

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Tema: “LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA. DE AMBATO”.

Proyecto de Investigación y Desarrollo, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

Autora: Doctora María Verónica Arboleda Zapata

Director: Doctor César Augusto Salazar Mejía Magister

Ambato – Ecuador

2016

AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
AMBATO

El Tribunal receptor del Problema Profesional presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, e integrado por los señores Doctora Ana Graciela Molina Jiménez Magister, Doctor César Medardo Mayorga Abril Magister, Economista Elsy Marcela Álvarez Jiménez Magister designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Proyecto de Investigación y Desarrollo con el tema: **“LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA. DE AMBATO”**, elaborado y presentado por la Doctora María Verónica Arboleda Zapata, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Eco. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg.
Miembro del Tribunal

Dr. César Medardo Mayorga Abril, Mg.
Miembro del Tribunal

Eco. Elsy Marcela Álvarez Jiménez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Proyecto de Investigación y Desarrollo presentado con el tema "LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO LTDA. DE AMBATO, le corresponde exclusivamente a: Doctora María Verónica Arboleda Zapata.



Dra. María Verónica Arboleda Zapata

AUTORA

DERECHOS DE LA AUTORA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación un documento disponible para su lectura, consulta, análisis y procesos de investigación.

Cedo los derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.



Dra. María Verónica Arboleda Zapata

C.C. 0602939381

ÍNDICE GENERAL

AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	iii
DERECHOS DE LA AUTORA	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
DEDICATORIA	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Contextualización	3
1.1.2. Análisis crítico	7
1.1.3. Árbol de problemas.....	9
1.1.4. Prognosis.....	10
1.1.5. Formulación del problema	10
1.1.6. Preguntas directrices	11
1.1.7. Delimitación del problema.....	11
1.2. Justificación	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos	12

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación	13
2.2.	Fundamentación Filosófica	15
2.3.	Fundamentación Legal	16
2.4.	Categorías Fundamentales	18
2.4.1.	Constelación de ideas de la Variable Independiente.....	19
2.4.2.	Constelación de ideas de la Variable Dependiente	20
2.5.	Hipótesis	47
2.6.	Sistema de variables.....	47

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1.	Enfoque	48
3.2.	Modalidad básica de la investigación	48
3.3.	Nivel o tipo de investigación	49
3.4.	Población y Muestra	50
3.5.	Plan de recolección de la información	52
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	54
3.7.	Planes de procesamiento y análisis de la información.....	55
3.8.	Análisis e interpretación de resultados	55
3.9.	Operacionalización de Variables	56
3.9.1.	Variable Independiente: Políticas y procedimientos para captaciones ...	56
3.9.2.	Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos Estratégicos	57

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Encuesta a socios de la Cooperativa	58
4.2.	Entrevista a jefes de agencias de la Cooperativa	69
4.3.	Verificación de la Hipótesis	75

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	79
------	--------------------	----

5.2.	Recomendaciones	80
------	-----------------------	----

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1.	Datos Informativos.....	81
6.2.	Objetivos	82
6.3.	Análisis de factibilidad	82
6.4.	Fundamentación teórica	84
6.5.	Desarrollo de la Propuesta	90
6.6.	Metodología: Modelo Operativo.....	100

BIBLIOGRAFÍA.....	105
-------------------	-----

ANEXOS.....	112
-------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
Tabla N ^o . 1	POA Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco limitada.....	42
Tabla N ^o . 2	Socios de la cooperativa.....	50
Tabla N ^o . 3	Descripción de la población.....	50
Tabla N ^o . 4	Fracción muestral para la muestra.....	52
Tabla N ^o . 5	Descripción de la población total.....	52
Tabla N ^o . 6	Caracterización de los indicadores de evaluación.....	52
Tabla N ^o . 7	Operacionalización de la Variable Independiente.....	56
Tabla N ^o . 8	Operacionalización de la Variable Dependiente.....	57
Tabla N ^o . 9	¿Considera importante que los socios conozcan cuando se ha producido cambios en la administración de la Cooperativa?.....	59
Tabla N ^o . 10	¿Conoce usted todos los beneficios que le ofrece la Cooperativa por ser socio?.....	60
Tabla N ^o . 11	¿Conoce usted cuáles son las políticas y procedimientos en captaciones que regenta la Cooperativa?.....	61
Tabla N ^o . 12	¿Son correctos los procedimientos que siguen los y las cajeras y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras?.....	62
Tabla N ^o . 13	¿Sería capaz de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa?.....	63
Tabla N ^o . 14	¿Conoce usted la visión y misión de la Cooperativa?.....	64
Tabla N ^o . 15	¿Las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados?.....	65
Tabla N ^o . 16	¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones?.....	66
Tabla N ^o . 17	¿La administración de la agencia es eficiente para cumplir	

	con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente?.....	67
Tabla N ^o . 18	¿Se han socializado de alguna forma los resultados de los procesos de evaluación al desempeño en la Cooperativa?.....	68
Tabla N ^o . 19	Entrevista a Jefe de Operaciones.....	69
Tabla N ^o . 20	Entrevista a Jefe Financiera.....	70
Tabla N ^o . 21	Entrevista Auditor Interno.....	72
Tabla N ^o . 22	Frecuencias Observadas de la Variable Independiente	76
Tabla N ^o . 23	Frecuencias Observadas de la Variable Dependiente.....	77
Tabla N ^o . 24	Resumen frecuencias observadas.....	77
Tabla N ^o . 25	Resumen frecuencias esperadas.....	77
Tabla N ^o . 26	Resumen frecuencias esperadas.....	77
Tabla N ^o . 27	Indicadores de control – COSO III.....	94
Tabla N ^o . 28	Evaluación de riesgos COSO III.....	96
Tabla N ^o . 29	Actividades de control – COSO III.....	97
Tabla N ^o . 30	Indicadores de información y comunicación – COSO III	98
Tabla N ^o . 31	Actividades de control – COSO III.....	99
Tabla N ^o . 32	Modelo Operativo de la propuesta	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N ^o . 1	Árbol de Problemas.....	9
Figura N ^o . 2	Categorías Fundamentales.....	18
Figura N ^o . 3	Constelación de ideas de la Variable Independiente.....	19
Figura N ^o . 4	Constelación de ideas de la Variable Dependiente.....	20
Figura N ^o . 5	Modelo de las cuatro causas para el análisis de un proceso.....	33
Figura N ^o . 7	¿Considera importante que los socios conozcan cuando se ha producidos cambios en la administración de la Cooperativa?.....	59
Figura N ^o . 8	¿Conoce usted todos los beneficios que le ofrece la Cooperativa por ser socio?.....	60
Figura N ^o . 9	¿Conoce usted cuáles son las políticas y procedimientos en captaciones que regenta la Cooperativa?.....	61
Figura N ^o . 10	¿Son correctos los procedimientos que siguen los y las cajeras y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras?.....	62
Figura N ^o . 11	¿Sería capaz de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa?.....	63
Figura N ^o . 12	¿Conoce usted la visión y misión de la Cooperativa?.....	64
Figura N ^o . 13	¿Las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados?.....	65
Figura N ^o . 14	¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones?.....	66
Figura N ^o . 15	¿La administración de la agencia es eficiente para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente?.....	67
Figura N ^o . 16	Campana de Gauss.....	78
Figura N ^o . 17	Modelo COSO I.....	86
Figura N ^o . 18	Componentes del COSO III.....	88

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida.

A la Universidad Técnica de Ambato porque me abrió las puertas de tan prestigiosa institución para llevar a cabo la formación académica que hoy concluyo.

A los docentes que han sabido impartir sus conocimientos en esta etapa de formación académica, y en especial al Doctor César Salazar, quien en calidad de tutor ha sabido orientar el presente trabajo con el acierto que solo el profesionalismo que lo destaca podría llevarlo a cabo.

Y para mi familia, mi esposo por acompañarme y darme el apoyo necesario, la fuerza que en esos momentos difíciles me faltó y que a su lado he conseguido renovar.

Ma. Verónica

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de conocer lo que es la vida...

A mis padres por enseñarme a sobrellevarla.

A mi esposo por acompañarme en el reto.

Y a mis hermanos y amigos por compartirme lo bueno de ella.

Ma. Verónica

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACION

TEMA:

“LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE
CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN
FRANCISCO LTDA. DE AMBATO”

AUTORA: Dra. María Verónica Arboleda Zapata

DIRECTOR: Dr. César Augusto Salazar Mejía, Mg.

FECHA: 28 – 04 – 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación partió de la necesidad de la Cooperativa San Francisco Limitada de Ambato por saber cuál es la influencia de las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que están contenidos en el Plan Operativo Anual institucional. Las acciones pertinentes en el desarrollo del trabajo estuvieron sustentadas científicamente a través de las variables involucradas, citando a varios autores y documentos encontrados bajo concepciones apegadas al área de administración, fueron citadas las fuentes de consulta y se aportó con el análisis crítico y objetivo de la situación. Para obtener la información necesaria fueron considerados como adecuados a la encuesta y la entrevista que se aplicó al grupo objetivo, que para este caso se tomó una muestra de los socios y a los jefes de las agencias en la ciudad de Ambato, posterior a esto se procedió a realizar el procesamiento, análisis e interpretación de resultados para inferir al final del mismo varias conclusiones, que en resumen dice que en la organización hace falta la socialización y difusión de los objetivos estratégicos, el control de los procesos y el planteamiento de nuevas estrategias de seguimiento y evaluación al desempeño de los empleados y directivos, planteamientos que forman parte de la

propuesta a través del COSO III con instrumentos técnicos y actividades para el seguimiento a la gestión administrativa.

