atiende las llamadas telefónicas. ✓ Cobranzas. ✓ Pago de remesas. ✓ Recepta toda la documentación que llega a nombre de la cooperativa, registra y procede a distribuir a los departamentos que corresponda. ✓ Presta servicio al cliente de información de los productos que ofrece la Cooperativa. ✓ Coordina la agenda con el Gerente para la atención de las citas de trabajo interno, atención a los socios y público en general.	
4. DESCRIPCION PSICO-LABORAL	
NIVEL ACADÉMICO	Ingeniera en Banca y Finanzas
	Cursos de finanzas, computación, y atención al cliente.
CONOCIMIENTOS	Administrativos y financieros.
	Manejo del sistema de la cooperativa.
EXPERIENCIA LABORAL	Cajera en otras instituciones privadas.
	Atención al cliente

5. CONDICIONES DE TRABAJO		
	SI POSEE	**NO POSEE**
Oficina Personal.		X
Oficina Colectiva.	X	
Buena Iluminación.		X
Ventilación.		X
Uniformes.	X	
Equipos de Seguridad.		X
Guardias de Seguridad.	X	

Fuente : Entrevista personal COAC Marcabelí. Marzo 2012.
Elaboración : Los autores

- **Contador**

La Ing. Yanina Apolo Romero ocupa el cargo de contadora de la Institución, se graduó en la Universidad Técnica de Machala en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, además cuenta con un diplomado en Tributación.

1. DATOS GENERALES				
Edad: 32 años.			**Sexo:** Femenino.	
Cargo: Contadora.				
Área: Administrativa.				
Jefe Inmediato: Gerente.				
Supervisa A: Ninguno.				
Tipo De Contrato:	Temporal	X	Permanente	
Tiempo De Servicio: 1 año 1 mes.				
Tipo de Jornada:	Tiempo Completo	X	Medio Tiempo	
Horario de Trabajo: 8h30 a 16h00.				
Sueldo que Percibe: 350.				
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO				
Llevar el registro cuentas contables, manejar el presupuesto, hasta la emisión de estados financieros proforma y contables.				
3. PRINCIPALES FUNCIONES				
✓ Integración de transacciones diarias de caja a contabilidad. ✓ Realiza los Balances diarios. ✓ Registro de activos. ✓ Y además planifica, organiza, ejecuta, supervisa y controla el sistema contable de la Cooperativa.				

4. DESCRIPCION PSICO-LABORAL	
NIVEL ACADÉMICO	Licenciada en contabilidad y auditoria.
	Tributación, cursos de gestión de estructuras financieras locales.
CONOCIMIENTOS	Tributación, contabilidad de cooperativas.
	Plan de cuentas de cooperativas.
EXPERIENCIA LABORAL	Contadora en empresas comerciales.

5. CONDICIONES DE TRABAJO		
	SI POSEE	**NO POSEE**
Oficina Personal.	X	
Oficina Colectiva.		X
Buena Iluminación.	X	
Ventilación.	X	

Uniformes.	X	
Equipos de Seguridad.		
Guardias de Seguridad.	X	X

Fuente : Entrevista personal COAC Marcabeli. Marzo 2012.
Elaboración : Los autores

❖ Caja

El departamento de Caja está dirigido por la Srta. Soraya Rojas egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala, ha recibido capacitación en Administración de finanzas populares esta encarda de realizar las siguientes funciones:

1. DATOS GENERALES				
Edad: 28 años.			**Sexo:** Femenino.	
Cargo: Cajera.				
Área: Administrativa.				
Jefe Inmediato: Contadora.				
Supervisa A: Ninguno.				
Tipo De Contrato:	Temporal	X	Permanente	
Tiempo De Servicio: 9 meses.				
Tipo de Jornada:	Tiempo Completo	X	Medio Tiempo	
Horario de Trabajo: 8h30 a 13h00 – 14h00 a 17h00				
Sueldo que Percibe: Sueldo Básico.				
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO				
Atender al público en las operaciones de caja, recepción de depósitos, retiro de ahorros, cancelación de cuotas de préstamos, apertura de cuentas y otras que involucre la entrega - recepción de dinero por concepto de los servicios que brinda la institución.				
3. PRINCIPALES FUNCIONES				
✓ Cobro de depósitos, retiros en si todas las transacciones diarias que se realizan en la Cooperativa. ✓ Manejo de dinero. ✓ Manejo del sistema contable. ✓ Manejo del SOAT. ✓ Responsable del pago del bono de desarrollo humano.				
4. DESCRIPCION PSICO-LABORAL				
NIVEL ACADÉMICO	Egrs. Contabilidad y Auditoría.			
	Cursos de finanzas, computación, y atención al cliente.			
CONOCIMIENTOS	Administrativos y financieros.			
	Manejo del sistema de la cooperativa.			

EXPERIENCIA LABORAL	Cajera en otras instituciones.	
5. CONDICIONES DE TRABAJO		
	SI POSEE	**NO POSEE**
Oficina Personal.	X	
Oficina Colectiva.		X
Buena Iluminación.	X	
Ventilación.	X	
Uniformes.	X	
Equipos de Seguridad.		X
Guardias de Seguridad.	X	

Fuente : Entrevista personal COAC Marcabeli. Marzo 2012.
Elaboración : Los autores

- **Promotor Comunitario**

Este departamento se creó recientemente en la Cooperativa está ocupado por Sr. Danilo Marín Bachiller en contabilidad y administración, a realizado talleres en Administración de empresas rurales y Microcréditos (FINANCOOP). Está encargado de hacer las funciones de asistente en la Cooperativa, es responsable del Proyecto sobre consolidación de finanzas populares para la ciudad de Marcabelí.

1.DATOS GENERALES	
Edad: 19.	**Sexo:** Masculino.
Cargo: Promotor comunitario y oficial de crédito.	
Área: Operativa.	
Jefe Inmediato: Gerente.	
Supervisa A: Ninguno**.**	

Tipo de Contrato:	**Temporal**	X	**Permanente**	
Tiempo De Servicio: 8 meses.				
Tipo de Jornada:	**Tiempo Completo**		**Medio Tiempo**	X
Horario de Trabajo: 08 h 30 a 12h30.				
Sueldo que Percibe: Sueldo básico más comisiones.				

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Colocar y recuperar créditos comunitarios en las áreas rurales de la localidad. Apoyar el desarrollo de proyectos comunitarios.

3. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Acudir a las comunidades, para formar grupos comunitarios que estén interesados en mejorar sus ingresos a través del microcrédito comunal.
2. Capacitar en temas agropecuarios, y artesanales al grupo comunitario.
3. Otorgar microcréditos conforme a las políticas de la cooperativa.
4. Realizar el proceso de crédito desde la recepción de la documentación requerida hasta la liquidación del mismo.

5. Administrar su cartera de crédito, manteniendo un archivo ordenado de los expedientes de crédito previo a su concesión.

6. Realizar recuperación de cartera, en el plazo previamente acordado con el grupo.

4. DESCRIPCION PSICO-LABORAL

NIVEL ACADÉMICO	Bachiller en contabilidad y administración.
CONOCIMIENTOS	Finanzas populares.
EXPERIENCIA LABORAL	Ninguna.
HABILIDADES	Facilidad de palabra.
	Agilidad operativa.
DESTREZAS	Trabajo bajo presión.
	Buenas relaciones interpersonales.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

	SI POSEE	NO POSEE
Oficina Independiente.		X
Oficina Colectiva.	X	
Buena Iluminación.		X
Ventilación.		X
Uniformes.		X
Equipos De Seguridad.		X
Guardias De Seguridad.		X

Fuente : Entrevista personal COAC Marcabelí. Marzo 2012.
Elaboración : Los autores

- **Guardia de Seguridad**

Como la palabra lo dice esta encargado de la seguridad General de la Cooperativa y el responsable de este puesto es el Sr. Jesús Atience, es capacitado por una empresa de seguridad privada de la ciudad de Machala.

Como se puede observar en términos generales el equipo de trabajo cumple con las necesidades del perfil, quizás sea importante instaurar un proceso de capacitación y formación en temas relativos a finanzas populares, escuela de crédito, entre otros como referencia se estructura la siguiente matriz de cumplimiento.

Cuadro 1. Perfil de personal de la Cooperativa.

Nombre: Lcdo. Pedro Castillo			
Cargo	**Formación**	**Capacitación**	**Requerimiento**
Gerente General	Contabilidad y auditoria	Finanzas populares Gerencia de EFLs	Riesgos. Diseño de productos financieros. Proyectos
Nombre: Ing. Astrid Rivas			
Secretaria	Banca y Finanzas	Crédito. Productos financieros	Planificación. Crédito.
Nombre: Ing. Yanina Apolo			
Contadora	Contabilidad y auditoria	Tributación	Ley de finanzas populares. Administración de cooperativas
Nombre: Srta. Soraya Rojas			

Cajera	Egresada contabilidad y auditoria	Administración de EFL	Manejo de crédito.
Nombre: Sr. Danilo Marín	Bachiller	Promotor comunitario	Proyectos de inversión Desarrollo asociativo

Fuente **:** Entrevista personal COAC Marcabeli. Marzo 2012.
Elaboración **:** Los autores

Se puede identificar que dentro del organigrama aparece un departamento de crédito que no existe en realidad, a la par las funciones de análisis y aprobación de crédito las realiza el gerente es decir se convierte en juez y parte del proceso, en créditos con montos de hasta $3000, en este caso es urgente el viabilizar el tema de funcionamiento del departamento de crédito, otro tema es la superposición de funciones en realidad el promotor no cumple sus funcione apoya en caja en documentación de crédito, a la par la secretaria a veces cumple las funciones de auxiliar de contabilidad u oficial de crédito.

Plan estratégico. El plan estratégico de la institución, será la directriz a seguir en los próximos cinco años, con el cual podrá medir parámetros de crecimiento y Sostenibilidad, como también hacer seguimientos de los objetivos que quiere lograr. Este se lo realizó con apoyo de FINANCOOP, en un programa de fortalecimiento, fue la primera aproximación a este tipo de planificación a decir del gerente se ven errores propios de la inexperiencia pero que no han afectado de forma sustancial al crecimiento de la institución.

Las Estrategias que se han propuesto son las siguientes:

- Gestionar capacitación a Directivos y socios
- Gestionar apoyo en otras Entidades
- Realizar estudio de factibilidad para ampliar cobertura
- Reformar Estatutos y Reglamentos
- Visita a las Comunidades
- Incentivar la cultura financiera
- Convenios con Instituciones

- Promoción y publicidad
- Contratos en condiciones favorables de pago con proveedores
- Incrementar fondos con actividades Sociales
- Reuniones con Directivos y Socios
- Aplicación de Tecnología adecuada.
- Conseguir fondos para créditos.

Se han propuestos metas a alcanzar como en el desarrollo institucional con objetivos a conseguir tales como Capacitación, Ampliar cobertura, Aumentar número de socios, Adecuar instalaciones. Y para poder alcanzar estos objetivos se han propuesto las siguientes estrategias:

- Gestionar capacitación para directivos y socios en la REFSE y FEPP
- Solicitar apoyo a instituciones públicas y privadas sobre capacitación
- Estudio de factibilidad para analizar nuevos mercados
- Reforma al estatuto vigente
- Visita a comunidades
- Incentivar cultura financiera
- Convenios con instituciones públicas y privadas
- Contratos y condiciones favorables de pago con proveedores
- Recaudación de fondos mediante actividades sociales

Para ir perfeccionando los Productos y Servicios año a año los directivos de la Cooperativa han propuesto las siguientes estrategias:

- Reclasificación de los productos que tenemos.
- Diseñar productos financieros.
- Solicitar apoyo técnico sobre el sistema SAC.

Otra meta que se ha propuesto la Institución en mejorar es la sostenibilidad y la va hacer con los objetivos de promocionar los Productos y Servicios, Captar

Recursos Económicos para ir creciendo cada año más y se podrá conseguir mediantes las estrategias propuestas para mantener la sostenibilidad que son:

- Promoción y publicidad.
- Instalar red de internet.
- Solicitar financiamiento a otras instituciones.

En el Plan Estratégico que se ha elaborado en la Cooperativa se ha hecho la generación de metas estratégicas mediante la Matriz FODA que se describe a continuación.

Tabla 2. Matriz de estrategias

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS: - Personal comprometido y motivado para realizar actividades sociales y productivas. - Personal bien remunerado - Personal capacitado - Créditos ágiles y oportunos - Productos financieros apreciados por la comunidad - Disponer de un local propio, funcional, ubicado en área estratégica. - Equipos funcionales: Software adecuado y actualizado - Financiamiento de créditos con recursos propios a montos medianos - Solvencia y responsabilidad con los compromisos adquiridos. - Proyectar una imagen sólida	OPORTUNIDADES: - Convenios con instituciones públicas y privadas - Necesidad de créditos - Buena relación con actores locales - Apoyo del Fepp, Codesarrollo, Refse. - Apoyo de la Iglesia. - Única entidad financiera en el cantón - Confianza de los socios. - Promoción a través del internet. - Asesoramiento técnico de personal especializado
DEBILIDADES: - Número limitado del Personal capacitado en temas de Administración Financiera. - No se trabaja en horario continuo - Aplicación no adecuada en el sistema de la clasificación de los créditos - Encaje Elevado - Falta diseño de productos financieros - No disponer de recursos para concluir la adecuación del local - Equipos y Mobiliario deficiente - Falta de Mantenimiento de los Equipos y Sistemas. - Falta de Internet. - Recursos limitados para conceder créditos - Promoción y Publicidad limitada.	- Personal comprometido y motivado para realizar actividades sociales y productivas. - Personal bien remunerado - Solvencia y responsabilidad con los compromisos adquiridos. - Equipo funcional: Software adecuado y actualizado - Créditos ágiles y oportunos - Personal capacitado - Financiamiento de créditos con recursos propios a montos medianos - Proyectar una imagen sólida	- Apoyo del Fepp, Codesarrollo, Refse - Buena relación con actores locales - Asesoramiento técnico de personal especializado - Convenios con instituciones públicas y privadas - Promoción a través del internet.
AMENAZAS - Presencia aceptada de los chulqueros - Inestabilidad en el sistema político - Falta fuentes de trabajo - Participación política de directivos - Otras entidades financieras en cantones vecinos - Posibilidad de presencia de nuevas entidades financieras en el cantón.	- Créditos ágiles y oportunos - Solvencia y responsabilidad con los compromisos adquiridos. - Personal comprometido y motivado para realizar actividades sociales y productivas. - Proyectar una imagen sólida - Disponer de un local propio, funcional, ubicado en área estratégica	- Necesidad de créditos - Buena relación con actores locales - Confianza de los socios. - Asesoramiento técnico de personal especializado - Convenios con instituciones públicas y privadas

Fuente : Plan estratégico COAC Marcabelí 2005 - 2009
Elaboración : Los autores

El plan estratégico nació de una propuesta de apoyo de FINANCOOP y REFSE, en el mismo aparecen temas de relevancia como: falta de personal, recursos, productos financieros caducos, falta de mobiliario, a la par de la visita y entrevistas podemos adicionar el tema de procesos no definidos, superposición de funciones, no existe un modelo de evaluación, no se mide el cumplimiento de metas. Otro de los temas que llamo mucho la atención es la no existencia de modelos de capacitación y formación del personal se responde a necesidades o invitaciones puntuales, el sistema operativo presenta problemas que no se pueden corregir por los costos elevados.

- ***Uso de manuales de procesos.*** En este caso a decir del gerente se tienen manuales de lavado de activos, de crédito, pero no son funcionales, más son de archivo, esto es preocupante porque se han recibido sugerencias de parte de auditores y la dirección nacional de cooperativas por lo que se piensa elaborar manuales y sobre todo volverlos operativos.
- ***Sistema contable y control interno.*** En este enfoque pro ayuda de REFSE se mantiene un plan de cuentas tomado de la dirección nacional de cooperativas, a la par la contadora realiza los trabajos de control de gastos en relación con el gerente, el sistema operativo realiza los trabajo de mayorización, pero la contadora ha decidido llevar en otro sistema libre ya que ha identificado problemas al consolidar estados. Por parte de control interno es muy básico, el gerente realiza control de gastos y seguimiento de cartera, mientras que el consejo de vigilancia supervisa el manejo global de recursos.
- ***Sistema de manejo de base de datos.*** Siendo socio de la REFSE se accedió al uso del SAC, que es un sistema operativo que permite el manejo contable y de base de datos de crédito, entre otros aspectos, el problema generalizado es que no presta todos los servicios en forma conjunta, por lo cual se debe realizar cambios permanentes ante esto sin los códigos de fuente resulta demasiado costoso, ante esto en febrero

del 2012 se empieza con la migración de datos a un nuevo sistema que llega donado desde la RENAFIPSE y REFSE, que incluye los códigos fuentes y presta nuevas alternativas de trabajo que permitirán mejorar la institución.

Sistema Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí.

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

- ***Elección de personal.*** No se tiene un mecanismo claro de elección en este caso el gerente esta desde que inicio la institución, fue elegido por el consejo de administración, a la par es un fundador de la institución, no existe definido un sistema, en el caso del personal es potestad del Gerente, en este caso la política fundamental se basa en apoyar a personas del cantón o aledaños, en este caso a decir del gerente no ha sido necesario un mecanismo de elección, pero de forma empírica lo que se realiza es una petición de carpetas de forma verbal entre las amistades, luego se analiza y se llama a todos a una entrevista, en esta se define a quien se contrata, esta decisión la toma el gerente. No se realiza un proceso de inducción o capacitación al personal se le explica en un día sus funciones y se deja abierta la posibilidad de que si entiende algo realice las preguntas respectivas.
- ***Evaluación del personal.*** A decir del gerente la idea es un control de horario y de las actividades si se realizan de forma adecuada pero no existe en si un sistema de indicadores o estructura de evaluación, por lo cual se pude ver que de forma empírica se ven errores o falencia. Es el gerente quien informa sobre cómo evoluciona o trabaja el personal.
- ***Control interno***. No existe un modelo de control, el gerente supervisa gastos, estados financieros, pero no lo hace con un sistema o recolecta información de respaldo.

- ***Auditoría interna.*** Este es un aspecto que preocupa, según la nueva ley de economía popular y solidaria se debe tener un auditor interno permanente o recurrente en la actualidad no se ha realizado por recursos, pero a la par porque se desconoce la importancia y funciones de este, pero se estima en poco tiempo mirar una solución viable
- ***Control de riesgos.*** Al igual que el caso de auditoría interna se debe pensar en mecanismos de control de riesgos, en este caso lo que se ha realizado en el tema de lavado de activos, control de cartera, pero su uso es limitado más se realizan aspectos de la experiencia sobre todo en cartera no hay planes de contingencia ante posibles riesgos, es más en algún período hubo problemas de liquidez que se debió acudir a RENAFIPSE a un fondo para solventar esta problemática, pero no se tenía previsto opciones, costos y medios para mitigar estos riesgos.
- ***Evaluación y seguimiento de crédito.*** Se utiliza un manual de crédito que engloba políticas, normas, montos, plazos, recuperación y requisitos, igual del tema de seguimiento que es exclusivo cuando el cliente deja de pagar alguna cuota del crédito. El mismo es aprobado por la asamblea general de socios en reunión ordinaria del 05 de Enero del 2011.

Si tomamos como referencia el crecimiento de la cartera que en promedio los últimos tres años es de 1,6% junto con un crecimiento de clientes que promedia el 1,75% en los últimos tres años según base de datos de REFSE, se puede observar deficiencias propias del crecimiento de la institución pero que se van convirtiendo en necesidades reales y urgentes, existe la apertura para mejorar y destinar recursos en pos de volver sostenible la cooperativa.

Como contraste se tomó las sugerencias emitidas desde la auditoría externa realizada para el año 2010.

- ***Observaciones y Recomendaciones de Auditoria.***

En el año 2010 se realizó una auditoria a la cooperativa lanzando los siguientes Observaciones y Recomendaciones:

- ✓ De las sesiones por parte de la Comisión de Crédito se han realizado 27 en el periodo 2010 y recomiendan dar cumplimiento a lo que dispone el Estatuto de la Cooperativa Art. 62 que señala, *La comisión de crédito se reunirá dentro de los ocho días de su elección con el objeto de nombrar de su seno un Presidente y un secretario, posteriormente se reunirán obligatoriamente cada ocho días y en forma extraordinaria cada vez que sea necesario.*
- ✓ En la mayoría de actas realizadas en el periodo 2010 hasta el mes de Octubre, en la mayoría de ellas falta uno o dos integrantes; la recomendación es que se dé cumplimiento a lo que dispone la Ley de la Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Las actas de la Comisión de Crédito desde el mes de enero al mes de septiembre no disponen de numeración. Recomiendan numerar todas las actas, de acuerdo a la fecha de realización de las mismas.
- ✓ Las actas No. 6 y 7 de los meses de noviembre y diciembre de 2010 están mal registradas. La recomendación es corregir la numeración de acuerdo a la fecha de realización de las mismas.

    a) Debe dotarse a cada una las cajeras un sello individual con su nombre y número de cajero;
    b) Antes de ser ingresadas al sistema, todas las papeletas deben ser selladas y sumilladas por los cajeros respectivos a efecto de identificar en cualquier revisión posterior al responsable del ingreso de las mismas al sistema.
    c) Debe restringirse el acceso al sistema de verificación de consulta de cierres de caja a los cajeros y así evitar futuros inconvenientes con las transacciones realizadas por los socios.

d) Debe revisarse diariamente las papeletas de depósitos y retiro que son recibidas por los cajeros, en la cual deben verificarse que no existan enmendaduras, tachones ni añadiduras en las mismas.
e) Debe crearse un manual de fondo de cambio diario, con el cual se pueda controlar y abastecer diariamente a los cajeros de dinero para el manejo diario.
f) Debe proveerse de una caja individual para guardar el dinero al final del día para cada uno de los cajeros.
g) Debe al final del día adjuntarse los resúmenes de los movimientos realizados de papeletas diarias de depósitos y retiros.
h) Es imperiosa la necesidad de crear el puesto de jefe de cajas o jefe de operaciones para descargar esta función a los funcionarios detallados anteriormente.

- ✓ Conforme a la aplicación de las Normas Internacionales de Interpretación Financiera (**NIIF**) y las Normas Internacionales de Contabilidad (**NIC**) exigen la presentación de estados financieros que reflejen su situación financiera real de la Cooperativa, recomendamos la revalorización del terreno para lo cual se deberá contratar los servicios profesionales de un perito evaluador calificado por el organismo correspondiente para efectuar este trabajo a efecto de cumplir con las normativas legales para el registro contable.
- ✓ Unificar el formato de las Pólizas que son emitidas actualmente acorde a la regulación actual de la Cooperativa.
- ✓ Realizar el pago del 5% del Fondo de Educación correspondiente del periodo 2009.
- ✓ Se deberá actualizar oportunamente la información de variaciones de sueldo de los empleados guardando relación lo presentado en el rol de pagos y planilla de aportaciones, a efecto de evitar pagos en exceso por aportaciones al IESS.

- ✓ Se deberán efectuar los pagos a los directivos de la Cooperativa conforme el Art. 213 del Reglamento de la Cooperativa, además deberá exigir comprobantes (facturas) debidamente autorizados conforme a los lineamientos del SRI, a los beneficiarios, registrando estos valores en la cuenta Movilización Directivos.
- ✓ Para una mejor interpretación de los Estados Financieros es necesario mantener la uniformidad en el plan de cuentas, mismas que deben guardar relación en el número de caracteres utilizados para identificar las cuentas de grupo y detalle respectivamente, para lo cual el contador deberá aplicar el criterio conforme a las normas y principios de Contabilidad de General aceptación en el Ecuador.

Como se puede ver la mayor parte de las sugerencias se enfocan a procesos propios del control y supervisión a la par de normativa legal.

Gestión interinstitucional.

Para prestar un mejor servicio a los socios la Cooperativa cuenta con algunos convenios institucionales entre ellos tenemos los siguientes.

La Cooperativa es socia de la REFSE, esta es una entidad de control solicita los balances semestrales. Cuenta también con el apoyo del Programa Nacional de Micro Finanzas cual les otorga préstamos para que la cooperativa los pueda distribuir en micro créditos a los socios. CODESARROLLO esta entidad tiene convenios con la COACMAR para el pago de remesas y el bono de desarrollo humano, esta empresa le otorgó un Crédito para la adquisición de un programa informático para el pago de los servicios antes mencionados.