Descriptor: administración, COSO, gestión, seguimiento, evaluación, riesgo, control, metas, políticas, estrategias.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN

THEME:

“POLICIES AND PROCEDURES IN THE PROCESS OF DEPOSITS AND
COMPLIANCE WITH THE STRATEGIC OBJECTIVES IN THE CREDIT
UNION "SAN FRANCISCO LTDA. AMBATO”

AUTHOR: Dra. Arboleda Zapata María Verónica
DIRECTED BY: Dr. César Augusto Salazar Mejía Mg.
DATE: 28 – 04 - 2016

EXECUTIVE SUMMARY

This research started from the need of the Cooperative San Francisco Limited Ambato to know what the influence of policies and procedures in the process of catchments for meeting the strategic objectives that are contained in the Institutional Annual Operating Plan. Relevant actions in development work were scientifically supported through the variables involved, citing several authors and documents found on conceptions attached to the Administrator, were cited sources consulted and provided with critical and objective analysis of the situation. To obtain the necessary information were considered suitable to the survey and the interview that was applied to the target group, which in this case a sample of partners and heads of agencies in the city of Ambato, after this was taken proceeded to perform processing, analysis and interpretation of results to infer the end of it several conclusions, which in summary says that the organization needed the socialization and dissemination of strategic objectives, control of processes and the approach of new strategies monitoring and evaluating the performance of employees and managers, approaches that are part of the proposal through the COSO III with technical tools and activities to monitor the administrative management.

Keywords: administration, COSO, management, monitoring , evaluation, risk , control, goals , policies, strategies.

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación se planteó con la finalidad de determinar la importancia de las políticas y procedimientos para establecer si estas son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificando además los aspectos que limitan su aplicación a través de un diagnóstico situacional en el grupo objetivo de investigación.

Como resultado de éste planteamiento se hizo un estudio particular de cada componente a través de los capítulos que integran el documento de la investigación:

En el **Capítulo I**, se delimita el problema de la investigación a través de la poca percepción de las políticas y procedimientos en las captaciones, su implicación en la gestión realizada para lograr los objetivos estratégicos y la falta de un sistema de control y vigilancia sobre los procesos. Además en este capítulo se delimitó el grupo objetivo de investigación en los socios y jefes administrativos de la cooperativa en la ciudad de Ambato.

En el **Capítulo II**, se hace una extensa fundamentación científica de las categorías que le corresponden a cada variable en estudio, se utilizó para ello las normas técnicas que sirvieron para presentar citas textuales sobre temas como administración, control de riesgo, gestión administrativa, y otras que permitieron explicar cuáles son las políticas de gestión y los procedimientos que persiguen cada uno para orientar de forma precisa las acciones de sus funcionarios.

En el **Capítulo III**, se hace una explicación de la metodología utilizada, citando los métodos bibliográfico y de campo para la obtención de información, siendo el primero aplicado en el capítulo anterior y el segundo en el momento de realizar el trabajo de campo, a partir de ello las técnicas empleadas fueron las encuestas a los socios para indagar sobre la percepción que tienen como usuarios del sistema empleado por la institución y la entrevista a los jefes administrativos para saber

cuáles son las características de los procesos y cómo se lleva a cabo el control de dichos medios en pro de la institución.

En el **Capítulo IV**, se presentan los resultados de la investigación a partir de un análisis estadístico y presentación gráfica de los resultados que permiten hacer un análisis cuantitativo y cualitativo apegados a la realidad que se vive en la institución, a los procesos que practican los jefes y por ende los aciertos y errores que quedan al descubierto con el mismo. En el mismo apartado se realiza la comprobación de la hipótesis en donde se acepta que las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El **Capítulo V** presenta las conclusiones a las que llegaron en el trabajo como resultado de la investigación, en donde fundamentalmente se llega a percibir que hace falta un sistema de control integrado de los procesos al interior de la institución y que son el reflejo de la intencionalidad plasmada en los objetivos estratégicos que por sobre todo buscan mejorar las condiciones socio económicas de los socios y del entorno en donde se desarrollan. Posterior a este compendio de conclusiones también se incluyen las recomendaciones en donde prioritariamente se espera fortalecer las deficiencias encontradas a través de la oferta del COSO III como alternativa de solución al problema planteado al inicio.

El **Capítulo VI** reúne las estrategias, objetivos, políticas e instrumentos que promueven el control del sistema integrado a través de dar seguimiento y aplicar las medidas preventivas o de corrección a las falencias encontradas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE AMBATO”.

Línea de investigación

El presente tema de investigación: Las Políticas y Procedimientos en el Proceso de Captaciones y el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato, ha sido propuesto en función del sistema organizacional que se define en una empresa u organización, con lo cual se especifican las acciones a seguir y los tipos de documentos que se deben diseñar en ella para cumplir o alcanzar los objetivos propuestos.

Por tanto esto permite que se conozca con los fines de su creación y función, siendo parte fundamental el descubrimiento de falencias dentro del mismo sistema y cómo se pueden mejorarlas a través de diferentes mecanismos y estrategias.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Contextualización Macro

Dado que la contribución del sector cooperativo de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana había sido subestimada en los registros públicos y privados

disponibles, el documento se presenta como un aporte en el redimensionamiento del sector, particularmente en la composición y comportamiento de la cartera y las obligaciones con el público de los cuatro segmentos que lo componen.

El documento elaborado por María José Ruiz y Santiago Eguez, analistas de la Dirección de Estadísticas y Estudios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, hacen referencia a la contribución del sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en la economía ecuatoriana con su aporte considerable al sector económico, particularmente en la composición y comportamiento de la cartera y las obligaciones con el público de los cuatro segmentos que lo componen.

Según María José Ruiz (2013) el total de la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador represento el 5.5% del PIB nominal y las obligaciones con sus socios equivalieron el 5.7% del mismo. Estas entidades cumplen el rol de intermediación financiera con el propósito de financiar actividades de consumo e inversión. Más allá del rol de intermediación que cumplen las entidades financieras, no se puede dejar de lado el aporte y crecimiento económico que han dado lugar en el país.

El tamaño del sector cooperativo de ahorro y crédito como parte del sistema financiero nacional había sido subestimado en los registros públicos nacionales por la limitación en la disponibilidad de información que permita visualizar el redimensionamiento de la oferta del sector cooperativo y cuantificar su participación en la economía. Antes de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el año 2012 únicamente el 4% de estas entidades financieras estaban sujetas a supervisión por parte de la SBS.

A diciembre de 2013 la cartera bruta del sistema financiero privado ecuatoriano fue de 24.532,94 millones donde se incorpora a las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2,3 no considerados anteriormente lo que representa en conjunto el 22,3% de la cartera del sistema Financiero, el sector bancario concentro el 70,3 de la misma y el 7,4% restante correspondió a las mutualistas y sociedades financieras, observándose que su resultado es representativo.

El 13% de Cooperativas de Ahorro y crédito agrupa el 90% de la cartera total del sector cooperativo quienes al interior tienen niveles de concentración de activos y cartera en función del segmento al que pertenecen las organizaciones. A diciembre de 2013 las entidades de los segmentos 3 y 4 más grandes en volumen de activos y número de socios, que representan el 13% del total de cooperativas concentraron el 90% según este estudio, de los activos y de la cartera total del sector cooperativo financiero, y el 10% restante se distribuyó entre las Cooperativas de los segmentos 1 y 2, que en conjunto representan el 87% del total de organizaciones registradas.

Las obligaciones con el público es la principal fuente de financiamiento de las cooperativas, para cumplir su rol de intermediación financiera (96,7% del total de la cartera). La combinación de fuentes de fondeo adicionales (obligaciones financieras con la banca pública, privada y organismos del exterior) forma parte de las estrategias de las cooperativas de ahorro y crédito para garantizar su sostenibilidad.

A diciembre de 2013 el sector cooperativo de ahorro y crédito, registro captaciones totales por USD. 5.279,4 millones de las que el 55% correspondió a depósitos a plazo, el 42% a depósitos a la vista y el 3% restante a otros depósitos, registrando un crecimiento anual del 21.6% frente a los valores del 2012. Este incremento en las obligaciones con el público obedece, en gran medida, al crecimiento en 26.8% de los depósitos a plazo. Esta distribución por tipo de depósito a diciembre de 2013 muestra un aumento de la participación de los depósitos a plazo (55%) frente a los depósitos a la vista (42%) respecto del año anterior.

Contextualización Meso

Tungurahua es la tercera provincia con mayor número de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, se ha evidenciado el crecimiento de cooperativas en la provincia de Tungurahua, así en su principal cantón Ambato, operan actualmente 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios para el consumo, la vivienda y la producción.

Las Cooperativas son una parte fundamental en la economía de la provincia factor que incidió también para la creación de la Superintendencia Economía Popular y Solidaria para su control. Dentro de las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Tungurahua, se encuentran, la Cooperativa Ocus Ltda., El Sagrario, Mushuc Runa, Cámara de Comercio de Ambato, Cacpet Tungurahua, Ambato Ltda. etc.