La Secretaria Nacional del Migrante el convenio con esta institución es la otorgación de créditos mediante la Cooperativa a los socios que tengan familiares en el exterior y el monto máximo es de $15.000.00.

Para mantener estos convenios la Cooperativa tiene que cumplir algunos indicadores de evaluación como son indicadores de morosidad, patrimonio e indicadores evaluando el desempeño administrativo y se tiene que presentar balances semestrales.

FORMULACION FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Luego de haber realizado la entrevista a los empleados y la respectiva observación a la Cooperativa obtuvimos las siguientes Fortalezas y Debilidades de la Institución.

FORTALEZAS

1.- Local propio y una ubicación estratégica. La COACMAR cuenta con un local propio que fue adquirido con fondos de la cooperativa se encuentran en la zona central con vías de acceso en excelente estado, lo cual le permite una presencia en el cantón y por ende un empoderamiento del cliente.

2.- Confianza por parte de los socios ya que la cooperativa brinda ayuda y seguridad. Basándonos en la entrevista con el gerente se puede aseverar que los socios tienen mucha confianza ya que son parte activa de las reuniones.

3.- Productos y servicios financieros agiles y aceptados por la comunidad.- La cooperativa ofrece tasas de interés competitivas en lo que son microcréditos para el financiamiento de las diferentes actividades económicas enfocadas al progreso y sustento de sus familias.

4.- Diversificación de productos y servicios: La cooperativa cuenta con algunos servicios como Ahorros a la vista, Ahorros a plazo fijo, Créditos, Microcréditos y NO FINANCIEROS como el Pago del bono, pago de remesas.

5.- Tasas de interés competitivas: La cooperativa maneja tasas de interés competitivas y acorde al sector financiero ecuatoriano así también se rige a las tasas de interés planteadas por el Banco Central; esta entidad ofrece créditos a una tasa de interés máxima del 18%.

6.- Crecimiento de la Cartera de Crédito: La Cooperativa presenta un crecimiento de cartera de crédito lo cual se debe a la otorgación de créditos grupales con su respectiva garantía en grupo.

7.- Buena imagen corporativa para sus socios.- La cooperativa maneja una imagen solidaria y comprometida a contribuir con el progreso del cantón.

8.- Personal comprometido y motivado para realizar actividades sociales y productivas.- El personal que labora en la Cooperativa transmiten su compromiso de trabajo y de apoyar en todas las actividades tanto operacionales, funcionamiento y servicio.

9.- Buen nivel de información gerencial.- El gerente se encarga de emitir y comunicar a todos los Directivos y socios de todas las actividades tanto operacionales y servicios que se desarrollan y que se brindan a los pobladores del sector.

DEBILIDADES

1.- Escasa promoción y publicidad en cantones vecinos. La publicidad que realiza la Cooperativa es a través de medios gráficos, trípticos, que se entregan en la misma entidad, no existe otro medio de publicidad por lo que no le permite darse a conocer en los cantones aledaños.

2.- Número limitado del Personal capacitado en temas de Administración Financiera.- El personal que labora en la cooperativa es reducido trabajan 6 personas de las cuales son muy pocas las personas preparadas.

3.- Falta del área de control interno.- La cooperativa no cuenta con el área de auditoría interna.

4.- Falta cumplimiento de las funciones de los directivos.- Hay una confusión en cuanto al compromiso de cumplir con sus funciones, esto se debe a que aún no se encuentra bien estructurado el manual de funciones para estos miembros.

5.- Dependencia y cierta concentración de funciones operativas en la Gerencia General.- Debido a que la cooperativa es pequeña tanto en personal y activos, se da una concentración de funciones y actividades, ya que se trabaja en un solo ambiente.

6.- Insuficiente delegación de responsabilidades.- Por el número ilimitado de personal no se puede delegar funciones específicas para cada área y por ende les toca realizar diversa funciones.

7.- Falta diseño de productos financieros.- Se debe tomar en cuenta la propuesta de diseñar nuevos productos financieros para hacer frente a la competencia la cual se encuentra al día con lo que es la tecnología en servicios y productos financieros.

a. Mapa Actual de Valor.

Luego de analizar las entrevistas y fichas levantadas en la institución al igual de conocer de forma empírica las sugerencias de auditoría, identificación de errores, se estima construir un modelo de mapa de valor de cómo funciona actualmente la institución con el afán de identificar qué puntos se debe atacar y mejorar.

En este caso en coordinación con el personal de la cooperativa se establece que el modelo de procesos que se trabaja en la institución, con el fin de proceder a realizar sugerencias, pero sobre todo tener un foco de inicio para realizar un inventario de procesos, es un tema alarmante la superposición de funciones sobre todo en aspectos de crédito, decisiones, que no permiten prestar servicios de calidad.

Gráfico 2. Mapa de valor identificado en la COAC Marcabelí

Fuente : Entrevista personal COAC Marcabelí. Marzo 2012.
Elaboración : Los autores

En este caso una de las premisas que se debe analizar es el tema de control interno que no se realiza sino que se lo ingresa en la planificación, al igual que la gestión operativa, otro punto es el distinguir entre los servicios ya que la cooperativa realiza una mezcla de servicios que complica la eficiencia en los procesos, en el tema de apoyo se distingue el apoyo desde secretaría, contabilidad, a la par de la asesoría jurídica, es si el actual mapa responde a la

cooperativa bajo sus falencias pero sobre todo a sus recursos y forma de tomar decisiones.

Otro punto es la apatía en relación adaptarse a los clientes si bien por convenios se han extendido nuevos servicios no es claro el seguimiento y evaluación a personal, a la par del seguimiento al grado de satisfacción del cliente pensando en mejorar no solo la prestación del servicio sino distinguirse de la competencia.

Bajo este perspectiva se puede observar la necesidad de crear un sistema que evalué procesos a través de indicadores, a la par de evitar la superposición de funciones y volver al personal apto a sus funciones, a través de programas de capacitación y formación, otro punto a recalcar es el apoyo desde la gerencia en primera instancia se ve la posibilidad de aplicar un sistema de gestión que se vaya adaptando y modificando de acuerdo a las necesidades o cambios de la institución.

g. DISCUSIÓN.

Una vez analizada la pertinencia de la aplicación de un sistema de gestión nos basamos en realizar una propuesta modelo de su funcionamiento basado en aspectos como

La propuesta que hemos planteado en el organigrama de procesos de la COAC Marcabelí de acuerdo a sus necesidades, ya que si tomamos en cuenta en el mapa de procesos del cual ellos se rigen le falta estructura organizacional por eso en los procesos gobernantes hemos creído conveniente implementar en la gestión estratégica: la asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia, gerencia y comité de crédito.

En los procesos operativos en lo que respecta a servicios financieros lo que es: colocaciones, transferencias, atención al cliente y en servicios no financieros tenemos: servicios por convenios y bonos.

En los procesos de apoyo en gestión administrativa: secretaria, seguridad, gestión financiera y contabilidad y en tecnología de la información y comunicación tenemos lo que es software, convenios, asesoría jurídica.

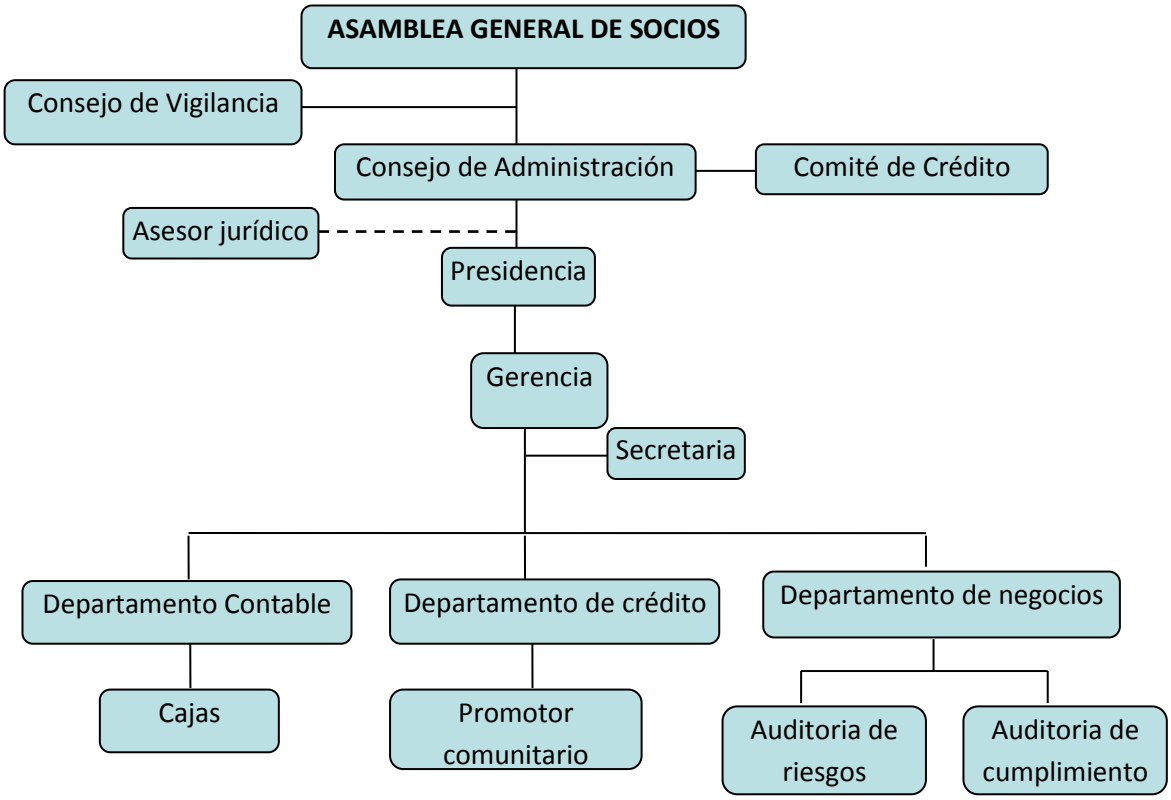
Bajo este contexto se plantea tres propuestas interrelacionadas, mejoras en el organigrama estructural y funcional, nuevo mapa de valor de procesos integral, mejorar en el perfil de personal.

7.1 Estructura Organizacional

Tomando en consideración la Ley de Economía Popular y Solidaria, Estatutos y Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí” Ltda., consideramos que el comité de crédito está a la misma altura o función de los consejo lo cual en la ley no es permitido es claro que todos los comités de apoyo deben estar bajo la dependencia del consejo de administración a la par el departamento de crédito que es una dependencia operativa encargada de

acumular información, evaluar peticiones de crédito debe estar bajo la dependencia del gerente general, en este caso como él hace las funciones de oficial no ha sido necesario tener el departamento, pero esto causa una doble moral en temas de otorgamiento de crédito, así mismo el promotor comunitario en la actualidad cumple funciones de caja más no para lo que fue formado, bajo estas premisas se propone el siguiente manejo del organigrama estructural.

Gráfico 3. Propuesta de organigrama estructural



Fuente : Ley de Economía Popular y Solidaria. Entrevista Gerente. Abril 2012.
Elaboración : Los autores

Esta propuesta fue debatida con la presidencia y gerencia basados en la ley de economía popular y solidaria, como se puede ver la idea fundamental es que tanto la comisión de educación y salud están como apoyo al consejo de

administración a la par de que se sume el comité de crédito, a la par se establece el rol de asesoría jurídica que está a todo nivel pero que se deberá a peticiones de presidencia de la cooperativa, para el caso del consejo de vigilancia este no está sobre el de administración pero su rol es de supervisión y tiene autonomía propia, para el tema operativo se establece que la cooperativa tengo al menos tres departamentos, uno será el contable financiero en el cual se pone como dependencia el tema de caja sobre todo por el control y supervisión de tesorería actualmente recae sobre la contadora, en el caso de crédito se establece que debe existir un departamento exclusivo para informar, procesar el crédito, que actualmente lo hace el gerente la idea fundamental se centra en que el promotor comunitario está bajo esta dependencia y realice sus funciones, el siguiente departamento debe centrarse en la auditoría de riesgos y auditoría de cumplimiento tal como lo estipula la ley si bien se propone este apartado por el momento al idea es tener un mecanismo recurrente alternativo ya que no existe los recursos para cubrir personal permanente pero la idea es la 2015 tener personal de planta.

En este caso el debate central fue el adicionar un departamento de control interno que incluya el tema de auditoría interna y gestión de riesgos, en este contexto el presidente y gerente consideraron que no tienen los recursos para costear por el momento este departamento, a la par que la ley da una alternativa de hacer estos procesos de forma externa es decir recurrente en períodos establecidos como prestación de servicios profesionales, ya que si se lo coloca debe funcionar y eso no va ser la realidad, pero bajo esta investigación se queda abierta la posibilidad de a futuro instaurar este departamento.

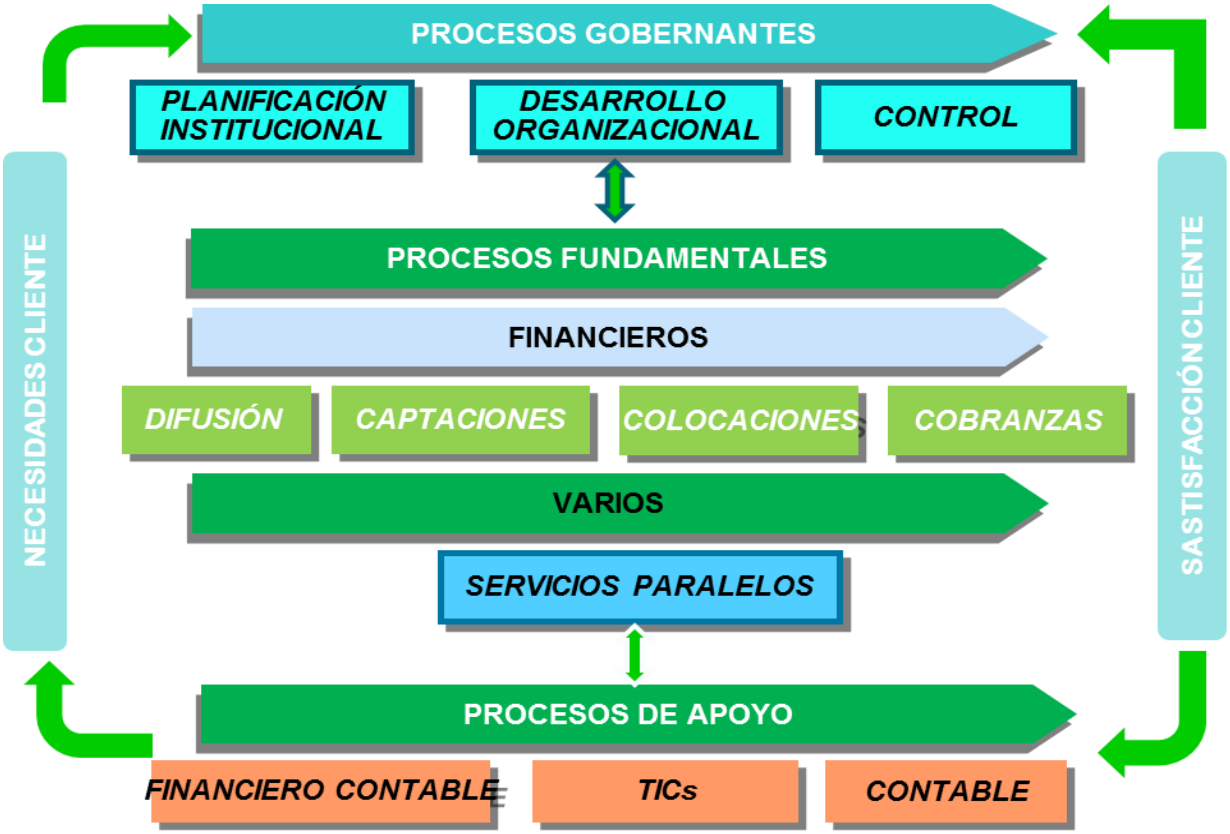
Otro tema que se debatió el de pensar en un departamento de marketing y promoción el problema generalizado fue el tema recursos y relación laboral, el desconocimiento de este apartado tiene a la cooperativa en un problema de juicio por liquidación, pago de beneficios de ley y despido de una anterior

contadora por lo cual se estima mejor algunos aspectos hacerlos por servicios profesionales cuando se los requiera, pero a decir del gerente esto no quita que a futuro la institución requiera del personal.

1. **Mapa de valor.**

Como se pudo ver en el mapa de valor identificado existen algunas falencias más de orden que de malos procesos, el tema fundamental radica en que no se identifican los procesos que se deben realizar y sobre todo mecanismos para evaluarlos, una vez investigado el funcionamiento y alcance de la cooperativa, tomando como referencia parámetros de la REFSE y de la ley de economía popular y solidaria se propone el siguiente mapa de valor.

Grafico 4. Propuesta de mapa de valor



Fuente : Ley de Economía Popular y Solidaria. Entrevista Gerente. Abril 2012.
Elaboración : Los autores

Dentro del mapa en primera instancia se observa que en el tema de procesos gobernantes o estratégicos se adiciona el desarrollo organizacional y control con el afán de instaurar un proceso de desarrollo a futuro que sea controlado y medido sobre la base del sistema de planificación si bien son acciones que existen dentro de la institución no son marcados y organizados, para el tema de procesos fundamentales se decidió dividirlos en dos parámetros el primero enfocado al ser de la cooperativa como servicios financieros en los que se incluye captaciones y colocaciones, cobranzas y el proceso de difusión, para el tema de servicios paralelos como la cooperativa solo hace intermediación se consideran temas como bonos, remesas, créditos con CODESARROLLO, entre otros aspectos, para los procesos de apoyo se estima el tema de la parte contable, las tecnologías y asesorías legales, una de las parte novedosas en este mapa es el adicionar el ingreso y salida de metas, en primera opción está el poder ingresas las necesidades de los cliente y socios para que sea el proceso quien permita como salida pensar en su satisfacción, y como se observa las fechas la idea se centra en un mecanismo retroalimentación que permita actualizar de forma permanente este proceso.

Este mapa considera una propuesta de orden y sobre todo como valía para realizar el proceso de control y supervisión, en debate con presidente y gerente, les pareció importante el poder aplicar el presente proceso, quizás una de las limitaciones y peticiones fue el poder planificar un proceso de capacitación en su uso, realizar pruebas pilotos y pensar en que un sistema sea el que maneje lo indicadores de evaluación. Hay que considerar la necesidad de que sean los autores quienes capaciten y en un futuro se establezca mecanismo de coordinación que permitan ver su impacto dentro de la cooperativa.

2. Gestión de personal.

En este apartado se toma en consideración un perfil básico y funciones del equipo operativo basado en los productos que se desea ofertar, si bien no

constituye un manual la propuesta si puede ser un fundamento para su construcción. A la par dentro del tema de disponibilidad de recursos se estima que no hay que contratar más personal sino enfocar esfuerzos a mejorar y volver sostenible el actual.

Entonces basado en el organigrama se estima en siguiente perfil básico.

Gerente general.

Asumiría las funciones del gerente general.

Perfil básico.

- Formación académica de postgrado en Microfinanzas, Desarrollo rural y/o comunitario.
- Formación académica de tercer nivel en Administración, Economía o áreas afines.
- No menos de 5 años de experiencia profesional comprobada en actividades de finanzas rurales y/o microfinanzas.
- Capacidad de trabajo comunitario con organizaciones sociales y de productores
- Capacitación en temas de finanzas populares.
- Trabajo bajo presión

Jefe del departamento contable.

Asumiría las funciones de la contadora de la institución.

1. ***Perfil básico***

La idea se centra sea responsable de tesorería, auditoría interna y manejo contable.

- Formación académica de postgrado en tributación o contabilidad de estructuras financieras locales.
- Formación académica de tercer Contabilidad y auditoria
- No menos de 3 años de experiencia profesional comprobada en actividades de finanzas rurales y/o microfinanzas
- Experiencia en manejo de tributos en empresas de finanzas rurales y/o microfinanzas
- Trabajo bajo presión

Caja

Asumiría las funciones de la cajera de la institución.

2. ***Perfil básico***

La idea se centra sea responsable de manejo de caja en la institución.

- Formación académica en proceso o bachiller en Contabilidad y auditoría, Comercio, Banca y Finanzas.
- No menos de 1 años de experiencia profesional comprobada en actividades de finanzas rurales y/o microfinanzas
- Capacitación en administración de caja en cualquier tipo de empresa.
- Trabajo bajo presión

Jefe del departamento de crédito.

Tomará las funciones de promotor comunitario.

1. ***Perfil básico***

La idea se centra en que este técnico de asistencia técnica en temas administrativos y operativos

- Formación académica de tercer nivel en o nivel técnico Administración, Economía, Banca y Finanzas o áreas afines
- No menos de 2 años de experiencia profesional comprobada en actividades de finanzas rurales y/o microfinanzas
- Disponibilidad para viajar.
- Capacidad de trabajo comunitario con organizaciones sociales y de productores

Bajo este modelo de perfil se debatió la necesidad de plantear un plan de mejoramiento del personal en si no es un fundamento de la investigación presente pero se deja planteadas algunas de las estrategias que se debatieron a la par de posibles actividades que las tomamos solo como referencia, en el tema de aprobación y recursos destinados, a decir del gerente se iba a empezar con el proceso de aprobación pero no se definió que posibilidad de aplicación existía.

Cuadro 2. Matriz de estrategias para mejoramiento de personal

ESTRATEGÍA	ACTIVIDAD	APOYO
Experiencia compartida	Pasantías en coac de existo a nivel país	CODESARROLLO, FENNACOOP, PSNFPEPS
	Visitas de campos a socias exitosas socias de REFSE	REFSE
	Convenio con RENAFIPSE para transferencias de tecnologías de éxito	RENAFIPSE
Capacitación media	Cursos en auditoria	FINANCOOP, CEDECOOP, REFSE
	Curso en formación de cajeros	
	Curso en administración de crédito	
	Curso en administración de EFLS	RENAFIPSE, RFR
Capacitación superior	Tercer nivel en economía solidaria	UDA, RENAFIPSE
	Tercer nivel en contabilidad de EFL's.	
	Posgrado en economía solidaria	

En este caso la idea es apoyar con los permisos y recursos a la par de delegar participantes a cursos, en si no se pretende organizar talleres, sino más bien participar en los que se organiza dentro de las instituciones de apoyo, como se afirmó anteriormente este no es un plan sino un bosquejo de lo que desea al institución.

4. Inventario de procesos.

Una vez identificado el mapa de valor, necesidades de personal, entre otros aspectos, en apoyo a la observación directa se logró inventariar los procesos que se realizan en la institución a la par de organizarlos en fundamento al mapa de valor propuesto, en realidad se observó muchos casos de superposición de actividades, pero lo más grave se centró en el no respaldo de las actividades de forma física lo cual limita los temas de control y evaluación en la mayor parte de los procesos. En este caso los divididos por macro procesos empecemos por el gobernante.

Cuadro 3. Inventario de macroprocesos gobernantes.

PROCESO	SUBPROCESO	No.	PROCEDIMIENTO
PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	Elaboración Plan Estratégico
		2	Elaboración de Plan Operativo Anual.
	PRESUPUESTACIÓN	1	Elaborar el presupuesto
		2	Asignación del presupuesto
	POLÍTICAS	1	Determinación de políticas de contratación del personal
		2	Dictar normas generales de administración interna
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ORGANIZACIÓN	1	Elaboración de reglamento
		2	Realizar la caución al personal
		3	Sancionar a socios
		4	Reformar al reglamento
		5	Decretar la distribución de excedentes
		6	Aceptar o rechazar solicitudes de ingreso de socios
		7	Acordar la disolución de la cooperativa
	EJECUCION	1	Autorizar contratos de la cooperativa
		2	Elegir o remover a los miembros personal, miembros de comités
		3	Remover de sus funciones al gerente
		4	Abrir cuentas bancarias
CONTROL DE GESTIÓN	CONTROL	1	Control interno
	EVALUACION	1	Evaluación de personal.

La matriz no muestra que dentro de los procesos gobernantes se dividen tres procesos y cada uno de ellos posee sus respectivos subprocesos, cada uno de ellos los procedimientos o actividades que se desarrollan en la cooperativa. Por ejemplo para el tema de planificación como proceso existe un subproceso denominado planificación estratégica que consta de dos procedimientos el uno enfocado a la elaboración y aprobación del plan estratégico y el segundo al plan operativo anual.