El movimiento comercial y económico en Tungurahua impulso la creación de cooperativas de ahorro y crédito, donde la entrega inmediata de créditos se hizo popular entre la gente de comercio cuyos recursos los invierten en la compra de mercadería, maquinaria, entre otros, mientras que el consumo lo usan de manera más frecuente en vehículos o línea blanca. El sector creció a partir de la crisis bancaria de 1999, donde estaban bajo la dirección del MIES.

Contextualización Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. ha sido considerada como una Institución Financiera pionera en la provincia de Tungurahua con 52 años de servir al país catalogada dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Grandes, supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria.

Actualmente cuenta con 29 oficinas a nivel nacional en los lugares de Ambato, Salcedo, Puyo, Pillaro, Izamba, Macas, Pelileo, Tena, Huachi, Saquisilí, Cevallos, Tisaleo, San Pedro, Sangolquí, Conocoto, Alangasi, Villaflora, Puengasi, Carcelén, San Rafael, Sto. Domingo, Palora, Santa Clara, Puyo Terminal, Patate, El Chaco, Mocha, Quero, cuyo crecimiento requiere también de un mayor control a fin de mantenerse y superar sus expectativas frente a los cambios, de tal manera que se logre cumplir con la visión de ser el mejor aliado de los socios, generando soluciones financieras integrales de calidad basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables y a la vez contribuya al bienestar de socios, clientes y la sociedad.

Dentro de su estructura organizacional cuenta con la Asamblea General, el Consejo de Administración, Consejo de vigilancia, Gerente General,

Departamentos de Negocios, Prevención de Lavado de Activos, Financiero y Contable, de Operaciones, Talento Humano, de Tecnología de Información, Auditoría Interna.

Al momento dispone de una calificación de riesgo de A+, en relación a algunos indicadores importantes obtenidos al 30 de abril se puede nombrar que la morosidad bruta total al 30 de abril de 2015 presento un porcentaje de 4.30% de cartera comercial, 3.08%, de cartera de consumo, 3.70, de vivienda, 0.15% de microempresa 5.02%, el rendimiento operativo sobre activo ROA presento un resultado del 27.34% mientras que sobre el patrimonio el 18,69% , liquidez, fondos disponibles/total depósitos a corto plazo 34,09%.

1.1.2. Análisis crítico

Producto del análisis realizado, se pudo detectar que el problema de una inapropiada gestión en el proceso de captaciones, genera muchos aspectos negativos en la organización, la que está relacionada a algunas causas que es necesario detallar.

La inapropiada distribución y coordinación de las funciones, evidentemente, ocasiona la sobrecarga de trabajo en el personal inmerso en el proceso de captaciones, se ha observado existir confusión en las tareas asignadas, el envío a destiempo de informes solicitados, lo que afecta de manera considerable, a la generación de resultados favorables en la Institución.

La incorrecta supervisión de las actividades al personal, afecta directamente al incremento del Riesgo Operativo, pues de esta manera se estaría dejando de lado el control del cumplimiento que debe existir en las actividades encomendadas al personal, como también que sean corregidos varios procedimientos, que lo requieran, a fin de garantizar seguridad al ejecutarlos.

La insuficiente capacitación al personal ha dado origen a la existencia de errores en la aplicación de los procesos, de esta manera, sin que el personal cuente con

todos los conocimientos necesarios, lógicamente no podría ejecutar las tareas o actividades que le sean encomendadas, sino por el contrario las realice equivocadamente sin eficiencia y eficacia como sería lo requerido. Un factor preponderante que no puede dejarse de considerar, es la deficiente comunicación que existe en la entidad, cuyo efecto es la descoordinación del personal, pues sin este factor clave el personal mal interpreta disposiciones, resultados, se evidencia malestar en la realización de funciones o la ejecución de tareas equivocadas.

Las Inadecuadas Políticas y Procedimientos, han sido la causa principal del incumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución, han aportado en gran medida a la inapropiada gestión en el proceso de captaciones, que al ser considerado relevante por el gran aporte de genera a la actividad esencial de la Entidad, se ha creído necesario que esta causa sea el punto de partida y la oportunidad de mejora en el cual centrarse a fin de establecer una posible solución.

1.1.3. Árbol de problemas

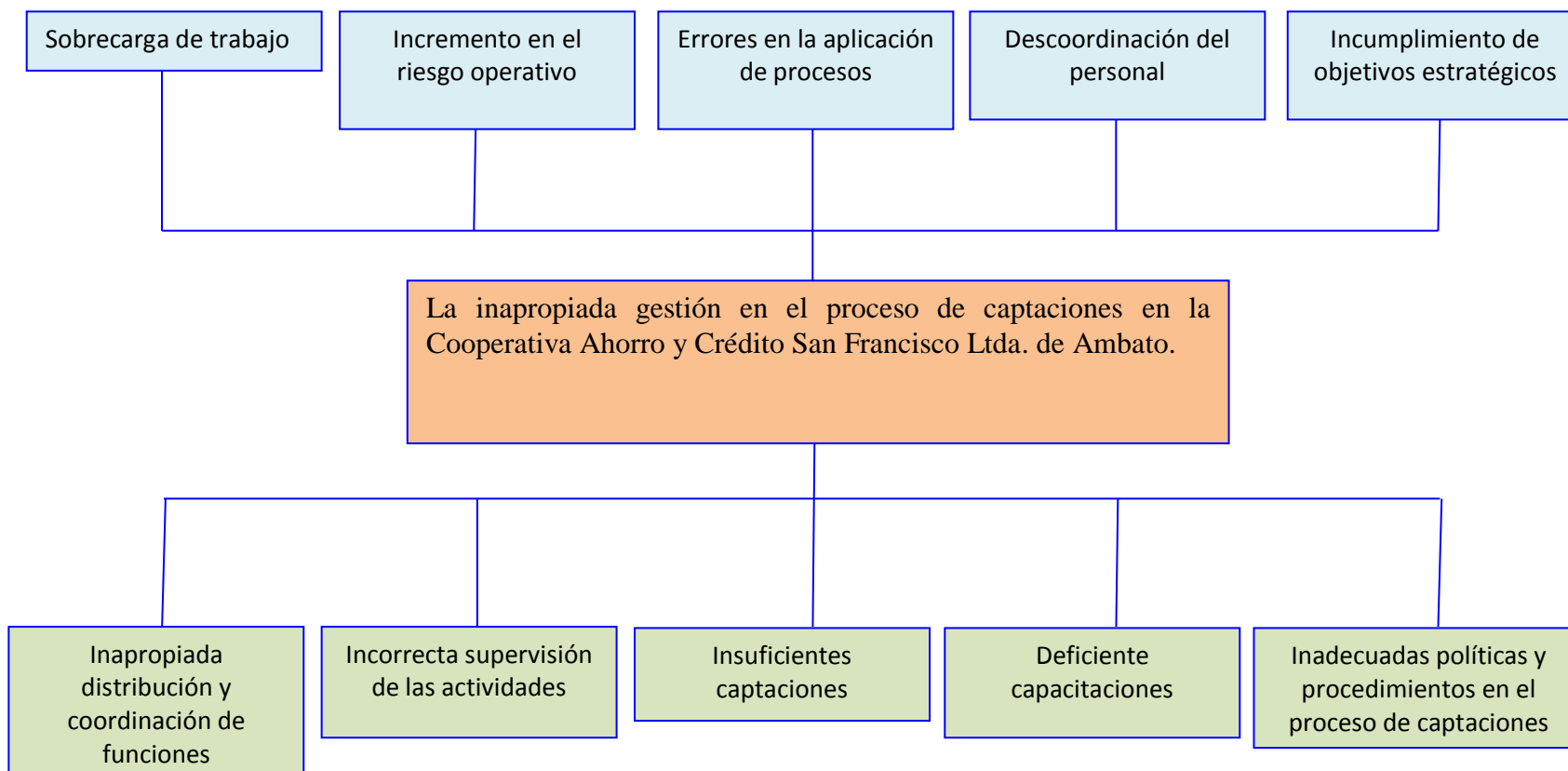


Figura N°. 1 Árbol de problemas

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

1.1.4. Prognosis

De continuar con una inapropiada gestión en el proceso de captaciones, donde sus políticas no estén acordes a los procedimientos y las necesidades de la empresa, el cumplimiento de los objetivos institucionales se verán afectados, como también el esfuerzo del personal, reproceso en cada actividad, pérdida de tiempo, y algo muy importante la pérdida de clientes, quienes al tener la facultad de percibir y comparar el buen servicio con la oferta del mercado optarían por la mejor alternativa.

La Institución no sería capaz de asumir otros retos en cuanto a captaciones se refiere, sin antes tener bien definidas sus políticas, los procedimientos y medidos sus riesgos en cada proceso, en un mercado cambiante, tomemos en cuenta que si son inadecuados o si carecen de actualización, el incumplimiento se vería presente a corto, mediano y largo plazo con posibles eventos de riesgo operativo y legal quizás.