La idea fundamental de este inventario es conocer y debatir los procedimientos que se realizan o se deben realizar para poder tener un referente de cómo medir su desarrollo, lo cual nos va permitir determinar los indicadores de evaluación.

Así mismo mostramos el inventario del macroproceso fundamental.

Cuadro 4. Inventario de macroprocesos fundamentales.

PROCESO	SUBPROCESO	No.	PROCEDIMIENTO
FINANCIEROS	DIFUSIÓN	1	Servicio al cliente
		2	Difusión de publicidad
	CAPTACIONES	1	Apertura de cuenta
		2	Depósito de ahorro
		3	Retiro de ahorro
		4	Depósitos a plazo
		5	Renovación de depósitos a plazo
		6	Retiro de depósitos a plazo fijo
		7	Cobro de cuotas de crédito
	COLOCACIONES	1	Análisis de petición de crédito
		2	Aprobación y entrega de crédito
		3	Renovación de crédito
		4	Inversiones de cooperativa
	COBRANZAS	1	Seguimiento y recuperación de crédito
VARIOS	SERVICIOS PARALELOS	1	Crédito de segundo piso con CODESARROLLO
		2	Pago del bono de desarrollo humano
		4	Pago de remesas
		5	Emisión del SOAT
		6	Transferencia.

En este apartado es importante observa el rol de los servicios paralelos en el caso de convenios, entre ellos créditos con CODESARROLLO, el bono de desarrollo, remesas con RIA, que son un fundamento al ingreso de nuevos socios. En el caso de los servicios financieros se trató agruparlos para que los procedimientos se ajusten a la realidad de la cooperativa.

Como fundamento final muestra los macroprocesos de apoyo que son la base del desarrollo de la cooperativa.

Cuadro 5. Inventario de macroprocesos de apoyo.

PROCESO	SUBPROCESOS	No.	PROCEDIMIENTOS
CONTABLE	FINANCIERO	1	Asientos contables
		2	Elaborar conciliación bancaria
		3	Estados financieros
	ACTIVOS	1	Control de Activos Fijos
		2	Baja de Activos Fijos
	TESORERIA	1	Apertura de caja
		2	Apertura de caja servicios
		3	Realizar cierre de caja
		4	Efectuar pagos
		5	Registrar cheques
	TRIBUTACION	1	Realizar declaraciones
LEGAL	ASESORIA LEGAL	1	Realizar recuperación judicial
		2	Elaboración de contratos
Tics	MANTENIMIENTO	1	Mantenimiento preventivo de equipos de Tecnologías de Información y Comunicaciones
		2	Mantenimiento preventivo de Software

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

En si el presente inventario fue debatido y ajustado a la cooperativa, la idea fundamental es realizar una retroalimentación que permita ir mejorando el mismo y sobre todo ajustando al crecimiento de la cooperativa, por el momento fue aprobado y discutido a lo interno de la institución.

Codificación de procedimientos.

En este caso se recibió una propuesta de REFSE para el tema de codificación de procedimientos, se realizarón pequeños ajustes en coordinación con las necesidades de la cooperativa, la idea original es que se tenga un registro documental y archivos organizados por el código, esto permitirá a la par el manejo de indicadores de evaluación y su evolución por períodos y verificar los ajustes que se realizan a medida que la institución mejora. Bajo este contexto y tomando como referencia la propuesta de REFSE se estima el siguiente modelo de codificación:

Cuadro 6. Sistema de codificación.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
En este caso lleva referencia de la institución. COACMAR	Llevará la letra G, F o A inicial del macroproceso	Llevará una letra inicial del proceso	Llevará dos letras iniciales del subproceso	El número del procedimiento.

En el primer nivel se tomó en debate interno de cómo se debería definir a la institución, en este caso se tomó la referencia de Cooperativa de Ahorro y crédito COAC y el nombre Marcabelí MAR. La diferencia con la propuesta de REFSE se basa en realidad en el nivel 3 que se utiliza solo una letra, a la par la

idea se REFSE es que como nivel uno lleve las iniciales de la red pero no se aprobó esto a lo interno de la coperativa.

Para el caso de conflictos de igualdad en las letras se cambiara la segunda por la tercera letra del subproceso o procedimiento. Como ejemplo tomamos del macroproceso gobernante el proceso planificación, con el subproceso planificación estratégica y sus dos procedimientos la codificación quedaría

Cuadro 7. Ejemplo de codificación.

SUBPROCESO	No.	PROCEDIMIENTO	CODIGO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	Elaboración Plan Estratégico	COACMAR. GPPL. 1
	2	Elaboración de Plan Operativo Anual.	COACMAR. GPPL. 2

Como podemos observar en el cuadro se encuentran los códigos en base al sistema propuesto, para el caso de los otros procedimientos los encontramos en el anexo 4.

5. Caracterización de procedimientos.

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

En este caso se tomó como referencia el modelo y propuesta que diseño REFSE en el que se detalla de forma detallada la estructura y enfoque de evaluación, la idea de REFSE se centra en tener un sistema de indicadores que luego permitan establecer índices del sector de finanzas populares.

Formato de caracterización.

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

	MACROPROCESO:	**CÓDIGO:**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO:	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO:	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO:	**PAGINA:**

El encabezado muestra en el parte derecha el logo de la cooperativa en realidad la idea original es llevar solo el logo pero por decisiones internas se decidió llevar este logo que es el original de la institución y es como un comodín de trabajo. Luego en la segunda columna en la primera fila aparece la denominación del macro procesó, en la segunda fila el nombre del proceso, en la tercera fila el subproceso y en la cuarta el nombre del procedimiento que se va a describir.

En la tercera columna en la primera fila aparece el código designado en el inventario, en la segunda fila el número de la versión en este caso será en un inicio 1.0 para luego ir enumerando de forma automática cada vez que se realicen arreglos, en la tercera fila tenemos la fecha de elaboración y cuarta fila la fecha de revisión que se calculan de forma automática cada vez que se aperture el documento, y en la fila final tenemos el número de página del documento.

Este encabezado debe ser dinámico desde temas que se pueden programar como versión, fecha de elaboración, actualización de revisión, código, sobre todo por el tema de seguimiento y evaluación de cambios o ajustes. Luego en el cuerpo de la caracterización podemos observar los siguientes puntos:

1. **Objetivo del Procedimiento**	En esta sección se debe indicar el propósito del procedimiento. Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón de ser del procedimiento? ¿Para qué existe el procedimiento?
2. **Alcance del proceso**	En esta sección se debe indicar el ámbito de aplicación del procedimiento es decir la unidad orgánica dueña del procedimiento, así como se debe indicar los límites

	del proceso (primera actividad inicio- y la última actividad –fin- del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades. Hay que preguntarse: ¿Hasta dónde, precisamente, se aplica el proceso?; ¿Es de aplicación universal?; ¿Sólo bajo ciertas circunstancias?; ¿Sólo para ciertos procesos o servicios?
3. **Responsable del proceso**	Corresponde a la función a la que se le asigna la responsabilidad del procedimiento y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que el responsable del proceso tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
4. **Definiciones**	Se muestra conceptos básicos a utilizar dentro del procedimiento, la idea es que se pueda conocer los fundamentos de lo que se desea realizar.
5. **Actividades de calidad**	Son las acciones que deben realizarse para ejecutar el procedimiento, que permiten alcanzar standares de eficiencia y eficacia con miras a calidad, a la par son la base para la construcción de indicadores de evaluación
6. **Referencias**	Normas de control utilizadas por el procedimiento, constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, etc. aprobados.
7. **Anexos**	Son los documentos que son de ejemplo o guia para el proceso pro ejemplo oficios, aprobaciones, etc que permiten el desarrollo del procedimiento en términos de calidad.
8. **Registros**	Documentos que recogen datos y/o resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución del proceso, constituyéndose en la evidencia de que las actividades del proceso se han desempeñado según lo planificado.
9. **Indicadores del procedimiento**	Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el procedimiento se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objetivo. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Este es el formato a seguir para la caracterización de procedimientos, la idea es que los departamentos sigan el mapa de valor, a la par se diseñan indicadores que permitirán la medición de cumplimiento en eficiencia y eficacia,

hay que recordar que esta plataforma luego de ser evaluada permitirá una base para temas de calidad, en este caso se estima evaluaciones y ajustes periódicos que permitan acceder a acreditaciones de calidad como las normas ISO de administración.

Ahora bajo este formato se procede a realizar la caracterización de cada uno de los procedimientos que se encuentran en el apartado de inventario de procedimientos. Es importante recordar que son en total 53 procedimientos por lo cual en este apartado se tratara de mostrar al menos un modelo por cada subproceso y en el anexo 5 se mostraran las caracterización de los procedimientos restantes.

Modelo de caracterización.

En este apartado procedemos a mostrar un ejemplo por cada macroproceso dejando la totalidad de la caracterización en el anexo 5.

Modelo 1. Macroproceso Gobernante.

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GPPL. 1**
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: PLANIFICACION	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Desarrollar el Plan Estratégico institucional basado en las directrices emitidas por la Asamblea General, Consejo de Administración, la Presidencia, y la Gerencia.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la recepción de la Planificación Estratégica de la Cooperativa, el despliegue de estrategias, y la operación de estas estrategias hasta el nivel de las unidades de la Estructura Financiera Local.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	**FUNCIONES**
Presidencia	- Emitir lineamientos y directrices generales para la elaboración del Plan Estratégico y vigilar su ejecución
Gerencia	- Conformar equipo de trabajo - Elaborar cronograma de trabajo - Revisar y aprobar el Plan estratégico - Difundir el Plan Estratégico a todo el personal de la Institución

Equipo Planificador	- Revisar documentación de soporte - Realizar el análisis interno y externo - Desplegar estrategias - Elaborar el Plan Estratégico
Consejo de Administración	- Definir los proyectos y actividades

4. DEFINICIONES

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

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

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

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

Despliegue de estrategias: es el proceso de responsabilizar la materialización de estrategias y acciones de un nivel de mando superior a un nivel de mando subordinado.

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

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Disponer la realización del Plan Estratégico institucional

El Presidente en base al despliegue de políticas emitidas desde la Asamblea, Consejos y Gerencia, delega a la Gerencia la coordinación del proceso de elaboración, actualización, reformas y/o mejoras del Plan Estratégico

Determinar el equipo planificador.

El Gerente debe liderar y seleccionar entre el personal de la institución un equipo que le colabore con la planificación para formular el Plan Estratégico.

Elaborar el cronograma de trabajo

El Gerente elabora una agenda de trabajo que debe estar aprobada por la Presidencia para iniciar el trabajo, la primera etapa de ésta es sin duda la capacitación en planeación estratégica para el personal involucrado.

Revisar la documentación de respaldo

El equipo planificador recopilará y revisará la documentación de soporte necesaria para efectuar una planeación eficiente.

Realizar el análisis interno y externo

El equipo responsable de la planificación estratégica realizará un análisis FODA, para determinar la situación interna y externa de la Cooperativa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas, además de conocer las oportunidades y amenazas del mercado de acción corporativo.

Realizar la formulación estratégica

El equipo planificador, define la misión, visión y valores institucionales.

Desplegar las estrategias y priorizarlas

Conforme con las políticas de la cooperativa se delimita las estrategias para cada área, éstas deben permitir una medición cualitativa y cuantitativa de cumplimiento.

Definir los proyectos, actividades y metas de acuerdo para cada estrategia.

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias departamentales es preciso formular proyectos, que encuadren actividades puntuales para la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo.

Consolidar el Plan Estratégico

Con la información compilada el equipo planificador procede con la redacción del borrador del Plan Estratégico para que sea analizado por la Gerencia y la Presidencia.

Revisar y presentar Plan estratégico

El Presidente y Gerente repasan el Plan Estratégico y sugieren si fuera el caso correcciones al equipo responsable para que las ejecute, una vez corregido o en caso de no existir enmiendas lo presentan ante el Consejo de Administración.

Aprobar y legalizar el Plan estratégico

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

Difundir el Plan Estratégico

Una vez legalizado el Plan Estratégico, el presidente solicita al gerente la difusión del mismo en todas las instancias de la Cooperativa.

6. REFERENCIAS

- Plan Estratégico de la Cooperativa “Marcabelí” del último año.
- Políticas institucionales de organización y prestación de servicios.
- Normativa legal de Finanzas Populares.
- Reglamento de Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento Interno de la Cooperativa “Marcabelí”.

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Plan Estratégico
- Fotos de talleres.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Nivel de cumplimiento de estrategias institucionales.	Controlar la consecución de metas por despliegue de estrategias contenidas en la Planeación Estratégica de la Cooperativa “Marcabelí”.	Metas por estrategia incluidas en el Plan Estratégico / Objetivos implícitos en el reglamento institucional.	%	Anual	Plan Estratégico, Lista de metas por estrategia enumeradas de acuerdo al grado de cumplimiento y repercusión.

1. OBJETIVO

Distribuir y organizar los recursos materiales, el tiempo y los responsables de las metas de las distintas actividades para desarrollar las estrategias establecidas en la Planeación Estratégica.

2. ALCANCE

El Plan Operativo parte de la Planeación Estratégica, se encarga de la organización, colocación y asignación de recursos materiales y tecnológicos. Designa responsables para cada actividad en función del tiempo y culmina con la consecución de las metas.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Designar responsables y asignar recursos para cada actividad. - Evaluar y velar por el cumplimiento de las actividades.
Jefes departamentales	- Cumplir y hacer cumplir las responsabilidades de cada actividad
Consejo de Administración	- Toma decisiones y aprueba documentos

4. DEFINICIONES

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

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

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

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Lista de actividades por estrategia.

El Presidente en coordinación con los jefes departamentales fija las actividades por estrategia expresas en el plan estratégico, precisando la responsabilidad por departamento y el periodo de tiempo en el que deben ser concluidos.

Determinar recursos y tiempos.

El Gerente de acuerdo al tipo de actividad elabora presupuestos referenciales, y establece los tiempos necesarios para su ejecución.

Vincular con otras actividades.

El Gerente supervisa las actividades en conjunto, regulando este procedimiento a través de actas de control en las que se verifica el cumplimiento individualizado y su relación con otras actividades, dicho registro lo hace público ante los jefes departamentales para reconocer su importancia y secuencia, así como también determinar responsables y transgresores.

Aprobar y legalizar el Plan Operativo

El Consejo de Administración revisa y aprueba el Plan Operativo, para su legalización.

Difundir Plan Operativo Anual.

Una vez legalizado el Plan Operativo Anual, el Gerente formaliza una agenda de trabajo para difundirlos ante los jefes departamentales.

6. REFERENCIAS

- Plan Estratégico.
- Presupuesto de la Cooperativa “Marcabelí”

. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Plan Operativo Anual.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Cumplimiento de actividades	Evaluar el grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual	Porcentaje de Tiempo empleado en la ejecución por actividad/Porcentaje de tiempo fijado por actividad.	%	Semestral	Tiempo ejecutado por actividad.
Recursos utilizados por actividad.	Determinar la eficiencia y eficacia por actividad	Recursos empleados por actividad/recursos asignados en el presupuesto	%	Semestral	Estados financieros

1. OBJETIVO

Estipular los recursos a invertir en las actividades planificadas para el periodo.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la admisión de la Planificación estratégica de la Cooperativa, el Plan Operativo Anual y Presupuestos anteriores y culmina con la planificación de ingresos y gastos para el nuevo año.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Ejecutar presupuesto - Evaluar y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria
Jefes departamentales	- Determinar los recursos a invertir en sus departamentos
Contadora	- Realizar una proyección de estados financieros, ingresos y gastos

4. DEFINICIONES

Plan estratégico.-El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte del nivel directivo de la Cooperativa cuál será la

estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Presupuesto.-Es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a los gastos requeridos para el eficiente desempeño de las operaciones financieras.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Revisión del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual.

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

Proyección de ingresos.

El Gerente y contadora basados en las metas y presupuestos de años anteriores proyectan los ingresos que esperan recibir en el periodo.

Proyección de egresos.

El Gerente y contadora basados en la planificación estratégica y operacional del periodo realizan una proyección de los egresos anuales requeridos para el cumplimiento de las metas propuestas.

Estimación de estados financieros.

La contadora basada en la proyección de ingresos y egresos, genera estados financieros proforma.

Aprobar y legalizar el Presupuesto Anual

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

6. REFERENCIAS

- Plan Estratégico.
- Proyección de ingresos y egresos.

7. ANEXOS

- Estados financieros proforma.

8. REGISTROS

- Presupuesto Anual.
- Estados Financieros proforma.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Proyección de ingresos	Evaluar proyección de ingresos	Ingresos obtenidos/Ingresos proyectados	%	Semestral	Estados financieros
Proyección de egresos	Evaluar proyección de egresos	Egresos efectuados/Egresos proyectados	%	Semestral	Estados financieros

1. OBJETIVO

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

2. ALCANCE

Este procedimiento parte de la aceptación de los estados proforma y presupuesto para actividades y departamento, para culminar con la asignación de recursos y supervisión de la ejecución del presupuesto.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES

Plan estratégico.-El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte del nivel directivo de la Cooperativa cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Presupuesto.-Es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a los gastos requeridos para el eficiente desempeño de las operaciones financieras.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Revisión de presupuesto por actividad y departamento.

La Contadora revisa la planificación presupuestaria.

Petición de recursos.

El Gerente y jefes departamentales, en base a los requerimientos de los subalternos y de observaciones propias emiten una petición de recursos a la contadora para ejecutar sus actividades.

Asignación de recursos.

El Gerente y contadora analizan las peticiones de recursos de las diversas áreas, para luego proceder con la verificación de la necesidad y finalmente otorgar los recursos.

Verificación de uso de recursos.

El Gerente y contadora deben dar seguimiento del uso de los recursos asignados para las actividades por departamento.

Informe a Consejos.

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

6. REFERENCIAS

- Plan Operativo Anual.
- Presupuesto estimado.

7. ANEXOS

- Estados financieros proforma.

8. REGISTROS

- Ejecución de recursos.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Ejecución de presupuesto	Evaluarla ejecución de presupuesto	Presupuesto ejecutado/Presupuesto estimado	%	Semestral	Estados financieros

1. OBJETIVO

Dictar las políticas y lineamientos de contratación de personal para la estructura financiera y administrativa.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con el establecimiento de políticas para la contratación de personal, hasta la integración de las políticas dentro del perfil del personal guía y norma para el gerente.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES

Políticas de personal.- Constituyen las directrices que determinan las funciones y responsabilidades de cada miembro de la Cooperativa así como los procedimientos a seguirse por parte de los funcionarios para así evitar duplicidad de funciones e ineficiencia administrativa.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Análisis de metas institucionales

El Presidente y el Gerente estudian las metas departamentales, objetivos estratégicos y misión y visión corporativos vigentes, en lo que refiere a necesidades de personal.

Análisis de organigrama funcional y organigrama estructural

Presidente y Gerente analizan la estructura organizacional de la Cooperativa en contraste con las funciones del personal y aspiraciones de crecimiento anual.

Redacción de políticas para contratar personal

El Presidente y el Consejo de Administración establecen normas procedimientos y actividades que conforman las políticas institucionales para la contratación de personal compilados en un documento boceto.

Socialización y aprobación de políticas de contratación de personal

El Consejo de Administración y el gerente presentan un bosquejo ante la Asamblea General para su aprobación.

6. REFERENCIAS

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

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Documento de políticas.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	**DESCRIPCIÓN**	**FORMULA DE CÁLCULO**	**UNID.**	**FRECUENCIA**	**FUENTE DE LA INFORMACIÓN**
Cumplimiento del políticas	Comprobar el grado de aplicación de las políticas de la Cooperativa en las contrataciones de personal	Número de personal contratado siguiendo las políticas***/*** Número de personal contratado	**%**	Anual	Contratos de personal. Documentos de personal.

1. OBJETIVO

Prescribir las políticas y normas que rijan la administración operativa y administrativa de la Cooperativa.

2. ALCANCE

Inicia con la preparación de medidas y reglas de administración, hasta su difusión, aplicación y seguimiento.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES

Administración interna.- La administración interna se encarga de la gestión de procesos, activos y pasivos y demás documentos así como las innovaciones y manejo de productos y servicios de la Cooperativa.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Análisis de políticas y metas de la Cooperativa

Presidente y Gerente analizan las metas que se proponen alcanzar dentro de la Cooperativa, y su correlación con las políticas de personal, definiendo el norte que se desea alcanzar.

Análisis de organigrama funcional y organigrama estructural

Presidente y Gerente analizan la estructura organizacional de la Cooperativa en los ámbitos jerárquico, burocrático y funcional del personal.

Redacción de políticas de administración.

El Presidente y el Consejo de Administración definen la normativa de procesos formales de administración interna de la Cooperativa.

Aprobación de políticas de contratación de personal

El Consejo de Administración y Gerente emiten un informe a la Asamblea General quien aprueba las políticas y normas de administración interna para su posterior ejecución.

6. REFERENCIAS

- Plan Estratégico.
- Políticas de organización.

- Reglamento de ley de economía popular y solidaria.
- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Documento de normas

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	**DESCRIPCIÓN**	**FORMULA DE CÁLCULO**	**UNID.**	**FRECUENCIA**	**FUENTE DE LA INFORMACIÓN**
Grado de cumplimiento de las normas de administración interna	Verifica que el gerente cumpla las normas de administración	Número de actividades que cumplen las normas**/**Número de actividades ejecutadas en el periodo.	**%**	Semestral	Informes de gerencia. Informes de presidencia.

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GDOR. 1**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS.	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Establecer los reglamentos de funcionamiento interno de la Cooperativa "Marcabelí" de acuerdo con la ley actual.

2. ALCANCE

Parte del análisis de la normativa legal para proceder con la elaboración del manuscrito de reglamento interno institucional.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Analiza la normativa legal vigente. - Describe el marco jurídico y operacional de elaboración de los reglamentos.
Consejo de Administración y Vigilancia	- Realiza los reglamentos - Supervisa el acatamiento de reglamento
Presidencia	- Supervisa y hace cumplir el reglamento
Asesor Legal	- Supervisa y asesora sobre la legalidad de reglamento

4. DEFINICIONES

Reglamento interno.- Es un documento que recoge el conjunto de normas y procedimientos que rigen el desempeño de las actividades de una Institución Financiera.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Análisis de normativa legal.

La Asamblea General discute y revisa la normativa legal que rige la Cooperativa.

Elaboración del reglamento.

Los Consejos de Administración y Vigilancia construyen el reglamento interno

Informe de pertinencia legal.

El Jurista de la entidad realiza el análisis de la pertinencia legal del borrador de reglamento interno presentado por los Consejos y envía un informe a la Presidencia con sugerencias basado en la norma jurídica que aplica.

Aprobación y legalización

El Presidente socializa con los Consejos de Administración y Vigilancia el borrador final, para su posterior inscripción en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.

Aprobación e inscripción del Reglamento Interno en el MIES.

El reglamento interno aprobado por la asamblea y los consejos es evaluado por el MIES, mismo que emite un informe de sugerencias, que deben acatarse para su posterior consentimiento y aplicación.

6. REFERENCIAS

- Plan estratégico
- Ley de Economía Popular y Solidaria.

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apego a la normativa	Mide el cumplimiento del reglamento interno frente a la normativa legal	Artículos relativos en las leyes aplicables / artículos formulados en el reglamento interno	%	Anual	Reglamento interno.

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GDOR. 2**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: CAUSACIÓN DEL PERSONAL	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Determinar la responsabilidad del personal que maneja de forma directa recursos y personal que controla este proceso.

2. ALCANCE

Empieza con el acopio de informes de manejo de recursos, hasta la firma de responsabilidad de personal

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	- Define políticas de manejo de recursos
Asesor Legal	- Elabora documento guía de causación
Gerencia	- Emite un informe donde enlista el personal que maneja recursos - Supervisa personal que maneja recursos
Jefes departamentales	- Evalúa y supervisa manejo de recursos.

4. DEFINICIONES

Causación . El principio de causación es otro de los principios elementales de la Contabilidad. Este principio habla que los hechos se debe reconocer cuando estos se realicen y no cuando se reciba o se haga el pago, es decir, se causan cuando venda el producto o se preste el servicio, independientemente a si se recibe el pago o no. Se entiende que cuando se realiza el hecho económico, este ha constituido una obligación o un derecho exigibles.