Otros aspectos que también deben ser considerados es que mucho depende de cómo estén definidos los procesos y las políticas en la Institución para que coadyuve a que las actividades se las realice en el tiempo designado, evitando que luego en lugar de ocupar recursos para la ejecución de actividades que garanticen la sostenibilidad de la Institución Financiera a través del tiempo se lo haga en tratar de subsanar errores y cuellos de botella que conlleven incluso al cierre de la Entidad.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo influye la inapropiada gestión en el proceso de captaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato?

1.1.6. Preguntas directrices

¿Cuáles son las políticas y procedimientos que se establecen para el proceso de captaciones?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?

¿De qué manera se puede solucionar la inapropiada gestión en el proceso de captaciones?

1.1.7. Delimitación del problema

Se precisa la delimitación del grupo objetivo de investigación:

Campo: Auditoría

Área: Gestión Financiera

Aspecto: Control Interno basado en el modelo COSO III

Problema: Inapropiada gestión en el proceso de captaciones

Espacio: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Tiempo: Este trabajo se realizó en el año 2015.

Delimitación Espacial:

Se desarrollará en las agencias de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco limitada de la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal:

Fue ejecutada en el período comprendido entre el mes de junio del 2015 a abril del 2016.

1.2. Justificación

Este proyecto es muy importante porque tiene como finalidad determinar las oportunidades de mejora en relación a la inapropiada gestión en el proceso de captaciones que mantiene actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y así poder aportar con una herramienta acorde a la necesidad actual, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y aprobados por la Administración, ajustándose a las demandas y prioridades de los

clientes, asegurando la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

El proyecto de investigación es factible porque la Institución me facilita toda la información que se requiere para la ejecución de este proyecto otorgándome a más de bibliografía, la apertura para realizar los estudios necesarios en ella, adicional cuento con los recursos económicos útiles para su elaboración y la disponibilidad de tiempo.

Me veré beneficiada también en desarrollar este proyecto de investigación porque está dentro de mi carrera profesional por cuanto mediante su presentación poder obtener el título de Maestrante en Gestión Financiera, lo que representa una inversión económica y educativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar las políticas y procedimientos del proceso de captaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer si las políticas y procedimientos son adecuados en el proceso de captaciones.
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos en relación a captaciones.
- Proponer una alternativa de solución para obtener una gestión apropiada en el proceso de captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Del análisis a la información obtenida, se han encontrado algunas investigaciones realizadas en relación a este tema ejecutados en varios ámbitos, siendo necesario recabar algunos de ellos y los aspectos importantes mencionados.

Tema: El plan estratégico de marketing para fidelizar al socio ahorrista de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

Autor: Jorge Arnulfo Paspuezán

Lugar: Sangolquí, septiembre del 2010

Conclusiones: Entre las más destacadas están el resultado del estudio de mercado realizado en la comunidad en la que el 59% está dispuesto a trabajar con la cooperativa; el 58% no conoce redes de mercadeo, un 29% ha escuchado de ellas, un 13 % las practican y un 26% está dispuesto a formar redes de mercadeo con una buena predisposición para el ahorro en los micro empresarios, empleos dependientes y profesionales (Paspuezán, 2010, pág. 214).

Tema: La captación de recursos privados entre las ONG españolas, una aproximación probabilística

Autor: Gutiérrez Villar, M.B. Araque Padilla, R.A. Montero Simón, M.J.

Lugar: Universidad de Córdoba, 21 de abril del 2009.

Conclusiones: La necesidad de recursos privados entre las ENL, tanto para su sostenibilidad como para la realización de su labor requiere de estrategias organizativas cada vez más eficaces (Gutierrez, Araque, & Montero, 2009).

Tema: El propósito real de las políticas y procedimientos en una organización

Autor: Álvarez Torres

Lugar: 2006

Conclusiones: El propósito real de las políticas y procedimientos en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser al igual que un procedimiento, cuando contribuye directamente a que las organizaciones logren sus propósitos. Todas las organizaciones son conscientes o no de ello, se rigen por políticas y procedimientos independientemente que este o no por escrito, sin embargo, al comparar lo resultados que obtienen dos empresas de un mismo giro, siempre habrán diferencias abismales (Torres, 2006).

Tema: Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo Coso

Autora: María Alexandra Alvarado Veletanga y Silvia Patricia, Tuquiñahui Paute

Lugar: Cuenca, 2011

Conclusiones: La identificación y análisis de riesgos, es relevante para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados, así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que afectan en el entorno exterior de la organización como en el interior de la misma. Enfatiza que en toda organización es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales como de actividades relevantes obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento donde la revisión de los Auditores tanto Internos como externos es preponderante para asegurar que los objetivos tengan un enfoque, y

tanto el alcance y procedimientos se hayan ejecutado (Alvarado & Tuquiñahui, 2011).

Un procedimiento se conoce es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores. Los métodos y procedimientos de uso cotidiano en la organización, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso la mayor parte de las veces la gente falla por la falta de información.

Basándonos en investigaciones previas enunciadas anteriormente se observa que el proceso de captaciones es relevante en una organización porque representa el motor para impulsar todo el giro del negocio, también es importante la relación estrecha existente entre políticas, procedimientos, con los objetivos de la Institución, viéndose presente de manera continua, y que afecta directamente a la generación de recursos representando una parte preponderante de la cadena de valor considerándola además la razón de ser de la Institución, al aplicarlas nos permitirá mejorar los resultados enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por la Administración.

2.2. Fundamentación Filosófica

La fundamentación se enfoca en el paradigma naturalista, según Lamberto Vera (2009: Internet) que menciona “la investigación cualitativa está basada en el paradigma naturalista y es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Esta procura lograr una descripción holística, es decir intenta analizar exhaustivamente con mucho detalle un asunto o actividad en particular” (Vera, 2008).

La investigación cualitativa es una aproximación sistémica que permite describir las experiencias de la vida y darles significado, cuyo objetivo es ver los

acontecimientos, acciones, normas, valores tomando como perspectiva la del sujeto, es útil para entender las experiencias humanas se centra más bien en ver y determinar cómo se da la dinámica convirtiéndose en las bases para conclusiones analíticas.

Para efectos de este trabajo se ha creído oportuno la utilización de esta fundamentación filosófica en la cual tanto el investigador como el investigado participen como parte del proceso, considerando útiles las técnicas y métodos utilizados en trabajos de campo y análisis profesional asegurando la obtención de resultados confiables en base a los cuales se proponga soluciones relevantes.

2.3. Fundamentación Legal

La elaboración de este trabajo, se fundamenta en, Ley de Economía Popular y Solidaria, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código Monetario Orgánico y Financiero, Ley de Seguridad Social, Manuales y Reglamentos Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Es necesario considerar también lo que menciona según las Normas Ecuatorianas de Auditoría 10 (NEA) Registro Oficial No 530, de septiembre de 2000 Numeral 8 manifiesta que el término “Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad que influyen en el logro del objetivo de la Administración para asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (Maya, Vàsquez, & et.all., 2015). El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- a) El ambiente de control que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su

importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por si mismo, la efectividad del sistema de control interno (Maya, Vàsquez, & et.all., 2015). Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal y procedimientos de segregación de funciones.

b) “Procedimientos de control significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad” (Maya, Vàsquez, & et.all., 2015).

2.4. Categorías Fundamentales

Gráficos de inclusión interrelacionados

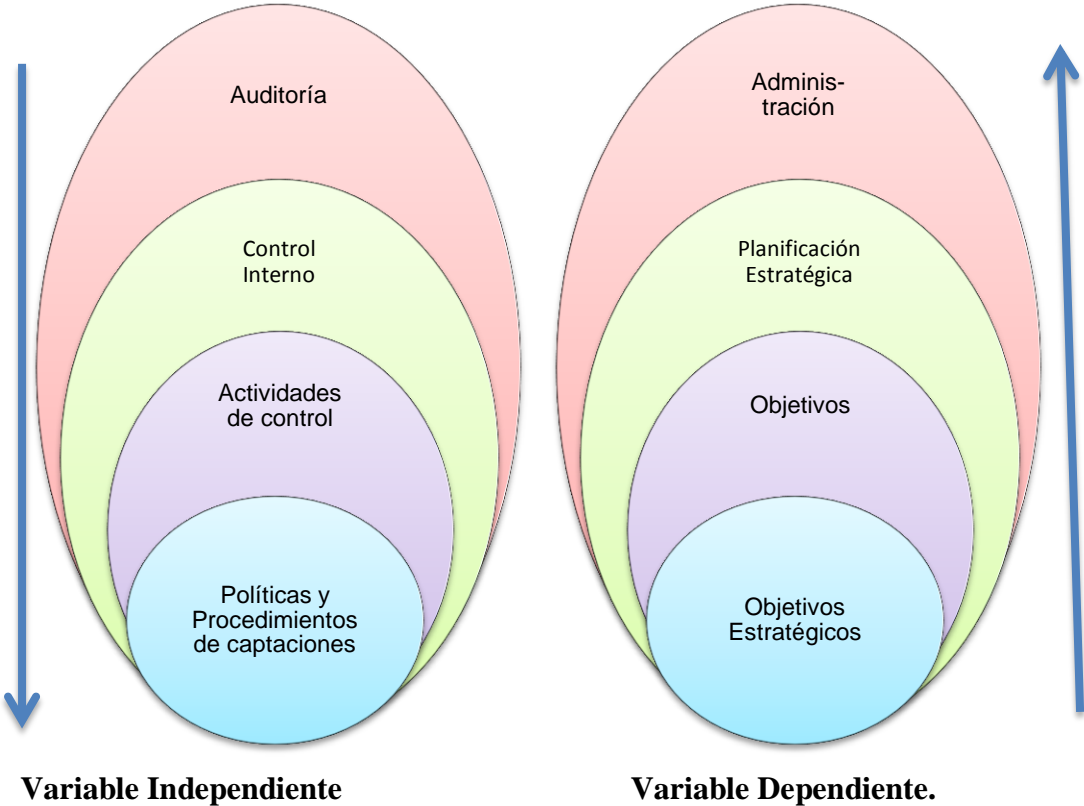


Figura N°. 2: Categorías fundamentales
Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

2.4.1. Constelación de ideas de la Variable Independiente

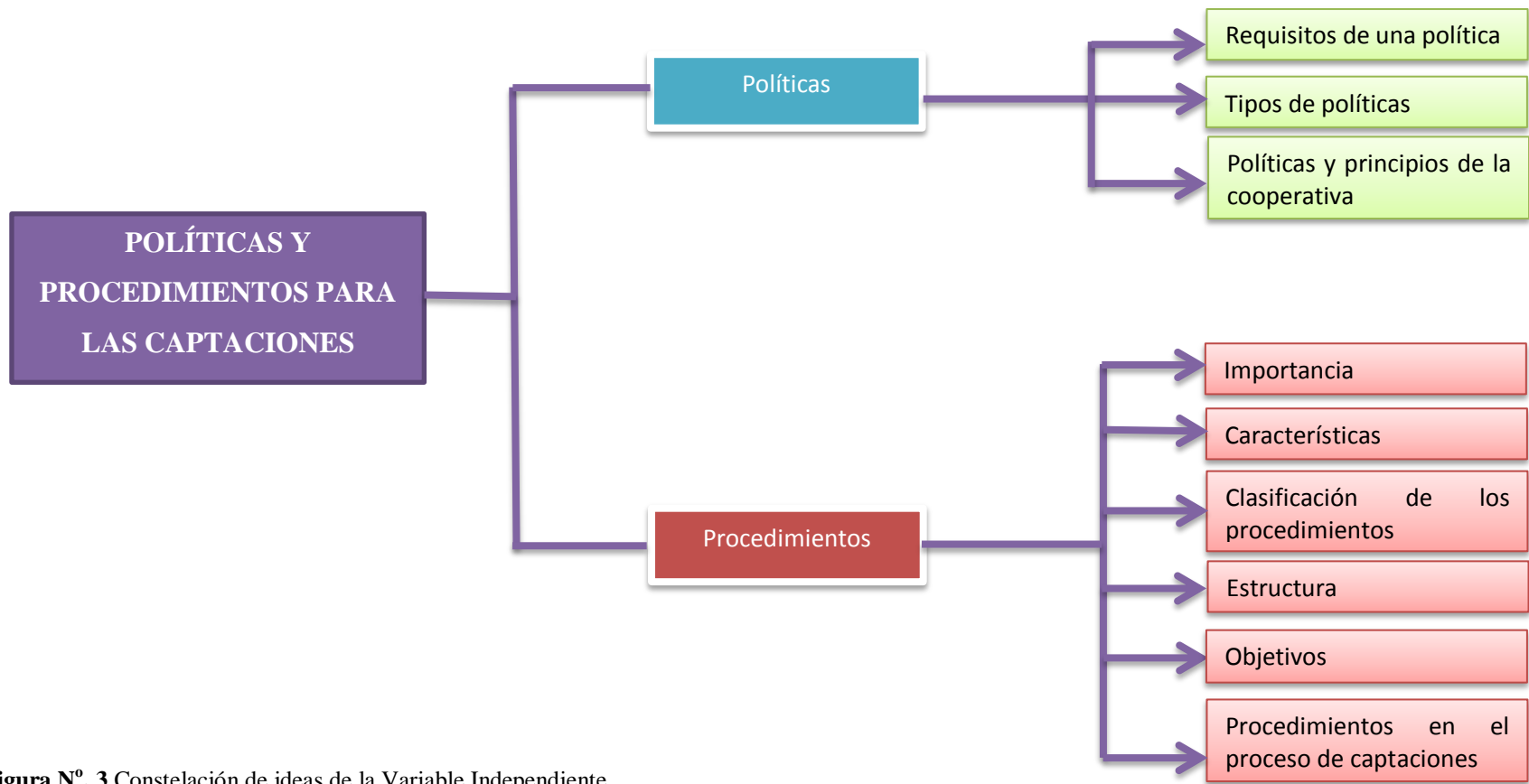


Figura N°. 3 Constelación de ideas de la Variable Independiente

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

2.4.2. Constelación de ideas de la Variable Dependiente

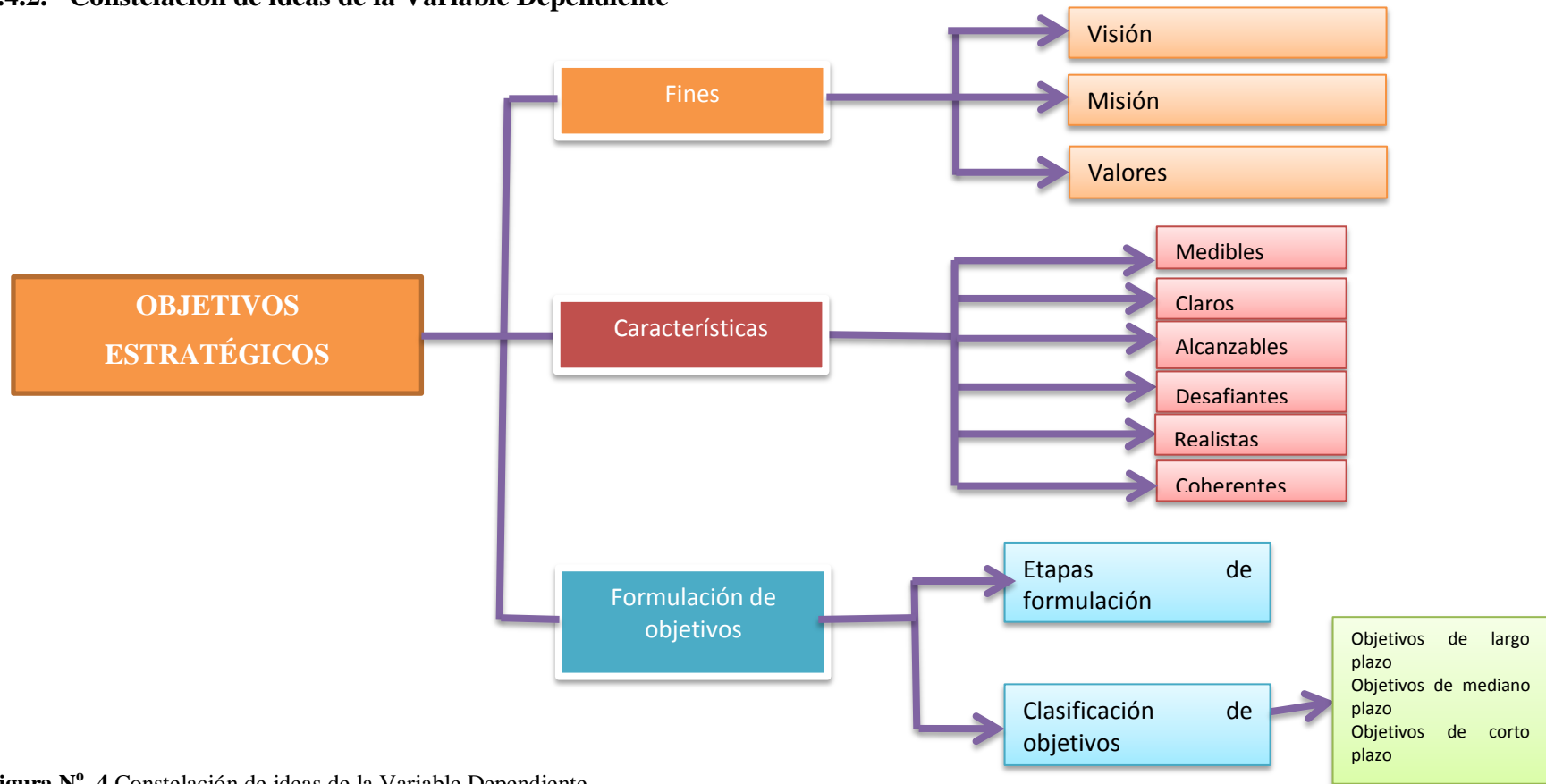


Figura N°. 4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

2.4.3. Fundamentación de la Variable Independiente

Las políticas son una guía básica de la declaración de principios generales que la organización se compromete a cumplir, donde se establecen las reglas y directrices sobre su comportamiento y de los empleados para fijar las bases para el desarrollo de los demás documentos; mientras que los procedimientos son el conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta.

2.4.3.1. Auditoría

Para Benjamín franklin (2007), la auditoría administración consiste en la revisión total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y así perfilar las oportunidades de mejorar e innovar valores empresariales y lograr ventajas competitivas sustentables (Pág. 11).