Este principio está íntimamente relacionado con el Principio de realización, en cuanto se afirma que solo se deben causar hechos realizados, y sabemos que un hecho se ha realizado cuando nace la obligación o el derecho, por lo que el principio de causación no puede existir sin primero haber existido el Principio de realización. La aplicación del principio de causación significa que los hechos económicos deben reconocerse y contabilizarse en el Periodo contable en que estos ocurran, es decir, en el periodo en que se venda el bien, se preste el servicio o en que se configure jurídicamente la obligación o el derecho.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Asesoramiento legal

El asesor legal informa a presidencia y gerencia el sustento legal del documento a proponer.

Definición de políticas de causación

El Presidente y Gerente basados en la normativa legal vigente y reglamento interno de la Cooperativa, define las normas y políticas para el proceso de causación.

Elaboración de documento de causación.

El Asesor legal tomando como referencia las políticas y normas emitidas por el Presidente y Gerente elabora un documento guía que será firmado por el personal que tenga responsabilidad directa sobre el manejo de dinero.

Aprobación y legalización

El Presidente da a conocer a los consejos el borrador final, para su aprobación.

Socialización con personal.

Finalmente se informa al personal responsable de manejo de recursos sobre el documento de causación aprobado que debe firmarse y respetarse mientras sea funcionario de la Cooperativa.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Políticas de administración interna.

7. ANEXOS

- Informes de asesor legal.

8. REGISTROS

- Documento guía.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Personal con causación	Muestra el personal que cumple con la norma interna	Número de personal que maneja dinero con documento de causación**/**Número de personal que maneja dinero	%	Anual	Contrato de trabajo. Documento de causación

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GDOR. 3**
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: SANCIÓNAR A SOCIOS.	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Ejecutar las políticas cuando un socio incumple de acuerdo a la gravedad de la acción según lo determina el reglamento interno.

2. ALCANCE

Empieza con el análisis de las acciones de los socios hasta la ejecución de las sanciones pertinentes.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES

Reglamento interno.- Es un documento que recoge el conjunto de normas y procedimientos que rigen el desempeño de las actividades de una Institución Financiera.

Sanción.-Es la pena que una ley o un reglamento establece para sus infractores.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de acciones de socios.

El presidente presenta un informe del accionar de los socios al consejo de administración y de vigilancia.

Informe legal.

El asesor legal analiza el informe emitido por el Presidente sobre las acciones de los socios e informa lo propio al Consejo de Administración.

Designación de grupo investigador.

El Consejo de Administración y de Vigilancia, designan tres representantes entre sus vocales para que se hagan responsables de la investigación del caso y recopilen la información necesaria. Este grupo debe ser único excluyéndose de este trabajo al gerente y al presidente de la entidad financiera.

Análisis legal de informe de grupo investigador.

Los Consejos de Administración y Vigilancia y el asesor legal examinan el informe y formulan una resolución final del mismo al socio que quebrantó el reglamento.

Proceso de defensa del socio.

El socio puede apelar la decisión del Consejo de Administración en un período de 15 días según lo determina el reglamento interno de la Cooperativa.

Emisión de informe final

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

Ejecución de sanciones.

La Asamblea General determina la ejecución de la sanción registrando en actas el proceso de investigación. La sanción se manejará conforme lo estipula la normativa interna.

6. REFERENCIAS

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

7. ANEXOS

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

8. REGISTROS

- Actas de sanción de Asamblea General.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Cumplimiento del reglamento interno	Mide el apego al reglamento y a la normativa legal	Socios sancionados de acuerdo a la normativa/socios que incumplen reglamento interno	%	Anual	Reglamento interno. Informes de presidencia.

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GDOR. 4**
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: REFORMAS AL REGLAMENTO	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Realizar cambios en el reglamento interno basados en las necesidades legales, operativas, administrativas y tecnológicas de la Cooperativa.

2. ALCANCE

Inicia con el análisis de las necesidades de cambios en el reglamento interno de la Cooperativa, que precede del informe presentado por la gerencia, hasta el cambio y registro legal.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Aprueba cambios
Consejo de Administración y Vigilancia	- Analiza propuesta de cambio
Presidencia	- Emite informe de necesidad de cambio
Asesor Legal	- Emite informe de pertinencia legal
Gerencia.	- Informa sobre cambios necesarios

4. DEFINICIONES

Reglamento interno.- Es un documento que recoge el conjunto de normas y procedimientos que rigen el desempeño de las actividades de una Institución Financiera.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de necesidades de cambio.

El Presidente y el Gerente presentan un informe detallado de las necesidades de cambio dentro del reglamento, ante los Consejos de Administración y Vigilancia.

Análisis de pertinencia legal.

Los Consejos de Administración y Vigilancia orientados por el asesor legal analizan la pertinencia de los cambios y formulan un informe de pertinencia.

Cambios en el reglamento

En caso de ser aprobatorio el informe de pertinencia legal se autoriza al Presidente la realización de los cambios aprobados dentro de los estatutos de la Cooperativa.

Registro de cambios

El Presidente socializa con los consejos el borrador final y posteriormente lo remite al Ministerio de Inclusión Económica y Social para su inscripción.

Aprobación de MIES.

El MIES emite un informe de sugerencias que deben acogerse para la aprobación de los cambios del reglamento interno para su ejecución.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Informe de necesidades de cambio
- Reglamento interno nuevo.
- Actas de aprobación Asamblea General.
- Aprobación del MIES.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Acatamiento de la ley	Mide el cumplimiento del reglamento según la normativa legal	Artículos apegados a normativa legal/Artículos del reglamento	%	Anual	Reglamento interno.

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GDOR. 5**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Estipular en caso de ganancias en el período contable la distribución de estos excedentes.

2. ALCANCE

Inicia con el análisis de balances auditados, para luego planificar la distribución de excedentes.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Aprueba distribución
Consejo de Administración y Vigilancia	- Analiza balances auditados
Presidencia	- Analiza propuesta de distribución
Asesor Legal	- Emite informe de pertinencia legal
Gerencia.	- Fórmula propuesta de distribución.

4. DEFINICIONES

Distribución de excedentes.- La Cooperativa no produce ganancias que enriquezcan a ningún socio, lo que se obtiene es un beneficio social que se conoce con el nombre de excedentes.

Los excedentes son el sobrante que resulta del uso del capital en las operaciones económicas de la cooperativa.

La distribución de los excedentes es necesario hacerla de manera ordenada, utilizando el siguiente método:

-Fondo de Educación: 20% del excedente, con este dinero el Comité de Educación podrá desarrollar programas de educación y capacitación técnica sobre Cooperativismo a los socios.

-Fondo de solidaridad: 10% del excedente, esta suma de dinero se reserva para:

- Prestar servicios de seguridad social como: salud, suministro de drogas, seguros de vida, recreación.

- Atender necesidades de educación para los hijos de los socios.

- Ayudar a otras Cooperativas y formas asociativas como sindicatos juntas de acción comunal, asociaciones de campesinos etc.

-Fondo de Reserva Legal; 10% del excedente para respaldar al Capital y amparar posibles pérdidas. Este dinero se puede invertir en alguna entidad financiera Cooperativa como Financoop.

-Retorno Cooperativo; el resto del excedente, es una cantidad repartible entre los socios de acuerdo al trabajo aportado o a la utilización que hayan hecho de los servicios de la Cooperativa.

Los socios pueden:

-Retirar el dinero que les corresponde en este reparto.

-Dejarlo para capitalizar.

En el caso de que la Asamblea General decida no retirarlo, la capitalización de estado financiero. E este retorno se puede hacer:

-En forma colectiva, los excedentes pasan a incrementar el capital común. -En forma individual, los excedentes que le corresponden a cada uno de los socios, se capitalizan en forma de certificados de aportación a nombre del socio.

Estados financieros auditados.- Son los documentos contables que son preparados por un Contador Público Certificado, en nombre de una empresa u organización no lucrativa. Éstos son algunos datos básicos sobre los estados financieros auditados, y cómo se utilizan.

Los documentos de origen para los estados financieros auditados son prestados normalmente por la organización que deseen disponer de un auditor preparará un estado a menudo incluye una amplia gama de documentos financieros, tales como cuentas por pagar y por cobrar de información, informes de gastos, presupuestos y cualquier otro tipo de registros financieros que la organización tiene en su posesión. El objetivo de la contabilidad es tomar estos estados financieros distintos, evaluar y referencia cruzada, y proporcionar un profesional preparado los estados financieros auditados que la organización puede presentar a las partes interesadas.

Los estados financieros auditados por lo general incluyen un documento que se conoce como una opinión. Es la responsabilidad del contador a proporcionar una opinión sin salvedades o una opinión cualificada. Una opinión sin reservas, básicamente, establece que en la revisión de los documentos presentados por

la organización, el contador está de acuerdo con los métodos utilizados para preparar los documentos. En efecto, el contador es el que indica que la auditoría es exacta y completa.

Al hacer un dictamen con reservas, el contador indica que él o ella no están de acuerdo con los métodos utilizados para preparar los documentos de apoyo financiero. Esto no significa necesariamente que el auditor piensa que algo no ético que está sucediendo. Podría, sin embargo, que el contador encontró casos en los gastos que han sido asignados a una categoría diferente, o que hubo algunos errores encontrados en las partidas presupuestarias, como la transposición de dígitos.

Una vez en cuando, un contador no se siente libre de emitir una opinión. Esto puede significar que los registros suministrados no fueron suficientes para preparar adecuada estados financieros auditados, o que hubo una serie de cuestiones que deben abordarse antes de que el contador serán capaces de evaluar la exactitud de la información proporcionada. Generalmente, cuando un contador se niega a emitir un dictamen, existe la necesidad de una organización para rediseñar sus procedimientos internos de contabilidad, para que puedan operar de acuerdo a las normas habituales de contabilidad y adecuada.

Los estados financieros auditados se han preparado sobre una base anual, y se presentan a las personas o grupos que tienen un interés continuo en la organización. Para las empresas, los estados financieros auditados se han puesto a disposición de los inversores, gestión de nivel superior, y la Junta de Directores. Organizaciones sin fines de lucro pueden optar por compartir los estados financieros auditados con los miembros, el personal de servicio, directores de los departamentos clave, y otros a los miembros de cualquier órgano de gobierno existente en la organización.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de necesidades de Gerencia.

El Gerente formula una propuesta preliminar de distribución de excedentes que recoge las necesidades de recursos para la mejora corporativa reunidos en un informe que se debe presentar ante la Presidencia.

Análisis de Presidencia y propuesta definitiva.

El Presidente analiza y coteja la información de Gerencia y emite una propuesta final al Consejo de Administración y Vigilancia.

Informe de pertinencia legal.

Los Consejos de Administración y Vigilancia, verifican la información de los estados financieros auditados, así como también se realiza una revisión del plan estratégico y sus tocantes necesidades de presupuesto, además de analizar con el asesor legal la distribución de excedentes en concordancia con el reglamento interno y la normativa legal corriente.

Socialización y aprobación

El Presidente participa a la Asamblea General la propuesta para su debate y aprobación final.

Ejecución contable.

La contadora ejecuta la distribución de los excedentes de acuerdo al documento final aprobado por la Asamblea General.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno
- Ley de economía popular y solidaria

7. ANEXOS

- Propuestas de gerencia y presidencia.

8. REGISTROS

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Distribución de excedentes	Confirma la pertinencia legal	Estudio Comparativo del Documento de distribución de excedentes aprobado y ejecutado en la Cooperativa frente a las normas de distribución dictadas para este fin en la ley de Economía popular y solidaria y respecto de los artículos que aplican en el reglamento interno institucional vigente.	Número de compatibilidad	Anual	Aprobación de Asamblea.

1. OBJETIVO

Estudiar las peticiones de ingreso de nuevos socios.

2. ALCANCE

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

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	- Analiza y aprueba ingreso de socios
Gerencia.	- Verifica requisitos de peticiones de ingreso
Asamblea General	- Socialización de Información

4. DEFINICIONES

Socios de cooperativas.- Son todos quienes cumplen con los requisitos de documentación y tienen cuentas activas tanto de aportaciones como de ahorro a la vista con la Cooperativa.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Verificación de documentación.

El Gerente acredita la documentación del nuevo socio para luego emitir un informe si se cumplen los requisitos.

Informe de aceptación.

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

Socialización y legalización.

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

Inscripción de nuevos socios.

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

Información al socio.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Solicitud de ingreso.

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Aprobación de socios.	Mide el ingreso legal de nuevos socios	Nuevos socios ingresados/ Solicitudes de nuevos socios	%	Mensual	Requisitos de socios. Actas de registro de nuevos socios ingresados.

	MACROPROCESO: GOBERNANTE	**CÓDIGO: COACMAR.GDOR. 7**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ORGANIZACIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: DISOLUCIÓN DE LA COOPERATIVA	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Acordar el cierre de operaciones de la Cooperativa “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Empieza con el análisis del proceso legal implícito en el cierre de operaciones y la evaluación de la petición de cierre para culminar con la decisión de liquidar y disolver la Cooperativa “Marcabelí”.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Aprobar disolución de la Cooperativa
Consejo de Administración y Vigilancia	- Analizarla situación de la Cooperativa - Emitir informe sobre disolución de la Cooperativa
Presidencia	- Emitir informe sobre situación de Cooperativa
Asesor Legal	- Determinar parámetros legales para la disolución
Gerencia	- Emite informe sobre situación y pertinencia de disolución de la Cooperativa.

4. DEFINICIONES

Disolución de Cooperativas de Ahorro y Crédito. La disolución es el acto jurídico que abre el proceso de liquidación que dará lugar a la extinción de la Cooperativa como contrato y como persona jurídica.

La disolución en sí no pone fin a la Cooperativa ni paraliza totalmente su actividad, aunque ésta pasa a ser liquidataria, por lo que se añade a su denominación la expresión “en liquidación”.

Para que exista disolución es preciso que se dé alguna de las causas previstas en laley de economía popular y solidaria

Causas de Disolución: Art.- 84.- Las cooperativas podrán resolver su disolución voluntaria, con el voto secreto de, por lo menos, las dos terceras partes de los socios o delegados, asistentes a la Asamblea General, que será convocada especialmente para este efecto.

La Superintendencia, mediante acto administrativo debidamente motivado, resolverá la disolución forzosa de una cooperativa, por las siguientes causas:

a) La disminución del número de socios por debajo del mínimo establecido y mantener esta situación, durante un período superior a seis meses;

b) El incumplimiento o violación de la presente Ley, su Reglamento General, sus estatutos, la inobservancia de las recomendaciones o resoluciones de la Superintendencia, que atenten contra su normal funcionamiento o causen graves perjuicios a los intereses de los socios;

c) La Fusión o incorporación;

d) El deterioro patrimonial que ponga en riesgo la sostenibilidad de la cooperativa, o la continuidad en sus operaciones o actividades;

e) La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir el objetivo para el cual fue creada, o por haberlo concluido;

f) La inobservancia de los principios del cooperativismo, en el desarrollo de sus actividades;

g) La inactividad por más de dos años

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de situación de Cooperativa.

El Gerente emite un informe de la situación actual de la cooperativa y la necesidad de disolverla.

Informe de pertinencia.

El Presidente analiza el informe del Gerente y expide un informe de pertinencia, que lo remite a los Consejos de Administración y Vigilancia.

Pertinencia legal.

El Asesor Legal, Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración, emiten un informe con sugerencias, a la par de su pertinencia legal, apegada a la normativa legal vigente, el mismo que es transferido a la Asamblea General.

Socialización, aprobación y legalización

El presidente socializa ante la Asamblea General quienes deciden la aprobación o rechazo de la disolución de la Cooperativa, luego remiten una petición al Gerente y Presidente para que elaboren un plan de disolución.

Socialización de plan de disolución

El Consejo de Administración y Vigilancia analizan y emiten informe favorable del plan de disolución propuesto por Presidencia y Gerencia.

Pertinencia legal de plan de disolución.

El asesor legal revisa la documentación y emite un informe de pertinencia del plan de disolución en base a las regulaciones de la ley vigente.

Informe de proceso a MIES.

El Presidente emite un informe del proceso de disolución a la Dirección de Cooperativas.

6. REFERENCIAS

- Ley de Economía Popular y Solidaria.

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Legalidad de disolución	Mide la pertinencia de la disolución	Pertinencia de disolución	Cualitativo		Propuesta de disolución

1. OBJETIVO

Estipula el proceso que debe ejecutarse para la contratación de personal en la Cooperativa: análisis, evaluación, aprobación y reclutamiento.

2. ALCANCE

Aborda el análisis de las necesidades, prerrogativas y objeto de los contratos hasta su aprobación.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	**FUNCIONES**
Consejo de Administración y Vigilancia	- Analiza contratos - Autoriza contratos.
Presidencia	- Informa los requerimientos y aptitud de contratos
Gerencia	- Emite un informe de la necesidad de contrato
Asesor Legal	- Orienta sobre los parámetros legales de contratación
Contadora	- Registros Contables

4. DEFINICIONES

Reglamento interno. Es un documento que recoge el conjunto de normas y procedimientos que rigen el desempeño de las actividades de una Institución Financiera.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de necesidad de contrato

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

Informe legal.

El Consejo de Vigilancia y Administración remiten el informe de necesidad al asesor legal para que este analice con la norma jurídica de contratación que aplica.

Aprobación y legalización de contrato.

Los Consejos de Administración y Vigilancia analizan el informe legal, para luego proceder a la firma del contrato por parte del Presidente de la Cooperativa y la entidad contratante.

Informe a jefes departamentales.

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

Registro contable y presupuestario

La contadora registra los contratos y los incluye en el presupuesto y demás aspectos contables implícitos.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Informes de presidencia y gerencia de necesidad.

8. REGISTROS

- Contrato.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Contratos.	Muestra el número de contratos aprobados	Número de contratos legalizados/ Número de contratos presentados	%	Anual	Contratos. Informes de gerencia.

1. OBJETIVO

Establecer el proceso legal para remover de funciones a miembros de consejos y personal.

2. ALCANCE

Inicia con el estudio de funciones, evaluación de personal, hasta la destitución de personal

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	**FUNCIONES**
Consejo de Administración y Vigilancia	- Analizar despidos - Autorizar despidos.
Presidencia	- Informar sobre personal y miembros de consejos
Gerencia	- Despedir personal
Asesor Legal	- Asesorar sobre el proceso legal pertinente
Personal Afectado	- Apelación

4. DEFINICIONES

Despido de personal.- Es la destitución de sus funciones de un empleado, es decir la separación del trabajo como último recurso de la dirección para corregir el fracaso laboral de un funcionario debe realizarse en el marco de la ley y bajo una causa justificada.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de personal o miembros de consejos.

El Presidente y Gerente consignan un informe sobre los problemas de incumplimiento en el desempeño de las funciones del personal o de los miembros de consejos involucrados, el mismo que debe respaldarse con los informes de las evaluaciones periódicas que preceden y los llamados de atención documentados firmados por los funcionarios afectados, que debe remitirse al Consejo de Administración.

Informe legal.

El Consejo de Administración despacha el informe de incumplimiento de funciones al asesor legal para que exponga el proceso legal y las consecuencias que acarrea el mismo, en un pergamino para que sea considerado por el Consejo de Administración.

Informe de situación actual del personal o miembros de consejos.

El Consejo de Administración solicita de la Gerencia y departamento de Contabilidad, un informe del pago de honorarios al día, aportes al seguro y el cálculo de la liquidación correspondiente a los años de servicio del personal involucrado.

En el caso de miembros de consejos, se solicita lo propio respecto de las dietas.

Informe a personal.

El Gerente comunica al personal su incumplimiento, la decisión final, el proceso de liquidación, y revela el proceso que debe seguir para su defensa. En el caso de miembros de consejo se notifica sobre el proceso para designar nuevo miembro.

Proceso de defensa

El personal o miembro del Consejo despedido puede apelar la decisión del Consejo de Administración dentro de los siguientes 7 días hábiles.

Resolución final.

El Consejo de Administración examina la apelación y en conjunto con el asesor legal profiere el informe final de resolución.

Informe final a personal o miembro de consejo.

El Gerente notifica al personal o miembro de consejo perjudicado, la resolución final del proceso.

Entrega de activos e informes.

El personal o miembro de consejo removido de sus funciones debe entregar a la Gerencia los informes de sus funciones al menos del último mes de trabajo, y entregar los activos a él conferidos conjuntamente con un acta recepción que respalde esta actividad al departamento de Contabilidad dentro de 5 días hábiles.

6. REFERENCIAS

- Código de trabajo.
- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Informes de evaluación de personal

8. REGISTROS

- Informes de Consejo de Administración y Asesor Legal.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Personal despedido	Muestra el número de personal despedido mediante proceso legal	Número de personal despedido que sigue el proceso/Número de personal despedido	%	Anual	Informe de evaluación

1. OBJETIVO

Seguir el proceso legal para remover de sus funciones al gerente por incumplimiento de políticas de la Cooperativa “Marcabelí”

2. ALCANCE

Parte del análisis y evaluación del desempeño en sus funciones del gerente, hasta su posterior despido por incumplimiento.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Consejo de Administración	- Analizar despidos - Autorizar despidos.
Presidencia	- Informar sobre funciones del Gerente
Asesor Legal	- Asesorar sobre legalidad.
Gerencia	- Defensa

4. DEFINICIONES

Despido de personal.- Es la destitución de sus funciones de un empleado, es decir la separación del trabajo como último recurso de la dirección para corregir

el fracaso laboral de un funcionario debe realizarse en el marco de la ley y bajo una causa justificada.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Informe de funciones de Gerente.

El Presidente redacta un informe sobre problemas de incumplimiento, de las funciones del gerente, el mismo debe incluir evaluaciones e informes parciales de su incumplimiento, para luego remitirlo al Consejo de Administración.

Informe legal.

El Consejo de Administración envía el informe de incumplimiento de funciones al asesor legal para que advierta sobre el proceso correspondiente y las consecuencias del mismo, datos que debe reportar por escrito al Consejo de Administración.

Informe de situación actual del Gerente.

El Consejo de Administración solicita al departamento contable, un informe de la cancelación de honorarios, aportes al seguro y el cálculo de la liquidación correspondiente a los años de servicio del gerente.

Informe a Gerente

El Presidente comunica al Gerente su incumplimiento, la decisión final respecto de su falta, el proceso de liquidación en marcha, y las alternativas para su defensa.

Proceso de defensa

El Gerente implicado puede apelar la decisión final del Consejo de Administración en un plazo de 7 días hábiles luego de conocerse esta determinación.

Resolución final.

El Consejo de Administración revisa la apelación y en compañía con el asesor legal emite el informe final de resolución.

Informe final a Gerente

El Presidente informa al Gerente en cuestión la resolución final del proceso.

Entrega de activos e informes.

El Gerente destituido debe entregar a la nueva gerencia los informes de sus funciones en su periodo de labores, de la misma forma detallar en un acta de entrega recepción los activos a él encomendados y oficializar la entrega de los mismos al departamento contable de la Cooperativa en un periodo de 5 días hábiles.

6. REFERENCIAS

- Código de trabajo.
- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Informes de evaluación de personal

8. REGISTROS

- Informes de Consejo de Administración y Asesor Legal.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Personal despedido	Muestra el número de personal despedido mediante proceso legal	Número de personal despedido que sigue el proceso/Número de personal despedido	%	Anual	Informe de evaluación

1. OBJETIVO

Aperturar cuentas en instituciones del sistema financiero nacionales.

2. ALCANCE

Inicia con el acopio de los documentos necesarios para la apertura de cuentas y finaliza con el uso de las mismas.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	- Firmar y controlar las cuentas
Gerencia	- Compilar y presentar la documentación.
Contadora	- Registrar las cuentas aperturadas.

4. DEFINICIONES

Sistema financiero nacional.- Se considera sistema financiero nacional al conjunto de instituciones que se dedican a la intermediación financiera es decir captación de recursos del público a través de depósitos a la vista o a plazo fijo de personas naturales o jurídicas con excedentes para realizar operaciones de colocación de esos capitales a través de créditos e inversión a personas con

necesidades de financiamiento por cuyo servicio cancelan y reciben una tasa de interés pasiva y activa respectivamente.