Por otro lado definir la auditoría desde el punto de vista financiero, se entiende como un examen semántico de los libros y registros dentro de una organización pública o privada, con la finalidad de determinar los hechos relativos a las operaciones financieras que se cumplen y los resultados que éste análisis se pueden obtener para detectar fraudes pasados, errores, desperdicios (Arcos, 2010, pág. 14).

La auditoría en sí se encarga del control financiero y revisión de registros con que cuenta una empresa, más aun si esta se dedica a realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas de los sociales, sus empleados y la comunidad en donde se desarrolla con una estructura y funcionamiento conforme a sus lineamientos.

2.4.3.2. Control Interno

Para comprender el significado de control interno es preciso recurrir a definiciones hechas por (Rodríguez, 2003):

“Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos en donde se incluye el entorno donde se desarrollan autoridades y su personal a cargo con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública” (Pág. 34).

Según Málica y Abdelnur (2012) el sistema de control interno es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable; los estados contables constituyen el objeto del examen en la auditoría externa de estados contables, esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables.

Para que se lleve a cabo dicho control se precisa de métodos y procedimientos que adoptan la función administrativa de la empresa para lograr los objetivos que persigue a través de seguir un proceso ordenado y eficiente de las políticas administrativas.

2.4.3.3. Actividades de control

Según la U.T.S. (2012) la Auditoría de control establece los procesos como acciones o mecanismos para prevenir o corregir el impacto de los riesgos así mismo facilita la adecuada ejecución de las políticas de operación definidas para el logro de los objetivos de los procesos de la entidad (p. 7).

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario (Anzil, 2010).

Los controles definidos pueden estar encaminados hacia la Prevención o la corrección de las actividades de los procesos. El control preventivo es aquel que

actúa para eliminar las causas de un riesgo previendo su ocurrencia o materialización. A su vez el control correctivo permite el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable.

Para cumplir con las actividades de control interno en una empresa u organización, se deben cumplir las siguientes etapas:

a) Planificación

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas (Carrillo, 2010, pág. 48).

b) Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado (Carrillo, 2010).

c) Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua (Carrillo, 2010).

El cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados al igual que los logros alcanzados en función de los objetivos planteados al igual que las metas

con que se cuenta, deben ser evaluadas en forma periódica y constante a través de un organismo dedicado a esta actividad y que asume el rol de control y vigilancia integral de la empresa.

2.4.3.4. Políticas y procedimientos de captaciones

2.4.3.4.1. Políticas

Para Jimeno Jorge (2012), "...la política de una organización es la declaratoria de la base de principios generales que posee una empresa u organización y que está comprometida a cumplir" (Pág. 87). Bajo la percepción de este concepto, debe estar implícita la obligatoriedad de cumplir con las directrices básicas del comportamiento que se espera que esta cumpla.

Según la Sociedad Financiera Rural (2010) las políticas de captación son los principios generales aplicables a las operaciones pasivas que debemos ceñirnos a fin de disponer de una cartera que satisfaga los requisitos de seguridad, liquidez, riesgo y rentabilidad. Mientras que los procedimientos de captación son la descripción de los pasos básicos que se deberán seguir para las operaciones pasivas, desde el inicio de la relación con el socio o cliente (p. 54).

Las políticas son una guía básica de la declaración de principios generales que la organización se compromete a cumplir, donde se establecen las reglas y directrices sobre su comportamiento y de los empleados para fijar las bases para el desarrollo de los demás documentos; mientras que los procedimientos son el conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta

A) Requisitos de una política

En la ley de Economía Popular y Solidaria (2015), se suscribe en el Título Quinto De las Organizaciones Económicas del sector cooperativo, Ccapitulo Primero Generalidades, Artículo 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas

solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad (Maya, Vázquez, & et.all., 2015).

Esta ley ampara los procesos legales que permiten a las compañías que cumplen fines económicos o similares a organizarse hacia su interior con micro departamentos, consejos y demás, que establezcan políticas institucionales que a su vez son el soporte de su naturaleza y funcionamiento.

B) Tipos de políticas

Para mejor comprensión de las políticas que están difundidas a nivel empresarial, Jimeno (2012) define los siguientes tipos:

- **Políticas Generales**

Son aquellas que alcanzan a toda organización y marcan lineamientos generales, son conocidas por todos y a su vez sirven de guía para las políticas departamentales y políticas específicas que de ella se desprenden (Jimeno, 2012).

- **Políticas departamentales**

Más conocidos como los principios que siguen cada departamento o servicio de una empresa, que por lo general establecen los niveles de responsabilidad, gestión, impacto ambiental, prevención de riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo promoviendo condiciones de trabajo óptimas, dignas y con un riesgo mínimo de accidentes (Jimeno, 2012).

- **Políticas específicas**

Son los principios fijados para cada actividad y proyecto concreto formulado bajo la medida de cada uno de los anteriores (Jimeno, 2012).

- **Políticas de captaciones**

Son los principios que rigen el trabajo de una organización para captar clientes o recursos en ella, afianzada en los recursos que posee y acorde a la misión, visión, principios y valores de la misma, además de las leyes y reglamentos que son aplicables para este propósito.

Según lo indica Rojas (2013), lo que se necesita saber para diseñar una política de captación es:

- ▶ El perfil del cliente al que se quiere motivar.
- ▶ Conocer y difundir los beneficios percibidos del producto o servicio.
- ▶ Comunicar el valor añadido que se da al recurso captado.
- ▶ Establecimiento de objetivos claros y concretos.
- ▶ Lo que se quiere vender en el mercado y/o socios/clientes.
- ▶ Tipos de ventas posibles en la organización y a los socios/clientes.

C) Políticas y principios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se han establecido las siguientes políticas para lograr la captación de recursos, así:

1. Manual de Políticas y Procedimientos de cajas

En el Capítulo I: Área de cajas, la política generales: Comprometerse con el área en sí, demostrando cultura, transparencia, profesionalismo y calidad en el servicio (Rivera, 2015).

Las políticas específicas son:

- Cuando los depósitos de nuestros socios clientes sean mayores o iguales a (\$5.000,00 dólares) en efectivo o cheque requerirá la presentación de la cédula de identidad del depositante para validar con la firma del formulario de licitud de fondos.

- Cuando exista aglomeración de personas en la fila el Cajero General abrirá una caja adicional de atención al público la misma será operativamente responsabilidad del cajero general.
- Asegurar el buen servicio en atención a ventanillas, solucionando conflictos, cuellos de botella, mediante análisis socio – cliente, versiones o historias sobre hechos en la Cooperativa... (Rivera, 2015).

Pero además de las políticas que orientan la acción de los cajeros ante el depósito, retiro y comprobación de documentos, también se proponen políticas para:

- Procedimientos en casos de asaltos.
- Prohibiciones y causales para la separación del área de cajas.
 - Prohibiciones
 - Reincidencia en faltas graves
- Preferencia en ventanillas
- Faltantes y sobrantes de caja (Rivera, 2015).

En el **Capítulo II: Cajero Móvil**, las políticas son:

- El valor máximo a recaudar por el gestor de negocios es hasta \$2000 dólares, el mismo que está sujeto al valor agregado en cada una de las zonas que cubre el seguro.
- El gestor de negocios determinará conjuntamente con el cajero general el monto a ser depositado en zonas lejanas a la institución.
- Los valores recaudados deberán ser depositados únicamente en cuentas de bancos, cuando los gestores de negocios requieran seguir efectuando transacciones y estas hayan alcanzado los límites permitidos.
- El tiempo en el que el gestor de negocios deben acercarse a la institución para la entrega de valores recaudados o entrega del comprobante del depósito debe ser una hora antes del cierre del día (Rivera, 2015).

En el **Capítulo III: Cámara de Compensación Banco Central del Ecuador**, no se establecen políticas de acción, pero sí de procedimientos que han sido explicados en el literal pertinente de esta investigación.

En el **Capítulo IV: Especies Monetarias Falsificadas**, las políticas específicas son:

- La Jefatura Operativa está en la obligación de evaluar el grado de conocimiento del presente Manual de los colaboradores de este producto (Rivera, 2015).

2. Manual de Políticas y Procedimientos certificados de depósitos a plazo

Las políticas establecidas en el manual son:

- a La Cooperativa “San Francisco” emitirá Certificados de Depósitos a Plazo en dólares a un plazo no menor a treinta y un días, en todas sus oficinas a nivel nacional a través del Departamento de Inversiones en la casa matriz y del empleado asignado por el Gerente para este efecto en las demás oficinas operativas.
- b Los Certificados de Depósitos a Plazo, se instrumentarán en un título valor a la orden por lo tanto podrá ser cobrado únicamente por el beneficiario. Se podrán emitir certificados de depósitos a plazo a la orden a nombre de dos o más personas con la modalidad “y” si existe copropiedad del certificado en cuyo caso se necesita de la firma de todos los beneficiarios para el cobro de mismo.
- c Los certificados de Depósito a plazo devengarán la tasa de interés acordada con el inversionista.
- d Se establecerá la tabla respectiva de Tasas y Montos analizados por el Comité de Tasas para depósitos a plazo fijo, las mismas que estarán sujetas a variaciones de acuerdo a lo establecido por dependencias de control.