La estructura del Sistema Financiero Nacional en el Ecuador es la siguiente:

- PUBLICAS: Banco Central, Superintendencia de Bancos, Junta bancaria, Corporación Financiera Nacional, Banco de Fomento, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco del Estado, IECE (instituto ecuatoriano de crédito educativo y becas) BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social);
- PRIVADAS: Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Sociedades Financieras;
- INSTITUCIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS: Almacenes Generales de Depósitos, Compañías de Arrendamiento Mercantil, Compañías Emisoras o Administradoras de Tarjetas de Crédito, Casas de Cambio, Corporaciones de Garantía y Retro Garantía, Compañías de Titularización, e
- INSTITUCIONES DE SERVICIOS AUXILIARES DEL SISTEMA FINANCIERO: Transporte de Especies Monetarias y Valores, Servicios de Cobranzas y Cajeros.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Elección de tipo de cuenta e institución financiera.

El Gerente analiza los requerimientos de en cuanto a la apertura de cuentas y revisa la oferta actual del sistema financiero local, para determinar la Institución que más se ajusta a las necesidades corporativas.

Compilación de documentación.

El Gerente reúne los documentos necesarios para la apertura de cuenta.

Apertura de cuenta

El Presidente y el Gerente apertura la cuenta.

Registro de cuenta.

El Gerente despacha la información de la nueva cuenta al departamento contable para el registro pertinente.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Documentos para apertura

8. REGISTROS

- Cuenta aperturada

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Uso de cuentas	Muestra el promedio de uso de cuentas	Número de transacciones por cuenta/ aperturadas	%	Anual	Registro de transacciones por cuenta.

1. OBJETIVO

Establecer el proceso de control y supervisión interna.

2. ALCANCE

Este proceso empieza con la recopilación de la información documentada en torno al manejo y administración de recursos, procesos y procedimientos hasta finalizar con el informe de control de cumplimiento de funciones y por ende de planificación estratégica y operativa institucional.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	- Supervisar y controlar
Gerencia	- Informar sobre procesos de control.
Consejo de Administración y Vigilancia	- Fiscalizar y controlar.
Representante de Control Interno	- Planeación, control y ejecución del control

4. DEFINICIONES

Sistema COSSO.- Es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado razonable de seguridad en cuanto a la consecución de

los objetivos operacionales de eficacia y eficiencia, objetivos financieros de fiabilidad de los resultados y demás información contable y objetivos legales de cumplimiento y aplicabilidad.

Finalmente el sistema COSSO permite disminuir los riesgos internos y externos mediante una gestión efectiva y preventiva de los mismos.

Auditoría interna.- Es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y está encaminada a la revisión de operaciones contables, políticas y procedimientos establecidos en una entidad con el propósito de proteger el activo, minimizar los riesgos e incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera, es decir, un análisis pormenorizado en los ámbitos administrativo, contable y financiero, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección mediante las sugerencias conclusiones y recomendaciones del informe final y así tomar las correcciones correspondientes para lograr satisfactoriamente la consecución de los objetivos planteados.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Elaboración de información.

El Gerente informa a los jefes departamentales la elaboración de información para control interno.

Planeación de control interno.

El responsable del proceso de control interno, o en su defecto el delegado, expide a Gerencia una planificación de tiempos por departamento para realizar este proceso.

Aprobación de la planeación

El Presidente y Gerente estudian la pertinencia del plan de control respecto del reglamento interno, para aprobarlo remitirlo al Consejo de Administración para su conocimiento.

Comunica a jefes departamentales

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

Ejecución del control interno.

El encargado del control interno cumple con la planificación aprobada.

Informe de control interno.

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

Plan de contingencia para resultados adversos.

El Presidente y Gerente trazan un plan de contingencia para mejorar los aspectos negativos que resulten del proceso de control interno.

Socialización y aprobación.

El Presidente emite el informe y plan de contingencias al Consejo de Administración para su análisis y aprobación para la posterior inserción en el Plan Operativo Anual, y finalmente la socialización de lo actuado con todo el personal.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

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

1. OBJETIVO

Revelar a través de indicadores la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos realizados por el personal dentro de la Cooperativa.

2. ALCANCE

Inicia con el detalle de actividades de acuerdo con las funciones asignadas a los funcionarios de la Cooperativa, el levantamiento de indicadores de evaluación de cumplimiento hasta el control de las acciones del personal.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Presidencia	- Supervisar la evaluación
Gerencia	- Realizar la evaluación
Jefes departamentales	- Presentar informes

4. DEFINICIONES

Evaluación.- Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. El objetivo

fundamental es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Diseño de indicadores de evaluación

El Gerente diseña indicadores de evaluación para cada cargo de acuerdo con las funciones asignadas y con los objetivos estratégicos planteados. Formula un programa de evaluación al Consejo de Administración.

Legalización de proceso de evaluación.

El Consejo de Administración estudia el programa de evaluación y aprueba su ejecución.

Aprobación de planificación

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

Levantamiento de indicadores

El Gerente entrega a los jefes departamentales el programa de evaluación con los indicadores a aplicar de forma periódica y el modelo de informe a presentar a la Gerencia cada mes.

Informe de indicadores

El Gerente con la información obtenida de los jefes departamentales presenta un informe trimestral de evaluación de personal.

Socialización con personal

El Gerente y cada jefe departamental entrevistan a cada funcionario y le entregan el informe de su desempeño, asimismo se informa la obligación de corregir el rendimiento laboral a todos los funcionarios cuyos indicadores muestren un desempeño deficiente.

Plan de mejoramiento.

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

Socialización y aprobación.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Indicadores de evaluación.
- Plan de evaluación.

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Eficiencia y eficacia	Mide el cumplimiento de indicadores de gestión	Personal que cubre estándares de calidad / Total del personal	%	Trimestral	Informe de indicadores

Modelo 2. Macroproceso Fundamental.

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	**CÓDIGO: COACMAR. FFDI.1**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: FINANCIEROS	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: DIFUSIÓN	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: SERVICIO AL CLIENTE	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Informar al cliente sobre productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Marcabelí".

2. ALCANCE

Se recepta las necesidades financieras del cliente hasta ofrecer información pertinente a los mismos.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de crédito	- Informa al cliente
Secretaría	- Informa al cliente.

4. DEFINICIONES

Servicio al Cliente

El Servicio de Atención al Cliente es el departamento competente para atender, tramitar y resolver las quejas y reclamaciones presentadas, directamente o

mediante representación, por todas las personas naturales o jurídicas, que reúnan la condición de usuario de los servicios financieros prestados por la Institución, siempre que tales solicitudes, quejas y reclamaciones se refieran a sus intereses y derechos legalmente reconocidos y derivados de contratos, de la normatividad de transparencia y protección de la clientela o de las buenas prácticas y usos financieros y en particular, del principio de equidad.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Cliente pide información.

El cliente se acerca a secretaría o al oficial de crédito para requerir información

Información preliminar

Secretaria será la encargada de informar generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MARCABELÍ”, como tiempo en el mercado, tipo de productos y servicios; además se registra datos del cliente que pide información.

Direccionamiento a especialista.

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

Información especializada.

El especialista asignado al cliente le informara sobre productos, requisitos, tiempos, procesos. Si el cliente se muestra interesado se procederá a llenar la documentación respectiva.

Registro de información

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

Seguimiento al cliente.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Registro de cliente informados

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Clientes usan productos	Muestra el número de clientes que utilizaron el servicio luego de ser informados	Número de clientes informados que usan servicios/número de clientes informados que no usan el servicio	%	Mensual	Registro de clientes informados Base de datos de clientes.

1. OBJETIVO

Elaborar el modelo de proceso para realizar publicidad de la Cooperativa de Ahorra y Crédito “Marcabelí”.

2. ALCANCE

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

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Diseña modelo de publicidad
Presidencia	- Aprueba modelo de difusión
Oficial de Crédito	- Realiza difusión.

4. DEFINICIONES

Ninguna.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Propuesta de difusión.

El Gerente será el promotor para diseñar el plan publicitario donde mostrara logos, colores, metas, plazos, que correspondan al Plan Estratégico y

marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”, remite este plan a presidencia.

Aprobación de plan de difusión.

La Presidencia revisa y aprueba mecanismos de difusión, presupuesto y verifica su correspondencia con el Plan Estratégico. Así mismo enviará un informe de aprobación y sugerencias a Gerencia.

Ejecución de plan de difusión.

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

Seguimiento a plan.

El jefe de negocios será el encargado de levantar informes de impacto que ha tenido el plan de difusión.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Plan de difusión.

8. REGISTROS

- Actas de aprobación.
- Indicadores de impacto.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Nuevos clientes	Compara el total de clientes nuevos luego de ejecutado plan de difusión	Clientes totales después de plan de difusión – clientes totales antes del plan de difusión	%	Semestral	Base de datos.

1. OBJETIVO

Apertura de cuentas a la vista para los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí, tomando en cuenta los reglamentos y políticas.

2. ALCANCE

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

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Revisa documentación
Oficial de crédito	- Apertura cuenta. - Registra cuenta.
Cajero	- Activa cuenta. - Debita valores.

4. DEFINICIONES

Cuentas de ahorro.

Una Cuenta de ahorro es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad

inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Información a clientes.

El oficial de crédito le brinda información al cliente sobre los requisitos, políticas, tasa de interés, y beneficios de apertura de cuenta, además de solventar cualquier interrogante del interesado, el oficial de crédito también registra los datos del cliente.

Entrega y recibimiento de documentos.

El cliente arregla los documentos y se los entrega al oficial de crédito que se encarga de archiva los datos del cliente.

Aprobación de documentos.

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

Registro de cuenta.

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

Activación de cuenta.

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

Verificación de datos.

En este caso el oficial de crédito luego las dos horas de ingreso de cuenta revisa la activación de cuenta caso contrario bloquea la cuenta y procede a llamar al cliente para acordar si va apertura la cuenta.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Solicitud de apertura

8. REGISTROS

- Documentos de apertura.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apertura de cuentas	Indica el porcentaje de clientes informados que apertura cuentas	Número de clientes con cuentas aperturadas/ número de clientes que solo piden información sobre apertura de cuentas y no aperturadas.	%	Mensual	Registro de clientes informados. Registro de apertura de cuentas.
Cuentas en orden	Muestra el porcentaje de cuentas aperturadas con documentación en regla	Numero de cuentas aperturadas documentación completa/ número de cuentas aperturadas	%	Mensual	Registro de cuentas aperturadas. Activación de cuenta.

1. OBJETIVO

Acordar el proceso para el depósito de ahorros a la vista para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Inicia con entrega de papeleta y dinero del cliente (en este caso no es obligatoria la libreta) y termina con la devolución por parte del cajero de la libreta o papeleta certificada y el registro del depósito.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cliente	- Entrega de documentación (libreta, cedula , papeleta y dinero)
Atención al cliente o Cajero	- Verifica documentación - Registra depósito.

4. DEFINICIONES.

Cuenta de ahorro a la vista.

Sistema de inversión que permite tener dinero a la vista, pero con rendimientos escalonados de acuerdo al plazo real que mantenga la inversión.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Disponibilidad del cliente.

El cliente o una tercera persona enviada por el cliente se acercar al cajero (recibidor-pagador) para realizar el depósito.

Recepción de documentación y dinero.

El cajero recepta y revisa la papeleta de depósito, revisa y cuenta el dinero

Verificación e ingreso de datos.

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

Registro de transacción

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

Archivo de documentos.

El cajero o la persona encargada guarda los documentos en su archivo.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno

8. REGISTROS

- Papeleta de depósito.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Transacciones realizadas diariamente	Muestra depósitos que constan documentos de respaldos	Numero de depósitos con documentos de respaldo/ número de depósito.	%	Mensual	Papeletas de depósito.

1. OBJETIVO

Efectuar retiros de fondos disponibles en cuentas a la vista.

2. ALCANCE

Inicia con la verificación de documentos (papeleta, libreta y cedula), hasta el registro de la transacción y entrega del dinero al cliente.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero	- Verifica documentos - Registra transacción
Cliente	- Llevar documentación correcta.

4. DEFINICIONES

Cuenta de ahorro: Las cuentas de ahorros junto con las cuentas corrientes son depósitos de dinero a la vista, la entidad crediticia debe devolver al cliente la cantidad depositada en el momento que el cliente lo solicite

Libreta de ahorros: Como su nombre indica es una libreta asociada a una cuenta de ahorro. Al abrir una cuenta de ahorro en una entidad crediticia la

misma expide una libreta de ahorros en la que quedaran reflejados los movimientos asociados a esa cuenta.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Disponibilidad del cliente.

El cliente o una tercera persona enviada por el cliente se acercar al cajero (recibidor-pagador) para realizar el retiro con la respectiva documentación, como requisito indispensable la cedula tanto del cliente como de persona que retira el dinero y la papeleta llena con la firma del cliente.

Recepción y verificación de documentación.

El cajero (recibidor-pagador) recepta del cliente la papeleta de retiro, cartola o libreta y cédula de identidad, en caso de ser una autorización a terceros necesita la cédula de autorizado.

Verificación y disponibilidad de fondos.

El cajero ingresa en el sistema el número de cuenta y verifica la disponibilidad de fondos y legalidad de firma.

Registro de transacción.

El cajero ingresas inmediatamente la transacción en el sistema.

Entrega de dinero y documentos.

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

Archivo de documentos.

El cajero archiva la papeleta hasta cierre de caja.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Papeleta de retiro.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Transacciones realizadas	Muestra los retiros con sus documentos de respaldos	Numero de retiros con documentos de respaldo/ número de retiros.	%	Mensual	Papeletas de depósito.

1. OBJETIVO

Determinar el proceso para el depósito de ahorro a plazo fijo.

2. ALCANCE

Empieza con la determinación de documentación hasta el depósito en la cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES.

Ahorro a plazo.

Son colocaciones realizadas en una institución financiera, a una tasa acordada, durante un tiempo determinado, generalmente superior a un mes.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Información y negociación preliminar

El oficial de crédito comunica al cliente o interesado sobre las condiciones de la póliza, los documentos que debe presentar y registra datos del cliente.

Contratación final

Se finaliza la negociación una vez que el cliente este de acuerdo con las condiciones de la póliza y presente toda la documentación.

Registro de póliza.

El oficial apertura una cuenta a plazos en el sistema con los datos del cliente y verifica que este completa la documentación del cliente.

Informativo sobre procedencia de fondos.

El oficial hace firmar al cliente un documento sobre procedencia de fondos.

Activación de cuenta.

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

Verificación de datos.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Contrato de póliza.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Activación de cuenta	Muestra el porcentaje de clientes informados que apertura cuentas a plazo	Número de clientes con cuentas aperturadas/ Número de clientes que piden información sobre apertura de cuentas	%	Mensual	Registro de clientes informados Registro de apertura de cuentas.
Cuentas legales	Muestra el porcentaje de cuentas aperturadas con documentación en regla	Numero de cuentas aperturadas con toda la documentación/ numero de cuentas aperturadas	%	Mensual	Registro de cuentas apertura das

1. OBJETIVO

Establecer el proceso para la renovación del depósito de ahorro a plazo fijo.

2. ALCANCE

Inicia con la petición de renovación por parte del cliente y determinación de documentación hasta la renovación de póliza.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES.

Ahorro a plazo: Son colocaciones realizadas en una institución financiera, a una tasa acordada, durante un tiempo determinado, generalmente superior a un mes.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Negociación de condiciones de póliza

El oficial de crédito informa al cliente sobre nuevas condiciones de renovación de la póliza, documentación a presentar.

Negociación final

El cliente decide las condiciones de la póliza y presenta la pertinente documentación.

Liquidación de contrato anterior.

El oficial de crédito imprime la liquidación de contrato anterior, lo verifica y entrega al cliente.

Registro de póliza.

El oficial de crédito ingresa nuevas condiciones y realiza un nuevo contrato de póliza.

Informativo sobre procedencia de fondos.

El oficial de crédito hace firmar un documento sobre procedencia de fondos.

Depósito adicional de renovación de póliza.

Si el valor de la póliza que se amplía debe realizar el depósito en caja.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Contrato de póliza.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Renovaciones	Porcentaje de cuentas renovadas	Número de cuentas renovadas/Número de cuentas a plazo	%	Semestral	Contratos de pólizas.

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	**CÓDIGO: COACMAR.** FFCA. 6
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: FINANCIEROS	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: RETIRO DE DEPOSITOS A PLAZO	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Establecer el proceso para retirar depósitos a plazo.

2. ALCANCE

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

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES.

Ninguno

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Trato de condiciones de póliza

El oficial de crédito entrega información para renovar póliza, caso contrario informa al cliente sobre sus utilidades o ganancias.

Liquidación de póliza.

El oficial de crédito imprime y entrega al cliente la liquidación de contrato de póliza y registra en el sistema el cierre.

Retiro de fondos.

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

Archivo de documentación.

El oficial de crédito comprueba en el sistema el retiro de fondo y procede archivar la liquidación de póliza.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Liquidación de póliza.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Liquidaciones	Muestra el porcentaje de pólizas liquidadas.	Número de cuentas liquidadas con documentos de respaldo/ Número cuentas liquidadas	%	Semestral	Documentos de liquidación de pólizas.

1. OBJETIVO

Revisión de pago de cuotas de crédito de clientes.

2. ALCANCE

Inicia con la revisión de fechas de pago, cuotas y morosidad si ese fuese el caso hasta la culminación del pago del crédito.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de crédito	- Analiza cuotas y morosidad - Realiza debito automático en las fechas pactadas
Cajero.	- Recepta pago. - Ingresa transacción.

4. DEFINICIONES

Crédito: El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Tabla de amortización: Tabla de amortización es el proceso mediante el cual el valor de los elementos del inmovilizado material e inmaterial aplicado por la

empresa a la consecución de sus objetivos se incorpora al precio de coste de los productos fabricados o de los servicios prestados, para así recuperar dicho valor y permitir la reposición de los elementos mencionados cuando éstos lleguen al final de su vida útil, técnica o económica.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Revisión de cuota.

El oficial de crédito revisa en el sistema el estado de crédito, fechas establecidas de pagos, valor de cuota, morosidad.

Cobro de cuotas automática.

El oficial de crédito comunica a cliente el valor total de cuota, en caso de ser posible realiza el débito automático de cuenta.

Pago de cuota directa por parte del cliente.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Comprobante de pago.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Pago de cuota	Muestra el número de cuotas pagadas	Número de cuotas pagadas e ingresadas/ Número de cuotas informadas	%	Mensual	Registro de pago

1. OBJETIVO

Realizar la cancelación y liquidación de crédito.

2. ALCANCE

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

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES.

Liquidación de crédito: Si la obligación versa sobre una cantidad líquida de dinero, se ordenará su pago en el término de cinco días, con los intereses desde que se hicieron exigibles hasta la cancelación de la deuda. Cuando se trate de obligaciones en moneda extranjera cuyo pago deba realizarse en moneda legal colombiana a la tasa vigente al momento del pago, el juez dictará

el mandamiento ejecutivo en la divisa acordada. Cuando se trate de alimentos u otra prestación periódica, la orden de pago comprenderá, además de las sumas vencidas, las que en lo sucesivo se causen, y dispondrá que éstas se paguen dentro de los cinco días siguientes al respectivo vencimiento.

Pagaré de crédito: Un pagaré es un documento en el que se recoge el compromiso de pago de la entidad emisora (que precisa de financiación) a favor de tenedor que precisa invertir) a la fecha del vencimiento.

Por tanto, un pagaré es a la vez un instrumento de financiación para la entidad emisora y de inversión para el tenedor Los pagarés pueden ser emitidos por administraciones públicas, por entidades de crédito o por empresas, y son siempre a corto plazo Los inversores pueden operar con los pagarés de tres formas diferentes: Suscripción en el mercado primario, en el que se fijan el precio, el descuento y la fecha de vencimiento del pagaré.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Revisión de estado de crédito.

El oficial de crédito revisa en el sistema el estado de crédito, calcula la cuota para liquidar.

Liquidación de crédito

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

Pago de cuota

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

Entrega y archivo de documentación.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Liquidación de crédito

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Liquidaciones	Muestra el porcentaje de créditos liquidados a tiempo	Número créditos liquidados en el plazo/ Número créditos liquidados fuera de plazo	%	semestral	Liquidación de créditos

1. OBJETIVO

Establecer el proceso de petición y análisis para aprobación de crédito.

2. ALCANCE

Empieza con el proceso de solicitud de crédito hasta la entrega de la documentación para crédito.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de crédito	- Emite informe de pertinencia.
Cliente	- Solicitante de crédito

4. DEFINICIONES

Solicitud de crédito.

Impreso que el solicitante de un crédito debe cumplimentar y entregar a la entidad financiera para que ésta determine si puede concedérselo.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1. Solicitud de crédito

El cliente acude al oficial de crédito para solicitar un crédito.

5.2. Información de requisitos para el crédito

El oficial de crédito informa al socio o cliente sobre los requisitos para el crédito.

5.3. Entrega de documentación por parte del cliente

El cliente se reúne con el oficial de crédito una vez reunido toda la documentación requerida y los formularios llenos que fueron entregados anteriormente por el oficial de crédito.

5.4. Recepta documentación y revisa.

El oficial de crédito revisa todos los documentos, formularios e información.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Políticas de crédito

7. ANEXOS

- Solicitud de crédito

8. REGISTROS

- Informe de pertinencia.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos con requisitos	Muestra el porcentaje de créditos con el informe	Número de solicitudes de crédito con requisitos o documentación/Número de solicitudes de crédito	%	Mensual	Solicitud de crédito. Informes de pertinencia.

1. OBJETIVO

Analizar el informe de crédito para que sea aprobado e inmediatamente sea entregado el dinero al cliente.

2. ALCANCE

Primero se analiza el informe hasta el otorgamiento o entrega de fondos

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Comité de crédito	- Analizar y aprobar las peticiones de crédito según sus políticas.
Gerencia	- Analizar y aprobar peticiones de crédito según política
Oficial de crédito	- Emitir informe e informar al cliente.

4. DEFINICIONES

Crédito: Un crédito es una operación financiera en la que una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado en un contrato y durante un período de tiempo determinado.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Emisión de informe

El Gerente analiza el informe emitido por el oficial de crédito y luego lo destina al comité de crédito

Aprobación directa

El gerente analiza el informe del oficial de crédito y emite un informe de aprobación de monto, plazo, tasa de interés, para que se registre en el sistema y se haga el desembolso.

Aprobación de comité de crédito.

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

Ingreso en el sistema y acreditación de crédito.

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

Verificación de firmas.

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

Entrega de documentos.

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

Archivo de documentación.

El oficial de crédito archiva documentos de cliente.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Informe de oficial de crédito

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos aprobados	Indica el total de créditos aprobados	Número de créditos aprobados/Número de créditos con informe presentados pero no aprobados	%	Mensual	Pagaré de crédito, tablas de amortización
Pagarés de crédito	Muestra el total de créditos aprobados con pagaré firmado	Número de créditos con pagaré firmado/ Número de créditos aprobados	%	Mensual	Pagaré de crédito.

1. OBJETIVO

Mostrar el proceso para renovación o renegociación de créditos que se encuentren vigentes.

2. ALCANCE

Inicia con el pedido y análisis de renovación hasta la aprobación del mismo.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Comité de crédito	- Analiza y aprueba renovación
Gerencia.	- Analiza y aprueba renovación
Oficial de crédito	- Emite informe de pertinencia
Cliente	- Recopila información

4. DEFINICIONES

Renovación de crédito.

La renovación o ampliación de un crédito se lo puede realizar las veces que se necesite en caso de ser necesario; la institución bancaria solicita una nueva documentación para el proceso de renovación del crédito.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe sobre proceso de renovación.

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

Alistar documentación solicitada.

El cliente bajo las condiciones de la cooperativa prepara la nueva documentación solicitada por el oficial de crédito

Revisión de historial crediticio y estado actual de crédito.

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

Informe de pertinencia.

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

Aprobación directa

El gerente analiza el informe del oficial de crédito y emite un informe de aprobación de monto, plazo, tasa de interés, para que se registre en el sistema y se haga el desembolso.

Aprobación de comité de crédito.

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

Ingreso en el sistema y acreditación de crédito.

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

Verificación de firmas.

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

Entrega de documentos.

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

Archivo de documentación.

El oficial de crédito archiva documentos de cliente.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Solicitud de renovación.

8. REGISTROS

- Pagaré de crédito.
- Tabla de amortización

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos renovados	Muestra el total de créditos aprobados para su renovación	Número de créditos renovados aprobados/ Número de créditos renovados solicitados	%	Semestral	Pagarés.

	MACROPROCESO: FUNDAMENTALES	**CÓDIGO: COACMAR. FFCO. 4**
		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO: FINANCIEROS	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: CAPTACIONES	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: INVERSIONES DE COOPERATIVA	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Analizar la pertinencia de inversión de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”.