- e Los certificados de Depósitos a Plazo pueden ser pagados antes de su vencimiento previo acuerdo entre las partes, y la Cooperativa San Francisco Ltda. Pre liquidará la tasa de interés por los días transcurridos.
- f En los Certificados de Depósito a Plazo, una vez pagadas se colocarán un sello de cancelado, se archivarán en custodia en Contabilidad.
- g Los documentos o información de certificados de depósitos a plazo de mantendrán en conservación hasta un año, luego de esto se enviarán a custodia para su correspondiente archivo en Matriz.
- h Los Certificados de Depósitos a Plazo serán emitidos por la Cooperativa San Francisco Ltda. en sus propios formularios, los cuales tendrán su respectiva copia. Los Certificados de Depósito a Plazo tendrán numeración secuencial.
- i Los Certificados de Depósito a Plazo pueden ser negociadas a través de las Bolsas de valores del país.
- j La Cooperativa San Francisco Ltda. Entregarán un Certificado de Depósito a Plazo provisional no negociable, cuando la captación se haya efectuado mediante cheque, una vez se hayan confirmado los fondos se emitirán el Certificado de Depósito a Plazo definitivo.
- k Las transferencias se realizarán previa presentación de los documentos de identidad del cedente y cesionario, previo el trámite se verificará que el cesionario no conste en la base del Consep.
- l Un certificado de Depósitos a plazo no podrá ser endosado, pignorado, cedido o enajenado sin haber sido previamente notificada a la Cooperativa.
- m La Cooperativa podrá emitir duplicados de los Certificados de Depósitos a Plazo, en caso de pérdida o destrucción.
- n Cuando el beneficiario sea menor de edad se deberá solicitar el documento de identificación del representante legal o tutor.
- o La Cooperativa San Francisco, devolverá al vencimiento de los Certificados de Depósito a Plazo, el capital más los correspondientes intereses, deduciendo los impuestos respectivos, según las normas tributarias vigentes (Rivera, 2015).

3. Instructivo de Tarifas de Servicios Financieros

Las Políticas Generales establecidas en el **Capítulo I** del manual son:

- Demostrar transparencia, profesionalismo y calidad en el servicio ante nuestros socios/clientes.
- Para el servicio de acreditación de nómina, este no se realizará si a empresa no cumple con lo que estipula el convenio establecido, y en caso de que el depósito sea realizado en cheque la acreditación debe ser posterior a la efectivización o una vez verificado la disponibilidad de fondos (Rivera, 2015).

Las Políticas Específicas son:

- Generación de servicios adicionales institucionales diferenciados que brinden satisfacción a nuestros socios/clientes y estén de acuerdo a los que el mercado requiera (Rivera, 2015)..

2.4.3.4.2. Procedimientos

El procedimiento administrativo en cualquier área de funcionamiento dentro de la empresa se entiende como el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, son desarrolladas para lograr un objetivo común: el aprovechar todo tipo de recursos y el talento humano con que cuente la organización para efectivizar los resultados (Fernández, 2001).

Según Fernández (2001), "... el proceso mismo constituyen las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial" (Pág. 13). Constituye a la vez la herramienta de las organizaciones que buscan lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades económicas o financieras, sociales, etc., que son parte de las políticas, objetivos y lineamiento de la organización.

A) Importancia

Los procedimientos planteados en forma sistemática y secuencial, implica una intensa planificación, organización, dirección y control de actividades de los

miembros de la organización, empleados, socios/clientes, usuarios, etc., de cuyo planteamiento se debe buscar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, es decir la antelación de un perfil futuro de ésta, de cómo se llevarán a cabo los procesos internos y que regulan las actitudes y acciones de quienes se encargan de llevar a cabo operaciones financieras, atención al cliente y otras que se establecen como importantes.

B) Características

La ingeniería de procesos efectiva depende de la evaluación del propósito del proceso, el cuestionamiento de ese propósito y de las suposiciones implícitas, solo funcionan cuando se examina tanto el proceso tanto como sus objetivos. La realización de cada proceso, debe tener especificado nítidamente el procedimiento a seguir y las personas que intervienen, esto permite fijar indicadores fiables que ayudan a implantar acciones de mejora (Collaguazo, 2009, pág. 19)

Según lo menciona Mariana Collaguazo (2009), existen varias metodologías y varios procedimientos que se proponen para aplicar la ingeniería procesos, pero todos convergen al mismo objetivo, se consideran los lineamientos básicos tales como:

- Identificación de procesos
- Levantamiento del mapa de procesos
- Mapeo de procesos
- Levantamiento de información
- Análisis de la información
- Levantamiento mapa de procesos mejorados
- Implantación, y
- Evaluación.

C) Clasificación de los procedimientos

- **Procedimientos macro:** en donde se busca cumplir con el objetivo estratégico de la organización a partir de la cual se generan los procesos

macros: ser organización, qué se quiere para el futuro, por qué de su existencia (Dávila, 2002, pág. 11).

- **Procedimientos micros:** Parte de los objetivos específicos estratégicos de la organización y que generan micro procesos en relación con los anteriores cuya finalidad es cumplir con las expectativas de ¿qué hacer? (Dávila, 2002, pág. 12).
- **Procedimiento de gestión:** Son aquellos procesos que viabilizan el funcionamiento organizacional de los sistemas y subsistemas, siendo incluso los recursos financieros, logísticas y talento humano como fuente de ingresos o materia prima (Dávila, 2002, pág. 12).
- **Procedimientos de apoyo:** Depende de la capacidad de gestión y finalidad relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos, cuya misión es contribuir a mejorar la eficiencia de los procedimientos operativos. En este grupo se construyen los procesos administrativos, financieros, de gestión, de recursos humanos, de mantenimiento, etc. (Dávila, 2002, pág. 13).
- **Procedimientos operacionales:** Se identifican con el ¿cómo hacer?, interrelacionados de forma directa con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría que a través de ellos se desarrolla y ejecuta las actividades del proceso (Dávila, 2002, pág. 13).
- **Procedimientos de asesoría:** Estos se relacionan generalmente con el procedimiento macro institucional, el objetivo general estratégico, en donde su relación se extenderá a los demás procesos organizacionales para alcanzar el éxito de la organización (Dávila, 2002, pág. 13).

D) Estructura

Para (Maturana, 2009), un posible refinamiento de primer nivel sobre variables causales de origen a la siguiente tabla, que ofrece un modelo

estructurado de organizar los factores relevantes para soportar conducir, instrumentar y ejecutar un proceso cualquiera. Previamente se debe advertir que toda implementación de un proceso va de la mano de otro proceso hermano, al que podemos denominar como el meta-proceso de cambio que acompaña a todo proceso de una institución. Regularmente ambos procesos se trasladan y confunden, pero es altamente recomendable distinguirlos, puesto que poseen distinta finalidad, aunque estrechamente ligados y coludidos (Pág. 4-5).

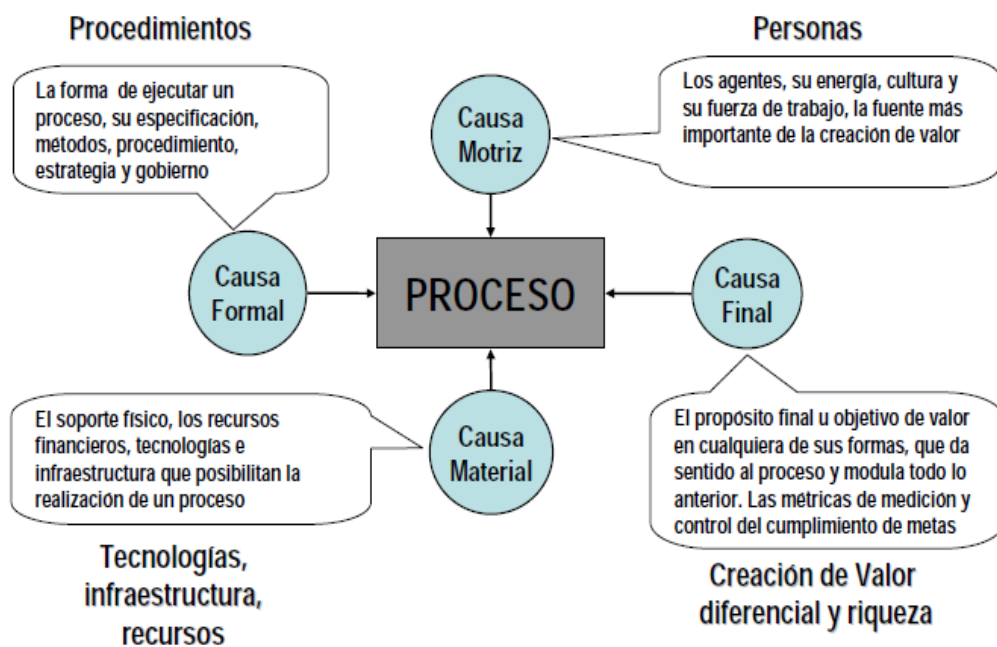


Figura N. 5: Modelo de las cuatro causas para el análisis de un proceso.

Fuente: (Maturana, 2009, pág. 5).