2. ALCANCE

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

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	**FUNCIONES**
Asamblea General	- Aprobar inversiones.
Consejo de Administración y Vigilancia	- Analizar y emitir informe de pertinencia
Gerencia	- Elabora perfil de portafolio de inversiones
Contadora	- Emite informe de disponibilidad de fondos.

4. DEFINICIONES

Inversiones: La inversión son los recursos (sean estos materiales o financieros) necesarios para realizar el proyecto; por lo tanto cuando hablamos de la inversión en un proyecto, estamos refiriéndonos a la cuantificación monetaria de todos los recursos que van a permitir la realización del proyecto.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Emisión de informe de inversiones

La contadora emite un informe de disponibilidad de fondos y necesidad de inversiones con rentabilidad, análisis de riesgos, para que el gerente analice su pertinencia.

Perfil de portafolio de inversiones.

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

Informe de aprobación y pertinencia.

El consejo de administración y vigilancia analiza perfil de portafolios de inversión y emite un informe de pertinencia de la inversión fundamentado en la disponibilidad de fondos y prioridades y emite un informe de aprobación para que se debata en asamblea general de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”.

Aprobación de Asamblea General.

En reunión ordinaria de Asamblea General se toma en orden del día la aprobación de inversiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”, la asamblea analiza el documento final del consejo de vigilancia y procede tomar una decisión.

Ingreso en el sistema.

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

Entrega de documentos.

El gerente procede a preparar documentos de inversión y uso de fondos.

Archivo de documentación.

La contadora archiva los documentos de la inversión

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Perfil de portafolios de inversión

8. REGISTROS

- Documentos de inversión.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Inversiones	Muestra el total de inversiones aprobadas	Número de inversiones aprobados/ Número de inversiones presentados	%	Anual	Aprobación de inversión de asamblea.

1. OBJETIVO

Realizar el seguimiento y recuperación de créditos.

2. ALCANCE

Empieza con la verificación de dato de crédito hasta la recuperación de fondos de crédito.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

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

4. DEFINICIONES

Recuperación de crédito: La recuperación créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplir efectuarlo. Antes de iniciar el camino judicial de hecho los bancos y las financieras que conceden préstamos personales intentan primero de conseguir un pago parcial del crédito. El segundo paso es intentar

con una causa contra el deudor y seguir el camino jurídico hasta llegar al pago. La fase también de recuperación créditos se denomina fase extrajudicial y, aun si acorta el tiempo de recuperación, prevé el consentimiento del deudor.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Verificación de cuotas atrasadas.

El oficial de créditos cada inicio de semana emite un informe de cartera del sistema, filtra información sobre cartera con más de cinco días, cartera vencida en juicio y procede a obtener datos de clientes que se debe notificar según las políticas de la institución.

Autorización de notificaciones

El gerente analiza informe del oficial de créditos y revisa el pago de cuota en cuentas del sistema financieros, luego autoriza para que realice la notificación bajo parámetros; atrasos de 5 a 30 días llamada telefónica, pasados los 30 días notificación por escrito

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

Notificación telefónica.

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

Legalización de notificaciones escritas.

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

Entrega de notificaciones escritas.

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

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Bitácora de notificaciones.

8. REGISTROS

- Notificaciones escritas.
- Bitácora de notificaciones

9. INDICADOR DE DESEMPENO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos que se encuentran al día.	Muestra la respuesta de clientes que están con notificaciones	Número de cuotas igualadas/ Número de cuotas notificadas	%	Mensual	Bitacora de notificaciones.

1. OBJETIVO

Mostrar el proceso para realizar créditos bajo convenios con CODESARROLLO

2. ALCANCE

Empieza con el análisis de informe de oficial de crédito hasta el otorgamiento de desde CODESARROLLO

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Analizar y aprobar peticiones de crédito.
Oficial de crédito	- Emitir informe, informar a cliente.
Gerencia CODESARROLLO	- Analiza y aprueba petición de crédito.
Cliente	- Entrega documentos solicitados.

4. DEFINICIONES

Crédito de segundo piso: Instituciones financieras que no tratan directamente con los usuarios de los créditos, sino que hacen las colocaciones de los mismos a través de otras instituciones financieras.

CODESARROLLO: Codesarrollo es una Entidad privada, sin ánimo de lucro, fundada en 1960, por representantes de la industria, la banca, la iglesia y otros sectores empresariales de Antioquia. Cinco décadas de gestión comprometida con el desarrollo sostenible, le han permitido a Codesarrollo consolidarse como una organización competitiva, eficiente y productiva, que continuará su trabajo por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de programas y servicios que se adapten a las nuevas estructuras sociales y respondan con éxito a los requerimientos tecnológicos de una economía cada vez más globalizada.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Simulación e ingreso de solicitud de crédito.

El oficial de crédito informa al cliente sobre condiciones de crédito, hace una simulación de cuotas, plazos, el cliente llena solicitud para su registro. Así mismo informa sobre la documentación a entregar.

Entrega de documentación

El cliente entrega los documentos necesarios de él y en caso de requerirlo de garantes.

Verificación de calificación de clientes.

El oficial de crédito revisa en el buro de crédito el historial crediticio y estado de deudas actuales del cliente.

Informe de pertinencia.

El oficial de crédito emite un informe sobre la pertinencia del monto, plazos, de acuerdo a la capacidad de pago, deudas, colaterales. Este informe se registra en el sistema y se pasa a gerencia.

Emisión de informe

El Gerente analiza el informe emitido por el oficial de crédito para destinarlo a gerencia de CODESARROLLO

Aprobación CODESARROLLO

La Gerencia de CODESARROLLO revisa informe y verifica documentación de crédito, procede a su aprobación directa bajo las condiciones del convenio entre las instituciones.

Ingreso en el sistema y acreditación de crédito.

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

Acreditación de CODESARROLLO.

La Gerencia de CODESARROLLO remite un informe al gerente para registre la acreditación de los fondos a la cuenta de la Cooperativa “Marcabelí”, para que otorgue el crédito.

Verificación de acreditación y firmas.

El oficial de crédito revisa la acreditación en la cuenta de CODESARROLLO, verifica firmas con los documentos legales y procede a formalizar la acreditación en el sistema.

Entrega de documentos.

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

Archivo de documentación.

El oficial de crédito archiva documentos de cliente.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno

7. ANEXOS

- Informe de oficial de crédito
- Convenio con CODESARROLLO.

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos aprobados	Muestra el total de créditos aprobados	# de créditos aprobados por CODESARROLLO/ # de créditos con informe presentados para CODESARROLLO	%	Mensual	Pagaré de crédito.

1. OBJETIVO

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

2. ALCANCE

Inicia con análisis del cliente hasta la entrega del dinero por bono de desarrollo humano

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de Crédito	- Revisa información en red
Cajero	- Realiza transacción

4. DEFINICIONES

Bono de desarrollo humano.

El bono de desarrollo humano es un subsidio monetario que entrega el gobierno condicionado para la familia. Este incentivo es solo para los que califican de muy pobres.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Verificación de datos

El cajero pide la cédula del cliente ingresa los datos en la página del Programa de Protección Social, verifica los datos. Y si no hubiera red el cajero pide la cedula y llama al oficial de crédito, este realiza una llamada a CODESARROLLO o cabeza de RED y verifica los datos.

Autorización de pago.

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

Entrega de fondos.

El cajero verifica el monto del dinero y se lo entrega al cliente.

Impresión de documento y archivo.

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

Informe de pagos.

El cajero debe cuadrar a diario la caja de cooperativa y por otro lado la caja de pago de servicios varios.

6. REFERENCIAS

- Convenio de pago de bono de desarrollo

7. ANEXOS

- Lista de pagos.

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Pago de bonos de desarrollo	Muestra los bonos que se han acreditado	Numero de bonos pagados/ número de bonos peticionados	%	Semanal	Comprobantes de pago.

1. OBJETIVO

Realizar los pagos de servicios de luz, agua, teléfono, otros a través del servicio de RAPIPAGOS en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Inicia con análisis del cliente hasta la entrega del dinero por bono de desarrollo humano

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero	- Realiza transacción

4. DEFINICIONES

Servicios básicos.

Los servicios básicos, en un centro poblado, barrio o ciudad son las obras de infraestructuras necesarias para una vida saludable. Entre otros son reconocidos como servicios básicos:

- El sistema de abastecimiento de agua potable;
- El sistema de alcantarillado de aguas servidas;

- El sistema de desagüe de aguas pluviales, también conocido como sistema de drenaje de aguas pluviales;
- El sistema de vías;
- El sistema de alumbrado público;
- La red de distribución de energía eléctrica;
- El servicio de recolección de residuos sólidos.
- El servicio de Gas.

RAPIPAGOS

En RAPIPAGOS, un equipo brinda al consumidor final las mejores facilidades para pagar, cobrar o comprar bienes y servicios. Ayudando a las empresas adheridas a crear soluciones fáciles y eficientes para potenciar sus negocios, encargándose de la cobranza, venta, facturación o pago de una manera sencilla, rápida y eficiente.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Verificación de datos

El cajero dependiendo del tipo de servicio a pagar ingresa los datos del cliente, (número de teléfono, código, servicios, etc.), verifica el valor a pagar incluida la respectiva comisión, e informa al cliente.

Verificación de dinero

El cliente entrega el monto a ser cancelado, el cajero verifica el dinero.

Impresión de documento y archivo.

El cajero ingresa la transacción en el sistema e imprime el documento o factura del pago, hace firmar al cliente y archiva la copia.

6. REFERENCIAS

- Convenio con Rapipagos.

7. ANEXOS

- Lista de pagos.

8. REGISTROS

- Registro de transacción.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Pago de servicios	Muestra los servicios que se han acreditado	# de servicios pagados/ # de servicios peticionados	%	Semanal	Comprobantes de pago.

1. OBJETIVO

Realizar el pago de remesas provenientes de diferentes partes del mundo.

2. ALCANCE

Inicia con análisis del código del cliente hasta la entrega del valor de la remesa.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero	- Realiza transacción

4. DEFINICIONES

Remesa: En el lenguaje coloquial se entiende que las remesas son el dinero que los emigrantes envían a su país de origen, siempre que sea a cambio de nada tangible; es decir, como regalo. No obstante, en la contabilidad oficial de los países, no existe un único apunte contable que recoja este concepto, sino varios. Estos apuntes contables aparecen reflejados en la balanza de pagos, el documento contable en el que los países recogen sus transacciones con el exterior.

RIA: Ría una empresa que realiza transferencia de dinero a nivel mundial, ofreciendo excelencia en el servicio y los servicios de remesas más competitivo y confiable de pago a sus clientes. RIA se ha comprometido también a las

relaciones comerciales el mejor en su clase con su agente global y red de corresponsales, con base en los principios de respeto mutuo, la equidad, y en general las prácticas comerciales aceptadas.

Plan Nacional de Pagos: Un sistema de pagos es un “sistema de comunicación que permite el intercambio de información necesaria para efectuar una transferencia de fondos”.

Podemos decir que el Sistema Nacional de Pagos es la infraestructura compuesta de instituciones, instrumentos, reglas, procedimientos, estándares y medios técnicos, establecidos para efectuar la transferencia de valores monetarios entre partes descargando obligaciones mutuas, en el país o internacionalmente.

CODESARROLLO: Codesarrollo busca establecer alianzas estratégicas con sus socios y otras instituciones, para brindar servicios ágiles y justos a aquellos que no acceden al mercado financiero formal tradicional.

CODESARROLLO se siente y es parte integrante del Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio “FEPP”, de quien recibe su mística y vocación de servicio, en la búsqueda de impulsar los mercados financieros rurales y urbanos populares del Ecuador.

Cabeza de red: Es un Sistema de Pagos Interbancario contribuirá a facilitar las transferencias de remesas a través de disminuir su costo y tiempo de envío, se integra operadores de micro finanzas regulados y no regulados por la Superintendencia de Bancos (SBS) al SPI; los primeros de forma directa, y, los segundos, a través de una cabeza de red conformada por entidades financieras reguladas en un esquema de red de redes.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Verificación de datos

El cajero pide la cédula y código de transacción al cliente ingresa los datos en la página del RIA o Plan Nacional de Pagos (Banco Central), verifica los datos. Si no hubiera internet el cajero pide la cédula y llama al oficial de crédito, este realiza una llamada a CODESARROLLO o cabeza de RED y verifica los datos.

Autorización de pago.

El cajero verifica datos en el sistema en línea e ingresa la autorización.

Entrega de fondos.

El cajero cuenta dinero y se lo entrega al cliente.

Impresión de documento y archivo.

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

Informe de pagos.

El cajero debe cuadrar a diario la caja de cooperativa “Marcabelí” y por otro lado la caja de pago de servicios varios.

6. REFERENCIAS

- Convenio de pago de remesa

7. ANEXOS

- Lista de pagos.

8. REGISTROS

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

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Pago de remesa	Muestra las remesas que se han acreditado	Numero de remesas pagadas/ Numero de remesas peticionados	%	Semanal	Comprobantes de pago.

1. OBJETIVO

Emitir el seguro obligatorio de accidentes y tránsito.

2. ALCANCE

Empieza con el análisis de documentos del vehículo hasta la emisión del SOAT.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Oficial de Crédito	- Revisa información en red

4. DEFINICIONES

SOAT: El SOAT es un seguro obligatorio establecido por Ley con un fin netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales y muerte.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Verificación de datos

El cajero pide una copia de matrícula del vehículo y copia de cedula, ingresa al sistema en línea y verifica los datos, en caso de coincidir los datos del dueño del vehículo pide autorización para actualizarlos. Revisa el total del pago e informa al cliente.

Registro de pago

El cliente entrega el pago al cajero quien verifica e ingresa en el sistema el pago.

Impresión de documento y archivo.

El cajero imprime el SOAT y factura, hace que el cliente verifique los datos y firme si está de acuerdo, archiva los documentos.

Informe de pagos.

El cajero realiza una lista del nombre del dueño, matricula, valor pagado para emitirlo al oficial de crédito.

6. REFERENCIAS

- Convenio de pago de SOAT

7. ANEXOS

- Lista de pagos.

8. REGISTROS

- SOAT.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Emisión de SOAT	Muestra el SOAT que ha sido emitido	Numero de SOAT emitidos con documentos de respaldo/ Numero de SOAT emitidos	%	Semanal	SOAT

Modelo 3. Macroproceso de apoyo.

	MACROPROCESO: APOYO	**CÓDIGO: : COACMAR. ACFI. 1**
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: CONTABLE	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: FINANCIERO	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: ASIENTOS CONTABLES	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Obtener los asientos contables producto del desarrollo de las operaciones de la Cooperativa “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Inicia con la revisión de cuentas que operan en el sistema para realizar la extracción de los asientos contables y finaliza con el cuadre de los saldos en cuentas del debe y haber de las mismas.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Revisa los asientos contables del periodo
Contadora	- Obtiene asientos desde el sistema. - Adjunta asientos en un reporte a gerencia.
Sistemas	- Proporciona asesoría y apoyo a contabilidad en el proceso

4. DEFINICIONES

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

En el sistema de partida doble, cada asiento tiene dos vertientes: el debe y el haber. Estas dos posiciones hacen movimientos inversos, y afectan al activo o al pasivo, y se fundamentan por el hecho de que todo apunte afecta al menos a dos cuentas y cada movimiento tiene una contrapartida.

En todo caso, aunque nada especifica la normativa legal, cada asiento debe reunir al menos la siguiente información:

- Fecha de la anotación;
- Número que hace el asiento a lo largo del ejercicio;
- Cuentas que intervienen (con su código y denominación);
- Importes asociados a cada cuenta, señalando si son cargos o abonos;
- Breve descripción de la operación.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Transferencia de información contable del sistema al formato de reporte de Excel.

La contadora realiza el proceso habitual para importar los asientos contables desde el sistema hasta el reporte Excel.

Revisión de saldos y cuadre de cuentas.

La contadora analiza en base con los principios contables los cargos (debe) y abonos (haber) y sus sumatorias débitos y créditos respectivamente para obtener el saldo que es la diferencia entre estos dos últimos y conocer si los saldo son deudor (los débitos son mayor que los créditos), o acreedor (los créditos son mayores que los débitos) o cuentas saldadas(débitos y créditos iguales), frente a cada asiento debe colocarse una interpretación de los saldos.

Aprobación de documentos.

El gerente estudia el reporte contable y emite un informe ante la Asamblea General para la aprobación y validación de los mismos.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Ley de economía Popular y Solidaria
- Sistema operacional de la Cooperativa

7. ANEXOS

Ninguno

8. REGISTROS

- Reporte de asientos contables.

9. INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Eficiencia operacional del sistema	Muestra el margen de error de cálculo de asientos contables en el sistema	Número de asientos contables cuadrados automáticamente al importe **/**Número de asientos contables	%	Mensual	Registro de cuentas contables en el sistema. Saldos al cuadre.

	MACROPROCESO: APOYO	**CÓDIGO: COACMAR. ACFI. 2**
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: CONTABLE	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: FINANCIERO	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: ELABORAR CONCILIACIÓN BANCARIA	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Estipular el procedimiento para la elaboración del documento de conciliación bancaria en la Cooperativa “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Inicia con la verificación de los saldos de las cuentas corrientes de la Cooperativa en los libros contables y los saldos de los estados de cuenta a fin de mes, para culminar con el cuadre de ambos saldos.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Revisa documentos conciliación bancaria, saldo en libros y estado de cuenta.
Contadora	- Realiza la conciliación bancaria - Revisa los estados de cuentas corrientes en bancos de la Cooperativa. - Revisa los saldos de las cuentas en libros contables. - Emite un informe de conciliación bancaria mensual.

4. DEFINICIONES

Conciliación Bancaria.- En la mayoría de los casos el saldo del estado de cuenta bancaria al final de cada mes y el saldo que aparece en los libros del depositante, no coinciden, en estos casos es necesario efectuar una conciliación mensual con cada uno de los bancos en los cuales se tengan cuentas corrientes, de esta forma determinan las diferencias existentes y se consigue el saldo correcto. La conciliación bancaria no es un registro contable, sino una herramienta de control interno del efectivo.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Analizar y seleccionar cuentas que requieran conciliación.

La contadora recibe los estados de cuenta de los diferentes bancos con los que la Cooperativa trabaja y compara los saldos en libros con los saldos del estado enviados por los bancos separando para la conciliación aquellos que no coincidan.

Revisar partidas no registradas en los libros contables de la Cooperativa.

La contadora cuenta por cuenta revisa que las notas de débito o cheques y las notas de crédito o depósitos omitidos el mes anterior estén reflejadas en el libro mayor del Banco.

Comprobar errores.

La contadora reconoce que se hayan asentado todos los errores del mes anterior en los libros de la Cooperativa ya sean por diferencias, mal ubicación, omisión o prescripción de cheques.

Presentación de conciliación.

La contadora procede con la presentación del reporte de siguiente manera:

Primero se presentan las Partidas no registradas en el Banco, donde se incluyen las partidas no asentadas por parte del banco y solo se toman en cuenta en este renglón los:

- Cheques en Tránsito: o cheques pendientes, son aquellos que a consecuencia de haberse emitido un cheque pero a la fecha de realizar la conciliación, el mismo no ha sido cobrado por el beneficiario en el banco, por lo que aparecerá Abonado en los libros de la empresa y no estará Cargado en el estado de cuenta bancario hasta que sea cobrado.
- Depósitos en Tránsito: son aquellos depósitos que se por lo general se envían al final de mes y estos no son Acreditados en el banco por lo que estarán Cargados en los libros de la empresa pero no en estado de cuenta del mes.

Segundo, se presentan las “Partidas no registradas en Libros” donde se incluyen las partidas no asentadas u omitidas por parte de empresa donde se encuentran:

- Notas de Crédito: son todos los abonos efectuados por parte del banco por concepto de: descuentos de giros, pignoraciones, pagares, intereses a favor de la empresa, entre otros, pero que no se han cargado en nuestros libros.
- Notas de Débitos: Son cargos efectuados por el banco a la empresa por concepto de: cobro de intereses, comisiones, efectos descontados devueltos, entre otros, que por no haberse recibido la información respectiva del mismo no se ha abonado en los libros de la empresa.
- Cheques Omitidos ó no Registrados: son los cheques que se emitieron realmente pero que nunca fueron asentados en los libros de la empresa.

- Depósitos Omitidos ó no Registrados: son los depósitos que se realizaron pero no se hizo su correspondiente registro.

Tercero, se deben presentar los “Errores”, donde se reflejan todos los ajustes por concepto de equivocaciones que puedan tener los dos documentos cotejados:

Errores de la Empresa: es donde se incluyen los ajustes de todas los errores y equivocaciones por parte de la empresa, entre las cuales tenemos:

- Cheques de diferentes cantidades: son los cheques que se abonan con un monto por encima o por debajo del monto de emisión.
- Depósitos de diferentes cantidades: son los depósitos que se cargan con un monto por encima o por debajo del monto de emisión.
- Cheques mal ubicados: son aquellos que en vez de abonarlos se cargaron.
- Depósitos mal ubicados: son aquellos en vez de ser cargados fueron abonados en los libros de la empresa.
- Notas de Débito y Crédito mal ubicadas: son aquellos que por error se cargan en vez de abonarse y viceversa.
- Depósitos o Cheques de otros bancos: son aquellos que por error se cagan o abonan en los libros, pero que no corresponden a esa cuenta o banco, ya que se pueden tener diversas cuentas en diversos bancos.
- Cheques Caducados: son aquellos cheques a los cuales llega su fecha de vencimiento y todavía no se han ido a cobrar en el banco, por lo que hay que desincorporarlos haciéndoles un cargo por el monto del mismo.

Errores del Banco: aunque no son muy comunes, aquí se incluyen los ajustes de todas las omisiones, errores y equivocaciones por parte del Banco, entre las cuales tenemos:

- Cheques de diferentes cantidades: son los cheques que se cargan con un monto por encima o por debajo del monto de emisión.
- Depósitos de diferentes cantidades: son los depósitos que se abonan con un monto por encima o por debajo del monto de emisión.
- Cheques Omitidos ó no registrados: son los cheques que se emitieron realmente pero no fueron asentados en el estado de cuenta bancario.
- Depósitos Omitidos ó no registrados: son los depósitos que se emitieron realmente pero no fueron asentados en el banco.
- Cheques mal ubicados: son aquellos que en vez de cargarlos se abonaron.
- Depósitos mal ubicados: son aquellos en vez de abonarlos fueron cargados en el estado de cuenta bancario.
- Notas de Débito y Crédito mal ubicadas: son aquellos que por error se cargan en vez de abonarse y viceversa.
- Depósitos ó Cheques de otras Empresas: son aquellos que por error se cagan o abonan en el banco, pero que no corresponden a esa cuenta, puesto que un banco posee diversos clientes. oficial de crédito revisa y aprueba documentación de cliente. Caso de aprobarla archiva documentos o realiza una petición de nueva documentación.

Ajuste de saldos.

La contadora ajusta los saldos de los libros y el banco hasta que los mismos se igualaron, lo cual resulta ser el fin de la conciliación.

Informe de conciliación.

La contadora con los saldos ajustado remite al gerente las conciliaciones bancarias para su revisión y aprobación.

Aprobación

El gerente aprueba el reporte entregado por la contadora.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Principios de contabilidad.

7. ANEXOS

- Estados de cuenta.
- Registro de cuentas en libros contables.

8. REGISTROS

- Conciliación Bancaria.

9. INDICADORES

Ninguno.

1. OBJETIVO

Presentar la información financiera y económica de la Cooperativa “Marcabelí” es decir los balances del periodo económico.

2. ALCANCE

Inicia con la recopilación de la información de todas las operaciones económicas de la Cooperativa hasta condensarlos en los balances del periodo.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Asamblea General	- Valida y aprueba los estados financieros - Autoriza la publicación y envío de los mismos a las autoridades competentes como lo prescribe la ley
Gerencia	- Revisa y remite informe a la Asamblea
Contadora	- Efectúa el proceso de elaboración de estados financieros del periodo contable

4. DEFINICIONES

Estados Financieros.-Los estados financieros, son documentos que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado, herramienta útil de evaluación para la administración, gestores, reguladores, y para los accionistas, acreedores o propietarios. Constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. Los más importantes son:

- Estado de situación patrimonial
- Estado de resultados
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- Estado de flujo de efectivo

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Obtener Balances.

La contadora realiza el proceso habitual para importar los balances del sistema.

Revisión de los estados financieros.

La contadora verifica si la información está correcta.

Ajustes

Si el caso lo amerita la contadora realiza los ajustes que considere pertinentes colocando notas al pie que expliquen tal circunstancia.

Envío de Estados Financieros a gerencia.

El gerente procede con la revisión y análisis de la situación de la Cooperativa para posteriormente despacharlos conjuntamente con un análisis de los resultados a Asamblea General.

Publicación de Estados Financieros

La Asamblea general aprueba y avala la información de los documentos y los devuelve a contabilidad para que proceda según las norma de ley con el envío de los documentos a MIES y su posterior publicación en la prensa.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Información contable del periodo.

7. ANEXOS

- Estados financieros de la Cooperativa.

8. REGISTROS

- Documentos de apertura.

9. INDICADOR DE RENTABILIDAD

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Rentabilidad del periodo	Indica el resultado del periodo contable	Total de Ingresos neto **/**Total de egresos del periodo	$	Anual	Balances del periodo

1. OBJETIVO

Llevar un registro de todos los activos fijos propiedad de la Cooperativa "Marcabelí".

2. ALCANCE

Inicia con el inventario de activos fijos que tiene la institución y se va incrementando o disminuyendo según se realicen nuevas adquisiciones o bajas de los mismos. Además abarca el mantenimiento y reparación de los activos.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Estudia informes de Jefes departamentales - Contrata personal de limpieza - Autoriza adquisiciones nuevas - Autoriza modificaciones de inventario
Contabilidad	- Registra ingresos y bajas de activos - Lleva un inventario actualizado de los activos con los que cuenta la Cooperativa

	- Registra los costos y gastos de inversión en activos
Jefes Departamentales	- Emite informes a gerencia sobre el estado de los activos que se encuentran en uso del personal a su cargo. - Inspecciona el estado de los activos de forma periódica. - Solicita revisión y mantenimiento técnico a través de peticiones formales.
Personal Administrativo	- Reporta estado funcional de los activos que utiliza. - Controla las operaciones de limpieza y mantenimiento rutinarias. - Informa novedades a su superior.
Personal Técnico	- Realiza la revisión de los activos defectuosos - Emite un informe técnico del activo

4. DEFINICIONES

Ninguna

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Revisión de Inventario

El gerente en compañía de la contadora analiza el inventario de la Cooperativa y además cumplen con visitas al personal para verificar el uso de los activos.

Inspección de activos fijos

El personal tienen bajo su responsabilidad vigilar la limpieza y mantenimiento de los activos a él encomendados; los jefes departamentales por su parte realizarán de forma periódica y sorpresiva visitas para conocer el manejo y cuidado de los mismos.

Entrega de reportes de jefes departamentales.

Los jefes departamentales en conocimiento de la situación operativa de los activos a su cargo emiten informes a gerencia de manera mensual.

Revisión Técnica.

El personal técnico de la Cooperativa con la aprobación de los jefes departamentales implicados procede a revisar los activos que presenten fallas y requieran mantenimiento al finalizar esta tarea emitirán un informe de lo actuado con copia a gerencia.

Modificaciones de inventario.

El gerente con base a los informes de jefes departamentales y reporte del personal técnico de la entidad procede a autorizar a contabilidad la modificación del estado de los activos bien sea por adquisición, baja o mantenimiento.

Registro de costos de mantenimiento o reparación.

El gerente autoriza a la contadora el pago y registro por costos de mantenimiento y reparación, compras de repuestos, similar situación ocurre con los pagos por servicio de limpieza.

Baja de activo

El gerente con base al informe de jefes departamentales y reporte del personal técnico de la entidad procede a autorizar la baja del activo.

Renovación de activo.

El gerente autoriza a jefes departamentales la restitución de activo de trabajo dado de baja.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Inventario de activos de la Cooperativa “Marcabelí”

7. ANEXOS

Ninguno

8. REGISTROS

- Informes de jefes departamentales.
- Informe de revisión técnica.
- Informes de mal funcionamiento reincidente de activos.
- Registro diario de falencias de activos.

9. INDICADOR DE RENDIMIENTO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Rendimiento de activos	Muestra el valor de efectivo que generó en su vida útil el activo dado de baja	Horas de uso del activo* $rendimiento/ hora – $costo/hora > o = $costo total del activo	$	Mensual	Registro de clientes informados Registro de apertura de cuentas.

1. OBJETIVO

Establecer el proceso para ingresar un activo fijo en la Cooperativa “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Inicia con la entrega de informes de activos en desuso, en mal estado o con fallas técnicas reincidentes, en conjunto con las peticiones de renovación o adquisición de nuevos activos fijos debidamente justificada con las operaciones que se realizan en la Cooperativa por parte de los jefes departamentales y culmina con el análisis y aprobación de gerencia.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Revisa informes - Aprueba la adquisición de activos - Autoriza el ingreso a inventario y desembolso por pago de compra
Contabilidad	- Registra ingreso de activos a inventario - Registra y desembolsa egresos por pago de adquisición.
Personal Técnico	- Estudia las peticiones y asesora las compras. - Emite un informe técnico con sugerencias y opciones. - Presenta proformas.

4. DEFINICIONES

Ninguno

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Revisión de peticiones departamentales

La gerencia considera las peticiones de los jefes departamentales y en orden de prioridad despacha las autorizaciones de compra, restitución o cambio.

Autorización de desembolso.

La contadora con el documento de autorización de gerencia firmado procede a entregar los medios de pago al departamento técnico que es el encargado de la compra por el valor de la proforma aprobado.

Ingreso de Activos

El personal técnico de la Cooperativa entrega las facturas a contabilidad para su posterior registro en el inventario y con la gerencia en un documento de aceptación entregar los activos al personal que los requirió.

Informe técnico y funcionamiento de prueba.

El técnico pondrá en marcha el activo adquirido y dará las instrucciones de uso al personal posterior a ello emitirá un informe a gerencia con el estado, garantía y beneficios del nuevo bien.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Inventario de activos de la Cooperativa “Marcabelí”

7. ANEXOS

Ninguno

8. REGISTROS

- Informes de jefes departamentales.
- Informe de revisión técnica.
- Informes de mal funcionamiento reincidente de activos.
- Registro diario de falencias de activos.

9. INDICADOR DE RENDIMIENTO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Rendimiento de activos	Muestra el valor de efectivo que generó en su vida útil el activo dado de baja	Horas de uso del activo* $rendimiento/hora – $costo/hora > o = $costo total del activo	$	Mensual	Registro de clientes informados Registro de apertura de cuentas.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI LTDA Manos de Trabajo Sembrando Desarrollo	**MACROPROCESO: APOYO**	**CÓDIGO: : COACMAR. ACAC. 3**
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: CONTABLE	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: ACTIVOS	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: BAJA DE ACTIVOS FIJOS	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Determinar el proceso para dar de baja un activo fijo en la Cooperativa “Marcabelí”.

2. ALCANCE

Inicia con la entrega de informes de activos en desuso, en mal estado o con fallas técnicas reincidentes, en conjunto con las peticiones de baja y reposición de activos defectuosos por parte de los jefes departamentales y culmina con el análisis y aprobación de gerencia.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Revisa informes - Aprueba la baja de activos
Contabilidad	- Registra baja de activos
Jefes Departamentales	- Realizan peticiones de baja de activos con funcionamiento defectuoso. - Realizan peticiones de reposición de activos defectuosos dados de baja. - Emiten informes de activos en desuso, en mal estado, o con fallas técnicas reincidentes. - Revisa y comprueba el mal funcionamiento de los activos con el departamento técnico de la Cooperativa.
Personal	- Reporta fallas técnicas de los activos a su cargo.

	- Registra en un diario los incidentes que presenta el activo. - Realiza petición de reposición a su inmediato superior.
Personal Técnico	- Realiza la revisión de los activos defectuosos - Emite un informe técnico del activo

4. DEFINICIONES

Ninguno

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Informe de fallas técnicas de activos

El personal perjudicado comunica a jefes departamentales la deficiencia en el funcionamiento de activos bajo su responsabilidad, y la necesidad de reposición y lo formaliza en un reporte escrito.

Revisión de reportes de fallas de activos.

Los jefes departamentales en conocimiento de las falencias de activos proceden a la recepción de informes de los subalternos perjudicados y a la verificación del deterioro de los mismos para autorizar la revisión técnica.

Revisión Técnica.

El personal técnico de la Cooperativa con la aprobación de los jefes departamentales implicados procede a revisar los activos que presentan defectuosos para determinar si el bien no puede repararse por el desgaste y tiempo de vida por tanto debe renovarse, novedad que reporta en un informe que presenta ante gerencia.

Aprobación de baja de activos de gerencia.

El gerente con base al informe de jefes departamentales y reporte del personal técnico de la entidad procede a autorizar la baja del activo.

Registro de la baja de activo.

El gerente despacha la aprobación de baja de activo a la contadora para su registro.

Renovación de activo.

El gerente autoriza a jefes departamentales la restitución de activo de trabajo dado de baja.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.
- Inventario de activos de la Cooperativa “Marcabelí”

7. ANEXOS

Ninguno

8. REGISTROS

- Informes de jefes departamentales.

- Informe de revisión técnica.
- Informes de mal funcionamiento reincidente de activos.
- Registro diario de falencias de activos.

9. INDICADOR DE RENDIMIENTO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Rendimiento de activos	Muestra el valor de efectivo que generó en su vida útil el activo dado de baja	Horas de uso del activo* $rendimiento/hora – $costo/hora > o = $costo total del activo	$	Mensual	Registro de clientes informados Registro de apertura de cuentas.

1. OBJETIVO

Controlar y manejar los fondos de tesorería, para el cumplimiento de obligaciones como retiro de ahorros, acreditación de créditos.

2. ALCANCE

Empieza con la verificación del control del día anterior hasta el uso de dinero de caja.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Contadora	- Apertura caja
Cajero	- Maneja y registra transacciones

4. DEFINICIONES

Apertura de caja.

La finalidad de esta opción en la de indicar el total de dinero existente en la caja al iniciar cada turno de trabajo.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Revisión de cuadre anterior

La contadora junto con la cajera revisa el dinero y cuadre del día anterior. En caso de tener algún inconveniente proceden a informar al gerente.

Acreditación de fondos

En caso de no tener los fondos estándar para la prestación del servicio, la contadora realiza una acreditación de fondos y entrega el dinero a caja, la encargada de caja verifica el dinero e ingresa a caja.

Formulario de arqueo y apertura.

La contadora y cajera llenan el formulario de arqueo y apertura, con el monto de dinero inicial del día. Firman en el documento y caja se queda con el original y contabilidad se lleva la copia.

Ingreso al sistema

La encargada de caja ingresa a sistema el valor de caja con el inicia el día y registra el valor para inicio de operaciones

Archivo de documentación.

La contadora archiva el formulario de arqueo para verificación de cierre.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Formulario de arqueo

8. REGISTROS

- Formulario de arqueo firmado.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apertura de caja	Muestra el porcentaje de aperturas que tienen documentación de respaldo	Número de veces que se apertura caja sin novedades en formulario/ número de veces que se apertura caja.	%	Semanal	Formulario de arqueo y apertura de caja.

1. OBJETIVO

Controlar y manejar los fondos de tesorería, en el pago de servicios básicos a través de empresas paralelas.

2. ALCANCE

Empieza con la revisión y verificación del control del día anterior hasta el uso de recursos para el pago de servicios básicos.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Contadora	- Apertura caja
Cajero	- Maneja y registra transacciones

4. DEFINICIONES

Empresas paralelas:

Existen muchas empresas que por norma general utilizan dos o más sociedades limitadas o anónimas a efectos de organización productiva. Estas divisiones que crean empresas paralelas se llevan a cabo por motivos estratégicos que quieren subdividir el patrimonio empresarial y desviar los focos de atención entre dos formas jurídicas totalmente dependientes.

Servicios básicos.

Los servicios básicos, en un centro poblado, barrio o ciudad son las obras de infraestructuras necesarias para una vida saludable.

Banco del barrio (banco de Guayaquil).

Banco de Guayaquil lanzó un nuevo servicio para el comercio minorista. Se trata del “Banco del Barrio”, un nuevo canal transaccional que consiste en la instalación de un punto de atención en un negocio no bancario, como: Farmacias, Tienda de abarrotes o locutorios en zonas urbanas y rurales. Los clientes podrán realizar con sus cuentas de Ahorro y Corrientes: Depósitos en efectivo de hasta $200, Retiros de hasta $100 y Consultas de Saldos. Así mismo realizar los Pagos de Servicios Básicos como agua, Luz y teléfono.

Rapipagos: En RAPIPAGOS, un equipo brinda al consumidor final las mejores facilidades para pagar, cobrar o comprar bienes y servicios. Ayudando a las empresas adheridas a crear soluciones fáciles y eficientes para potenciar sus negocios, encargándose de la cobranza, venta, facturación o pago de una manera sencilla, rápida y eficiente.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

5.1. Revisión de cuadre anterior

La contadora junto con el cajero revisa el dinero y cuadre del día anterior. En caso de tener algún inconveniente proceden a informar al gerente.

5.2. Formulario de arqueo y apertura.

La contadora y cajera llenan el formulario de arqueo y apertura, con el monto de dinero inicial del día. Firman en el documento y caja se queda con el original y contabilidad se lleva la copia.

5.3. Ingreso al sistema

La encargada de caja ingresa a sistema el valor de caja con el inicia el día y registra el valor para inicio de operaciones

5.4. Archivo de documentación.

La contadora archiva el formulario de arqueo para verificación de cierre.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Formulario de arqueo

8. REGISTROS

- Formulario de arqueo firmado

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Apertura de caja de servicios básicos	Muestra el porcentaje de aperturas que tienen documentación de respaldo	Veces que se apertura caja sin novedades en formulario/ Veces que se apertura caja.	%	Semanal	Formulario de arqueo y apertura de caja.

	MACROPROCESO: APOYO	**CÓDIGO: : COACMAR.** ACTE. 3
		VERSIÓN:1.0
	PROCESO: CONTABLE	**FECHA DE ELABORACIÓN:**
	SUBPROCESO: TESORERIA	**FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 14/12/2012**
	PROCEDIMIENTO: PAGOS VARIOS	**PAGINA:**

1. OBJETIVO

Eficiencia en el proceso para la acreditación o pagos de facturas de terceros.

2. ALCANCE

Empieza con el análisis de disponibilidad de fondos en el presupuesto, hasta el pago de facturas de servicios de la cooperativa.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerente	- Aprueba pagos
Contador	- Revisa disponibilidad de fondos - Emite comprobantes de retención - Emite cheques
Secretaría	- Realiza pagos y registra entrega

4. DEFINICIONES.

Ninguno

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Verificación de proceso de acreditación.

El gerente emite las facturas a ser pagadas en un informe con la aprobación o necesidad de la compra del bien o servicio, para que la secretaria compruebe la legalidad de las mismas.

Informe de disponibilidad de fondos presupuestarios.

La secretaria remite las facturas e informe para su pago a la contadora, esta verifica la disponibilidad de fondos y si se presupuestó el proceso. Si está acorde autoriza el pago desde secretaria en montos menores a 1000 dólares, en montos mayores se emite un cheque por el valor. A la par emite los comprobantes de retención.

Acreditación de fondos.

La secretaria retira dinero de caja chica y realiza el pago y entrega una copia de la factura al proveedor y el original del comprobante de retención.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Copias de facturas y comprobantes de retención.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Acreditación a proveedores	Mide el total de facturas acreditadas	Número de facturas acreditadas/ Número de facturas presentadas por proveedores	%	Mensual	Copias de facturas. Comprobantes de retención
Eficiencia en acreditación	Muestra el tiempo transcurrido para acreditación de facturas	Promedio de días que tarda una factura en acreditarse	%	Mensual	Copias de facturas. Comprobantes de retención

1. OBJETIVO

Revisar y realizar el proceso cuadre de caja y cierre de caja.

2. ALCANCE

Inicia con la revisión del dinero acreditado al inicio del período hasta el cuadre de dinero al cierre del período.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Cajero.	- Responsable de cuadres de caja
Contadora	- Revisión de cierre.

4. DEFINICIONES

Cierre de caja.

Por lo general se hace al final del día y consiste en:

- Pedirle a la caja registradora o computadora que te de la suma de todas las ventas del día, todo lo que se supone que entro y salió de la caja etc.

- Se cuenta todo el dinero que está en la caja por billetes y monedas
- Se compara con la máquina, y contablemente deben ser iguales, una vez que se toman en cuenta lo que estaba en la caja al inicio del día.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.

Revisión de transacciones.

El encargado de caja imprime una hoja de transacciones diarias, a la par la contadora revisa el formulario de cuadre de inicio del período.

Cuadre de caja

El encargado de caja y la contadora cuentan el dinero de caja y verifican con el cuadre del informe de transacciones.

Informe favorable

La contadora en caso de no encontrar novedades hace firmar el formulario de cuadre. Caso contrario revisa las transacciones con los comprobantes. Si sigue persistiendo el problema registra en el formulario un faltante que deberá ser informado a gerencia.

Archivo de documentación

La contadora archiva los cuadres y cierre de caja

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Guía de cuadre para cierre.

8. REGISTROS

- Formulario de cuadre.
- Documentos de transacciones

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Cierre de caja	Indica el numero de cierres que se realizan sin problemas	Número de cierres de caja sin novedad con el numero de cierres de caja	%	Semanal	Formulario de cuadre y cierre

1. OBJETIVO

Muestra el proceso básico para la realización de declaración de impuestos de la cooperativa.

2. ALCANCE

Empieza con la preparación de documentación de respaldo, llenado de formulario hasta el pago de declaraciones.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Contadora	- Llena formularios. - Realiza pagos de declaraciones

4. DEFINICIONES

Declaraciones.

Manifestación escrita que se presenta a las autoridades fiscales para el pago de las obligaciones impositivas. En estas declaraciones se determina la utilidad gravable o los ingresos gravables, de acuerdo al tipo de causante de que se trate.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Preparación de documentación y llenado de formulario

La contadora prepara la información concerniente al pago de impuestos. Procede a llenar los formularios de pago.

Subida de formularios

La contadora sube formularios en línea, revisa las recomendaciones y el listado de requisitos de comprobación.

Verificación e impresión de pago

La contadora imprime los comprobantes de declaración y procede a realizar el pago.

Envío de documentación de respaldo

La contadora prepara información de respaldo la envía al Servicios de Rentas Internas.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Formularios de declaración

8. REGISTROS

- Pagos de declaraciones.
- Registro de declaraciones

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Declaración de impuestos	Muestra el total de declaraciones realizadas de forma correcta	# de transacciones correctas/ # de transacciones	%	Mensual	Formularios de declaraciones

1. OBJETIVO

Relación con el asesor legal para realizar la recuperación de créditos vencidos.

2. ALCANCE

Inicia con el análisis crediticio del cliente hasta la terminación judicial.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerencia	- Emite informe de créditos vencidos
Asesor legal	- Realiza proceso judicial

4. DEFINICIONES

Recuperación judicial de crédito.

La recuperación créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplir.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Emisión de estado de créditos sujetos a demanda judicial

En gerente emite un informe con el estado de crédito sujeto a demanda judicial bajo las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”, a la par una solicitud al asesor legal de que realice el proceso judicial.

Preparación de información.

El asesor legal pide información del cliente como pagaré, copias de cédula. El gerente remite esta información al asesor legal.

Demanda judicial

El asesor legal procede a realizar la demanda presentando en el juzgado la información necesaria.

Información a cliente.

El Gerente previa la notificación escrita informa al cliente sobre el estado del proceso del crédito.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Modelo de demanda judicial.

8. REGISTROS

- Citaciones a cliente.
- Demanda judicial.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Créditos recuperados	Muestra el total de cartera recuperada y demandada	Capital recuperado por demanda/ Capital demandado	%	Mensual	Pagos de crédito

1. OBJETIVO

Realizar y registrar todo tipo de contratos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Marcabelí"

2. ALCANCE

Inicia con la petición de la elaboración del contrato hasta el registro en las instancias pertinentes.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Gerente	- Pide elaboración de contratos
Asesor legal	- Realiza y registra contratos

4. DEFINICIONES

Ninguno.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Informe de necesidad de contratos

El gerente envía un informe al asesor legal sobre la necesidad de elaborar contratos en el que especifica las condiciones del mismo.

Elaboración y registro de contratos

El asesor que elabora el contrato procede a verificar firma, luego registra en las instancias pertinentes el contrato, entrega una copia a secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabelí”

Archivo de contrato.

El gerente archiva la copia del contrato y el comprobante de registro.

6. REFERENCIAS

- Reglamento interno.

7. ANEXOS

- Modelos de informe de necesidad y pertinencia.

8. REGISTROS

- Contratos.
- Registro en instancias pertinentes.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Contratos registrados	Mide el porcentaje de contratos que se registran	Número de contrato registrado/ número de contratos elaborados	%	Anual	Registro de contratos

1. OBJETIVO

Cumplir con el proceso de mantenimiento de equipos informáticos.

2. ALCANCE

Este procedimiento requiere de un programa de mantenimiento que deriva en diario de control permanente de revisiones de equipos informáticos.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Departamento de sistemas	- Realizar mantenimiento técnico.

4. DEFINICIONES

Mantenimiento de equipos informáticos.- El mantenimiento de sistemas informáticos tiene como finalidad conseguir que los equipos sean operativos el mayor tiempo posible y que, durante ese tiempo, funcionen sin fallos.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Programa/Agenda de mantenimiento

El departamento de sistemas elabora una agenda de monitoreo y mantenimiento de equipos con detalle de procesos, fechas de revisión, horas de control, recomendaciones de uso y registro diario de funcionamiento de las máquinas, misma que ha de ser presentada y aprobada por el gerente para empezar con el trabajo.

Difusión de la agenda de mantenimiento

El gerente socializa con todo el personal de la Cooperativa la agenda de trabajo del departamento de sistemas, estableciendo un debate que acepte sugerencias y reclamos a fin de no interferir en el desarrollo normal del servicio.

Aplicación de mantenimiento.

El personal técnico ejecuta las siguientes programaciones: un análisis de base de datos, respaldo de información, auditoria de procesos, realiza correctivos e informa del proceso a gerencia. En caso de ser necesario retira el hardware para arreglos

Plan de sugerencias.

El o los funcionarios de sistemas emiten un plan de sugerencias para el mantenimiento de hardware a cada jefe departamental.

.6. REFERENCIAS

- Ninguno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Plan de mantenimiento
- Informes de aplicación y sugerencias

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Mantenimiento de Hardware	Informa y cuantifica los problemas generados por equipos con mantenimiento ineficiente o por ausencia del mismo.	Número de problemas de hardware por mal mantenimiento o ausencia del mismo/Número de problemas de hardware	%	Semanal	Informe de problemas y mantenimiento

1. OBJETIVO

Diseñarla planeación de reparación y control de software y ejecutar el proceso de mantenimiento y auditoria del mismo.

2. ALCANCE

Empieza con el diseño de un programa de control y mantenimiento de software para culminar con la ejecución de lo planeado este proceso está apoyado por un registro de supervisión periódica del programa.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES	FUNCIONES
Departamento de sistemas	- Diseñar programa de mantenimiento, reparación y actualización - Realizar mantenimiento.

4. DEFINICIONES

Mantenimiento de software.- El mantenimiento de software o manutención de software es una de las actividades más comunes en la ingeniería de software, es el proceso de mejora y optimización del software después de su entrega al

usuario final (es decir; revisión del programa), así como también corrección y prevención de los defectos.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

Programa de mantenimiento

El personal de sistemas diseña una agenda de mantenimiento y actualización de software detallando las actividades a ejecutarse en orden de prioridad para que el gerente autorice el inicio del trabajo.

Difusión de programa de mantenimiento

El gerente socializa la agenda de mantenimiento de software con todo el personal para recibir reclamos y asumir modificaciones a fin de no interrumpir el desarrollo normal de las operaciones. Una vez conforme se autoriza la marcha del mantenimiento.

Ejecución de mantenimiento.

El departamento de sistemas procede con: un análisis de base de datos, respaldo de información, auditoria de procesos, realiza correctivos e informa lo actuado al gerente.

Plan de sugerencias.

El personal de sistemas desarrolla un boceto de plan de sugerencias para el mantenimiento de software que presenta ante cada jefe departamental.

6. REFERENCIAS

- Ninguno.

7. ANEXOS

- Ninguno.

8. REGISTROS

- Plan de mantenimiento
- Informes de aplicación y sugerencias

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	UNID.	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Mantenimiento de software	Muestra los problemas de software causados por mal mantenimiento.	Numero de problemas de software causados por mal mantenimiento o ausencia del mismo**/** Número de problemas de software	%	Semanal	Informe de problemas y mantenimiento

h. CONCLUSIONES.

Una vez analizado el tema de tesis damos a conocer las siguientes conclusiones obtenidas a lo largo del desarrollo del trabajo investigativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Marcabeli” Ltda.

- Los socios de la Cooperativa miran como una alternativa viable de desarrollo el acceso a los servicios, aunque estos todavía no cubren las necesidades de los asociados han sido un paralelo para fomentar su crecimiento sobre todo por el acceso a recursos para inversión.
- El personal operativo y administrativo de la Cooperativa no posee la capacitación y formación adecuada en pos de mejorar los procesos que realiza, el fundamento más importante se centra en que el personal es parte del cantón y de la formación de la cooperativa y por ende aportan al crecimiento de la misma.
- El apoyo que se ha recibido por parte REFSE se ha aprovechado al 100% la formación, capacitación, asistencia en el mejoramiento de los procesos y tecnologías dentro de la cooperativa.
- El proceso de decisiones de la cooperativa no tiene fundamento en datos, índices, por lo cual son tomadas sin base en planificación de resultados y son indicadores de cumplimiento que sean el estandarte de decisiones acertadas, son resultado de necesidades coyunturales.
- Las funciones de los empleados en aspectos relevantes se cruzan por lo cual en muchas ocasiones existen conflictos internos, que no permiten conocer quién es el que no cumplió con su función por lo cual no se puede identificar problemas en los procesos.
- Los productos y servicios que la Cooperativa debe ofertar deben basarse en las necesidades de los socios definiendo nichos de mercado y tendencias futuras de manejo, bajo este aspecto se debe analizar los costos y ganancias que se generan por cada producto y buscar alternativas para extender nuevos productos.

- El sistema integrado de gestión describe los procesos que se deben seguir en la Cooperativa basados en los funciones, actividades, acciones del personal a la par de los distintos servicios que se pretende ofertar, dentro de este se identifica la necesidad de personal permanente financiado por los ingreso propios, a la par de cambios en el organigrama y sobre todo formación del personal de acuerdo a sus funciones.

i.- RECOMENDACIONES

Así mismo ponemos a consideración de los directivos las siguientes recomendaciones.

Definir el rol de la Cooperativa dentro del apoyo a los socios, en torno a los servicios que se deben ofertar y levantar en forma periódica las necesidades de los mismos.

- Realizar un plan de marketing de productos y servicios, en pos de posicionarse con miras a tener un crecimiento sostenible, captando clientes en el cantón y sectores aledaños.
- Aplicar el sistema integrado y llevar un registro de metas y logros en pos de mejorar los mismos, a la par de evaluar al personal en sus funciones y logros.
- Incentivar el desarrollo de modelos y herramientas como enfoque de mejoramiento en la eficiencia de sus productos y servicios con miras de obtener fidelización de sus asociados y posicionarse en el mercado.
- Socializar entre los directivos resultados del sistema y crear herramientas paralelas que permitan buscar metas de crecimiento sostenible y apoyo a sus socios.
- Crear un sistema de información y comunicación permanente entre los socios, sobre acciones emprendidas, logros, tendencias que permitan una relación fluida en miras de incidir en las decisiones del sector.

j.- BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

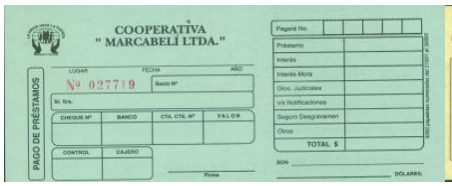
1. ABENZA MORENO, Joaquín (2004). Los SIG de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales como herramienta de competitividad de las empresas. Cartagena Colombia.
2. COBOS Diego (2010) Enfoque Y Sostenibilidad De Las Finanzas Populares Y Solidarias En El Marco Del Desarrollo Local.
3. MARRERO Arieldi, (2008) Propuesta de un modelo y procedimiento para la implantación de un sistema integrado de gestión. Tesis de diploma en opción de la categoría de licenciado en Economía. Universidad de Holguín.
4. PEREYRA Beatriz, (2003) los sistemas integrados de gestión en las organizaciones.

Internet.

1. GARCÍA Fernández, J. M. (2002). Algunas Reflexiones sobre el desarrollo de la Gestión Ambiental Cubana. Cub@: Medio Ambiente y Desarrollo. Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente. Año2, No. 2/2002. http://www.medioambiente.cu/revistama/articulo21.htm
2. Los Sistemas Integrados de Gestión: Gestión de la Calidad Total, Gestión Medio Ambiental y Gestión de la Prevención. “Fundación para la prevención de riesgos laborales” en Conectapyme [En Línea] Ecuador, disponible en: http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_tema_8.pdf.
3. CARDOSO, Geovanny. (2010) “Mesa de análisis: Microcrédito una alternativa de financiamiento para la micro y pequeña empresa” en Presentación del Sistema Nacional de Finanzas Populares [En línea]. Quito-disponible en: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/GEOVANNY%20CARDOSO.pdf.

k.- ANEXOS.

Anexo 1. Fotos



Anexo 2.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI.
ENTREVISTA AL GERENTE

1.- Fecha de creación de la EFL.

Se creó el 24 de mayo de 1998 como pre cooperativa, al transcurrir un año el 14 de mayo de 1999 hace 12 años se constituyó finalmente ante la dirección de cooperativas "Guayaquil"

2.-Cuáles fueron sus socios fundadores

NRO	NOMBRE	CEDULA
1	Añazco Zambrano Rosa Elvia	0701708588
2	Añazco Zambrano Luz Marina	0701708596
3	Añazco Apolo Ana María	0702517954
4	Añazco Pastor Graciela	0701986580
5	Atience Valarezo Paola	0701969305
6	Armijos Cabrera Jorge	0701393613
7	Aguirre Asanza Delicia	0702518473
8	Añazco Zambrano José Luis	0701802738
9	Bravo Aguilar Manuel Antonio	0700174931
10	Castillo Capa Pedro Vicente	0701811838
11	Cueva Vega Javier Ramón	1100469012
12	Calero Mejía Marlene	1102797873
13	Cueva Vega German Rigoberto	0702430638
14	Elizalde Sánchez Rosa Lilia	0700177173
15	Franco Carlos Alberto	0700906597
16	Guevara Elizalde Patricio	1102911250
17	Orozco Bravo Nelson Vinicio	1703133445
18	Orellana Ramírez Mónica	0102806759
19	Romero Romero Cecilia María	0701076531
20	Romero Chamba María Melania	0701831521
21	Ruiz Bravo Narcisa de Jesús	0702464355
22	Torres Orozco Nelly	0702627023
23	Merizalde Melecio Paterno	0709628562
24	Valdez Córdova Rosulo	1100684693
25	Valarezo Aguilar Galo	0701102188

3.-Quien la constituyo

Se constituyó ante la dirección de cooperativas “Guayaquil”

4.- Con que finalidad se creó

Se la creó con la finalidad de auto ayudar, auto gestionar y en especial dar servicio social a la clase media que forman los barrios del Cantón Marcabelí

5.-Lugares donde opera

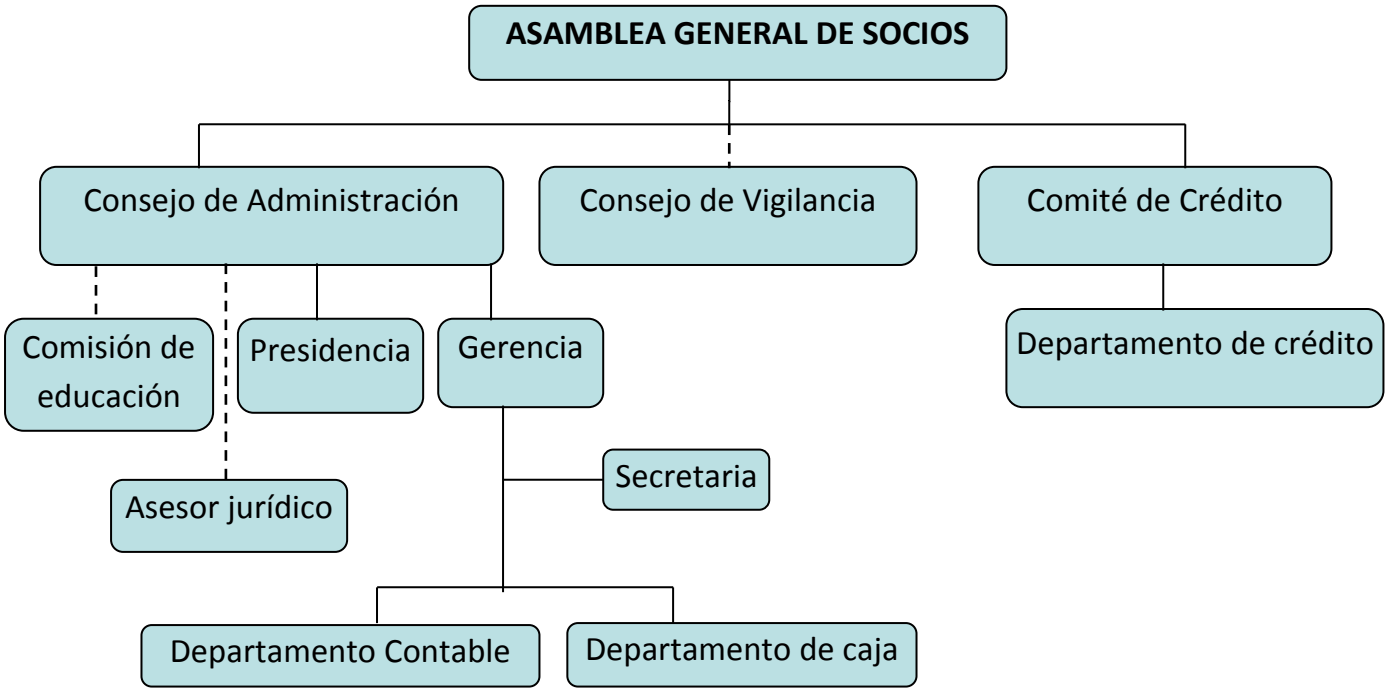
Sus actividades las realiza en el cantón Marcabelí provincia del Oro

6.-socios actuales

En la actualidad cuenta con 1300 socios y alrededor de 300 cuentas infantiles

7.-Estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA “COACMAR”



FUENTE: COACMAR

8.-Quienes lo integran

Lo integran 6 empleados y todos cumplen con un perfil aceptable demostrando que son personas capaces de realizar sus funciones con responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo, a continuación presentamos el perfil y la función de cada uno de ellos:

9.-Perfil de socios, requisitos que deben cumplir para ser socios

Los socios cuentan con los siguientes requisitos para ser afiliados

- Copia de cedula
- Certificado de votación
- Copia de la planilla de un servicio básico de la casa donde viva
- Una carpeta
- $ 25 dólares para apertura de cuenta

Cuentas infantiles

- Copia de cedula del representante del menor de edad
- Partida de nacimiento
- $6 dólares de ingreso

10.-Manejo de manuales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí no cuenta con manuales pero sin embrago sus directivos piensan en un futuro implementar un manual actualizado y completo.

11.- Controles internos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí a la fecha cuanta con el consejo de vigilancia y el gerente para realizar controles internos concurrentes dentro de la institución.

12.- Políticas y procedimientos contables

Cuenta con una contadora que trabaja bajo los parámetros de la dirección nacional de cooperativas, para establecer parámetros de evaluación acordes a los lineamientos de la entidad supervisora del sistema financiero nacional, esto permite presentar los Estados Financieros como el Balance General, Estados de Resultados y los Indicadores Financieros en orden y bien formulados para su evaluación; a las instituciones como la REFSE, CODESARROLLO, y a TERTIO MILENIUM un organismo internacional, que son quienes supervisan y regulan a esta entidad, y ayudan a su buen funcionamiento, mediante el apoyo financiero.

13.- Tecnologías. (Software)

En cuanto a la tecnología ocupan un software se llama **SAC** este programa relaciona a ventanilla, contabilidad y servicio al cliente, finalmente genera toda la contabilidad mensualmente (reportes)

14.- Política de Personal

En referencia a las políticas de personal las actividades de recursos humanos están bajo la responsabilidad de Gerencia ya que la cooperativa aún no cuenta con este departamento, sin embargo esto no afecta la eficiencia de sus

actividades de todas formas el gerente es el encargado de realizar el respectivo reclutamiento de personal, realizando las respectivas pruebas, entrevistas y finalmente contratando al personal apto para realizar dichas actividades.

15.-Que productos y servicios financieros ofrecen EFL:

Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa son:

- Microcrédito
- Ahorro
- Pago del bono de desarrollo humano
- Seguro SOAT
- Transferencias nacionales e internacionales
- Remesas
- Pago de su tarjeta dinners-visa-mastercard-pacificard
- Transferencias interbancarias

16.- Tasa de interés activa y pasiva

Activa máxima 18%

Pasiva máxima 10%

17.- Requisitos para el otorgamiento de Crédito

- Ser socio
- Encaje de $20 dólares
- Movimiento en la cuenta
- Inversión

- Capacidad de pago
- Garantías
- Documentos personales

18.-Cuantos oficiales de crédito

Solo hay un oficial de crédito que es el gerente

19.-Nro. De prestatarios activo

En la actualidad existen 312 prestamistas activos

20.- En la EFL si tienen plan estratégico.

La cooperativa no cuenta con un plan estratégico

21.- Misión, visión, objetivos

- ✓ **MISION**

Satisfacer con calidad la demanda de servicios financieros, llegando a la comunidad en todos los niveles, impulsando actividades productivas tanto en el sector urbano como rural, elevando la autoestima de todos sus asociados buscando alternativas y proyectos hacia una economía solidaria, basados en administración empresarial competitiva enmarcados en la filosofía de ayuda mutua, fomentando una mejor oferta de servicios para socios y la comunidad

- ✓ **VISION**

Nuestras expectativas es contar con una entidad financiera en el cantón, organizada y solidaria, acorde con la tecnología actual y a la realidad de nuestro país, dirigida por hombres y mujeres capaces de brindar un servicio de calidad y apoyo para sus asociados. Generar cultura del ahorro y crédito que

promueve el desarrollo social y crecimiento económico para la comunidad provincia y país.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI.

ENTREVISTA AL PROMOTOR COMUNITARIO.

1. Nombre
2. Puesto que ocupa
3. Que título académico posee
4. Que funciones desempeña
5. Cuáles son sus responsabilidades y tiempo lleva trabajando
6. Quien controla su desempeño
7. Cuál es su rutina diaria de trabajo
8. ¿Se siente satisfecho con este trabajo en el ámbito personal y profesional?
9. ¿Tiene algún incentivo económico moral por el mejor desempeño de su trabajo?
10. ¿Cree usted que se está cumpliendo a cabalidad los objetivos de la cooperativa?
11. ¿Usted aprueba las solicitudes de crédito? ¿Cuáles son los pasos para la aprobación del mismo?
12. Que recomienda en su opinión personal para mejorar el desempeño de las operaciones de la cooperativa. ¿Por qué?
13. ¿Usted recibe órdenes directas de sus superiores y tienen algún manual en el que se rigen?
14. Recibe algún tipo de sanción y ¿Por qué?
15. Como se lleva con sus compañeros de trabajo
16. Qué tipo de relación tiene con su jefe
17. El gerente consulta con ustedes antes de tomar una decisión importante para la cooperativa.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI.

ENTREVISTA A LA CONTADORA.

1. Nombre
2. Puesto que ocupa
3. Título académico posee
4. Funciones que desempeña y cuánto tiempo lleva trabajando
5. ¿Cuáles son sus responsabilidades y quien le controla?
6. ¿Cuál es su rutina diaria de trabajo y que tiempo lleva trabajando en la cooperativa?
7. ¿Se siente satisfecho con este trabajo en el ámbito personal y profesional?
8. ¿Tiene algún incentivo económico moral por el mejor desempeño de su trabajo?
9. A su criterio considera q la cooperativa. Cumple con las expectativas de sus empleados
10. ¿Cree usted que se está cumpliendo a cabalidad los objetivos de la cooperativa?
11. Que recomiendo en su opinión personal para mejorar el desempeño de las operaciones de la cooperativa. Por que
12. ¿Qué tipo de relación tiene con su jefe?
13. ¿El gerente consulta con ustedes antes de tomar una decisión importante para la cooperativa¿
14. ¿En sus funciones esta la elaboración del presupuesto?
15. ¿Quién aprueba este presupuesto?
16. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de cobranza?
17. ¿En caso de atrasó en los pagos que acciones toma para la recuperación?

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI.

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (SECRETARÍA, CAJA)

1. Nombre
2. Puesto que ocupa
3. Título académico posee
4. Que funciones desempeña y que tiempo lleva trabajando
5. Cuáles son sus responsabilidades y quien lo controla
6. ¿Cuál es su rutina diaria de trabajo y que tiempo lleva trabajando en la cooperativa?
7. ¿Se siente satisfecho con este trabajo en el ámbito personal y profesional?
8. ¿Tiene algún incentivo económico moral por el mejor desempeño de su trabajo?
9. A su criterio considera q la cooperativa. Cumple con las expectativas de sus empleados
10. ¿Cree usted que se está cumpliendo a cabalidad los objetivos de la cooperativa?
11. Que recomiendo en su opinión personal para mejorar el desempeño de las operaciones de la cooperativa. ¿Por qué?
12. Tiene normas para la atención al cliente. ¿Cuáles son?
13. Recibe algún tipo de sanción y ¿Por qué?
14. ¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?
15. ¿Qué tipo de relación tiene con su jefe?
16. ¿El gerente consulta con ustedes antes de tomar una decisión importante para la cooperativa?

Anexo 3. Fichas del perfil.

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES				
EDAD:		SEXO:		
CARGO:				
ÁREA:				
JEFE INMEDIATO:				
SUPERVISA A:				
TIPO DE CONTRATO:	TEMPORAL		PERMANENTE	
TIEMPO DE SERVICIO:				
TIPO DE JORNADA:	TIEMPO COMPLETO		MEDIO TIEMPO	
HORARIO DE TRABAJO:				
SUELDO QUE PERCIBE:				
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO				
3. PRINCIPALES OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES				
4. DESCRIPCIÓN PSICO-LABORAL				
4.1. NIVEL ACADÉMICO				
4.2. CONOCIMIENTOS				
4.3. EXPERIENCIA LABORAL				
5. CONDICIONES DE TRABAJO				
OFICINA INDEPENDIENTE	**SI POSEE**		**NO POSEE**	
OFICINA COLECTIVA				
VENTILACIÓN				
BUENA ILUMINACIÓN				
UNIFORMES ADECUADOS				
EQUIPOS DE SEGURIDAD				
GUARDIAS DE SEGURIDAD				

Anexo 4. Codificación de procedimientos.

Gobernantes.

PROCESO	SUBPROCESO	No.	PROCEDIMIENTO	CODIGO
PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	Elaboración Plan Estratégico	COACMAR. GPPL. 1
		2	Elaboración de Plan Operativo Anual.	COACMAR. GPPL. 2
	PRESUPUESTACIÓN	1	Elaborar el presupuesto	COACMAR. GPPR. 1
		2	Asignación del presupuesto	COACMAR. GPPR. 2
	POLÍTICAS	1	Determinación de politicas de contratación del personal	COACMAR. GPPO. 1
		2	Dictar normas generales de administración interna	COACMAR. GPPO. 2
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ORGANIZACIÓN	1	Elaboración de reglamento	COACMAR. GDOR. 1
		2	Realizar la causión al personal	COACMAR. GDOR. 2
		3	Sancionar a socios	COACMAR. GDOR. 3
		4	Reformar al reglamento	COACMAR. GDOR. 4
		5	Decretar la distribución de excedentes	COACMAR. GDOR. 5
		6	Aceptar o rechazar solicitudes de ingreso de socios	COACMAR. GDOR. 6
		7	Acordar la disolución de la cooperativa	COACMAR. GDOR. 7
	EJECUCION	1	Autorizar contratos de la cooperativa	COACMAR. GDEJ. 1
		2	Elegir o remover a los miembros personal, miembros de cómites	COACMAR. GDEJ. 2
		3	Remover de sus funciones al gerente	COACMAR. GDEJ. 3
		4	Abrir cuentas bancarias	COACMAR. GDEJ. 4
CONTROL DE GESTIÓN	CONTROL	1	Control interno	COACMAR. GCCO. 1
	EVALUACION	1	Evaluación de personal.	COACMAR. GCEV.1

Fundamentales.

PROCESO	SUBPROCESO	No.	PROCEDIMIENTO	CODIGO
FINANCIEROS	DIFUSIÓN	1	Servicio al cliente	COACMAR. FFDI. 1
		2	Difusión de publicidad	COACMAR. FFDI. 2
	CAPTACIONES	1	Apertura de cuenta	COACMAR. FFCA. 1
		2	Depósito de ahorro	COACMAR. FFCA. 2
		3	Retiro de ahorro	COACMAR. FFCA. 3
		4	Depósitos a plazo	COACMAR. FFCA. 4
		5	Renovación de depósitos a plazo	COACMAR. FFCA. 5
		6	Retiro de depósitos a plazo fijo	COACMAR. FFCA. 6
		7	Cobro de cuotas de crédito	COACMAR. FFCA. 7
		8	Liquidación del crédito	COACMAR. FFCA. 8
	COLOCACIONES	1	Análisis de petición de crédito	COACMAR. FFCO. 1
		2	Aprobación y entrega de crédito	COACMAR. FFCO. 2
		3	Renovación de crédito	COACMAR. FFCO. 3
		4	Inversiones de cooperativa	COACMAR. FFCO. 4
	COBRANZAS	1	Seguimiento y recuperación del crédito	COACMAR. FFCB. 1
VARIOS	SERVICIOS PARALELOS	1	Crédito de segundo piso con CODESARROLLO	COACMAR. FVSE. 1
		2	Pago del bono de desarrollo humano	COACMAR. FVSE. 2
		3	Pago de servicios a través de rapipagos	COACMAR. FVSE. 3
		4	Pago de remesas	COACMAR. FVSE. 4
		5	Emisión del SOAT	COACMAR. FVSE. 5

De apoyo.

PROCESO	SUBPROCESOS	No.	PROCEDIMIENTOS	CODIGO
CONTABLE	FINANCIERO	1	Asientos contables	COACMAR. ACFI. 1
		2	Elaborar conciliación bancaria	COACMAR. ACFI. 2
		3	Estados financieros	COACMAR. ACFI. 3
	ACTIVOS	1	Control de Activos Fijos	COACMAR. ACAC. 1
		2	Baja de Activos Fijos	COACMAR. ACAC. 2
	TESORERIA	1	Apertura de caja	COACMAR. ACTE. 1
		2	Apertura de caja servicios	COACMAR. ACTE. 2
		3	Realizar cierre de caja	COACMAR. ACTE. 3
		4	Efectuar pagos	COACMAR. ACTE. 4
		5	Registrar cheques	COACMAR. ACTE. 5
	TRIBUTACION	1	Realizar declaraciones	COACMAR. ACTR. 1
LEGAL	ASESORIA LEGAL	1	Realizar recuperación judicial	COACMAR. ALAS. 1
		2	Elaboración de contratos	COACMAR. ALAS. 2
TICs	MANTENIMIENTO	1	Mantenimiento preventivo de equipos de Tecnologías de Información y Comunicaciones	COACMAR. TMA. 1
		2	Mantenimiento preventivo de Software	COACMAR. TMA. 2

INDICE

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

TÍTULO……1

RESUMEN……2

SUMMARY……5

INTRODUCCIÓN……7

REVISIÓN DE LITERATURA……10

ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y SU SECTOR FINANCIERO……10

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN……18

MATERIALES Y METODOS……29

RESULTADOS……32

Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Marcabelí……33

Sistema administrativo de la cooperativa COOACMAR……39

Sistema Operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Marcabelí……57

Discusión……68

Mapa de Valor……71

Formato de caracterización……81

Modelo de Caracterización……84

CONCLUSIONES……275

RECOMENDACIONES…….……..…….277

BIBLIOGRAFIA…… .278

ANEXOS…….……279