E) Fines del proceso

Reyes (2009), dice que planear procesos administrativos con antelación en sus metas y acciones, se basan sus actos en algún método, plan o lógica conocidos como fines del proceso:

- La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

- Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).
- La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.
- Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.
- Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacía sus objetivos de manera eficiente.
- Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:
 - ▶ Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
 - ▶ Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
 - ▶ Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio (Reyes, 2009).

F) Procedimientos en el proceso de captaciones en la Cooperativa

Según lo describe (Rivera, 2015), en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se han establecido las siguientes políticas para lograr la captación de recursos, así:

1. Manual de Políticas y procedimientos de cajas

En el **Capítulo I, Área de cajas**, numeral 6, se establece:

- Ingreso al Sistema

- ▶ Inicializar la caja en el sistema SIFIS
 - ▶ Realizar la afectación, para iniciar la jornada de atención al público a cada uno de los cajeros.
- Recepción de depósitos. Código 03
 - ▶ En efectivo: Recibir de los socios y/o clientes valores, libreta de ahorros, papeleta de depósito la cual debe ser llenada por los socios detallando todos los capos requeridos.
 - En cheques. Código 03
 - ▶ Revisar: Que se admitirá segundo endoso para hacer efectos a las sociedades financieras y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cooperativas de ahorro y crédito.
 - ▶ Que el girador, el portador o el tenedor de un cheque puede cruzarlo de manera general o especial pudiendo no sólo utilizar las dos líneas paralelas sino también la frase “cheque cruzado” o “cheque cruzado y el nombre de la institución financiera designada para el cobro”.
 - ▶ Comprobar y revisar para el pago de cheques de las cuentas chequeras, considerando varios aspectos que se detallan en el manual.
- Retiro de efectivo. Código 01
 - Retiro ordinario
 - Pago de pensiones. Código 03
 - Efectiahorro. Código 05
 - Pago de Cheques Extreme
 - Recaudaciones de impuestos
 - Recaudaciones de energía eléctrica.
 - Recaudaciones de recargas electrónicas.
 - Recaudaciones Municipios
 - Recaudaciones CNT.
 - Recaudaciones pago ágil
 - Órdenes de pago (Rivera, 2015)

En el **Capítulo II: Cajero Móvil**, numeral 6 del Manual de Políticas y procedimientos de cajas, se establecen los siguientes procedimientos:

- Ingreso al sistema
 - ▶ Por nombre y apellido
 - ▶ Por cédula
- Recepción de depósitos (Rivera, 2015)

En el **Capítulo III: Cámara de Compensación Banco Central del Ecuador**, numeral 5 del Manual de Políticas y procedimientos de cajas, se establecen los siguientes procedimientos:

- Cámara de compensación de cheques
- Cajero
- Cajas – movimientos- transacción 03 depósitos – ahorro
- Supervisor agencias y matriz
- Cheqscan
- Motivos de devolución
- Custodia de cheques
- Procesos manuales de efectivización devolución de cheques
- Responsabilidades (Rivera, 2015).

En el **Capítulo IV: Especies Monetarias Falsificadas**, numeral 6 del Manual de Políticas y procedimientos de cajas, se establecen los siguientes procedimientos:

- Rol del cajero
- Rol Cajero General
- Rol del Cajero General (Matriz)

2. Manual de Políticas y Procedimientos certificados de depósitos a plazo

Los procedimientos establecidos por Rivera (2015) en el manual son:

- Captaciones de certificado de depósito a plazo.
- Ingreso de depósito a plazo con modalidad mixta
- Renovación de certificados de Depósito a Plazo

- Cancelación de certificados de Depósito a Plazo
- Liquidación de depósitos a plazo con modalidad mixta
- Pre cancelación de certificados de Depósito a Plazo
- Pago de intereses
- Cesión o endoso de certificados de Depósito a Plazo
- Pérdida o destrucción de los certificados de Depósito a Plazo
- Proceso Contable
- Controles Internos
- Reporte.

3. Instructivo de Tarifas de Servicios Financieros

Los procedimientos establecidos en el manual son:

- Transferencia OPIS (Remesas del exterior)
- Transferencias SPI (Sistema de Pagos Interbancarios)
- Sistema de Cobros Interbancarios
- Transferencias SPI (Transferencias Interbancarias)
- Acreditación Nomina
- Convenio débito servicios básicos (luz y agua potable)
- Recaudación de impuestos
- Recargas electrónicas
- Recaudación EEASA por ventanillas
- Giros Moneygram – Ecuatransfer
- Estados de cuenta
- Certificaciones de cuenta
- Depósitos de socios en las instituciones financieras que posee la Cooperativa
- Verificación de depósitos realizados en diferentes bancos en cuentas de ahorros y corrientes (Rivera, 2015).

En resumen los procesos productivos a los que se dedica la cooperativa son dos:

- 1 Colocaciones
2. Captaciones

- Dentro de captaciones que es lo referente a la tesis esta lo referente a depósitos a la vista y depósitos a plazo
- Dentro de depósitos a la vista lo referente a aperturas de cuenta cajas y cuenta chequera
- Dentro de depósitos a plazo lo referente a inversiones con póliza que hacen los clientes en la institución
- Este es un detalle de la normativa del proceso de captaciones de cada uno de los mencionados, en los que se encuentran las políticas y procedimientos respectivos
- La información individual de cada uno está en los archivos adjuntos en el correo (San Francisco Ltda., 2016).

2.4.4. Fundamentación de la Variable Dependiente

Son los fines o metas que se desarrollan a nivel estratégico en función de la misión, visión y valores que son los que condicionan a la organización para alcanzarlos a largo plazo y se con características propias ya través de las etapas de formulación que determinan su importancia y aplicación.

2.4.4.1. Administración

Para James A. y Stoner la administración “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Stoner, 1996, pág. 4).

Para Idalberto Chiavenato (2000) “... la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización” (p. 12).

Este enfoque sobre los procesos de administración en una empresa permite que se vigile y controlen las actividades internas en la institución, sin que sea necesario diferenciar la naturaleza de su creación en donde son necesarias las habilidades de organización, planificación y sobre todo liderazgo para llevar al grupo hacia el fin propuesto.

2.4.4.2. Planificación Estratégica

Para comprender mejor cuál es el significado de planificación estratégica, es preciso saber que “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para

conseguirlos” (Carreto, 2009). Es una herramienta que permite prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas (Koontz, O’Donnell, & Weihrich, 1998, pág. 28).

Este proceso permite organizar los objetivos de mediano y largo plazo a través de la identificación de metas y objetivos, que a su vez se derivan de las estrategias planteadas para alcanzarlos localizando recursos y proponiendo actividades que en cada etapa son necesarias y adecuadas.

2.4.4.3. Objetivos

Para Castillo (2011) los objetivos son declaraciones escritas sobre los resultados que queremos alcanzar en un tiempo determinado, de esta forma nos aseguramos que todos los implicados dirigen sus esfuerzos en la misma línea de acción.

El aporte de Fredereick (2000) hace énfasis en que los objetivos estratégicos anuales, son las metas que debe alcanzar la organización a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo, indica que los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información siendo primordiales para la formulación de la estrategia.

Los objetivos desean llegar a la meta que se pretende lograr impulsado los individuos a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, metas, fines al que se desea llegar hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades.

2.4.4.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo (Significados, 2013).

Según el Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2013), el objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas.

En el área de la Empresa, los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial, forman parte de un plan de trabajo y se suelen desarrollarse durante la planeación o planificación estratégica.

Los objetivos estratégicos en el Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., son:

Pers.	Ord.	Objetivo	Estrategia
FINANCIERA	1	Incrementar la rentabilidad a través de una mayor participación de la cartera de microcrédito	Disminuir la participación de crédito en consumo
	2	Mantener el liderazgo en indicadores de gestión financiera	Mantener buenos indicadores de liquidez
			Fortalecer el proceso y tecnología en la concesión y seguimiento de créditos
			Mantener un adecuado grado de absorción
			Impulsar el ingreso por otros servicios en todas las oficinas operativas
CLIENTES	3	Incrementar la cobertura física de atención a los asociados	Fusión y absorción
	4	Fidelizar, retener socios, y promover su participación activa en el largo plazo	Retención de socios Contar con canales tecnológicos adecuados y modernos para la

			interacción con el cliente
			Disminuir los socios inactivos
	5	Mejorar el servicio de cajeros automáticos	Analizar alternativas para la administración propia de cajeros automáticos
	6	Apoyar e incentivar la gestión sustentable de nuestros grupos de interés	Promover el bienestar de los grupos de interés en las zonas de influencia para generar un cambio positivo en la sociedad
PROCESOS	7	Fortalecer buenas prácticas de gestión y control	Desarrollar nuevos mecanismos de control, haciendo uso de la tecnología
	8	Implementar metodologías y herramientas de gestión que promuevan la eficiencia organizacional	Desarrollar un Sistema de Mejoramiento Continuo enfocado a los procesos críticos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	9	Incrementar el nivel de las competencias de los colaboradores para mejorar su productividad	Promover el conocimiento para desarrollar innovación de procesos y productos
			Desarrollar una cultura de servicio mediante capacitación y pasantías
	10	Mantener un adecuado clima laboral cimentado en los valores institucionales	Fortalecer la comunicación interna institucional
			Fortalecer la infraestructura de seguridad informática
11	Contar con una plataforma tecnológica moderna, flexible y segura	Optimizar las funcionalidades del nuevo sistema financiero	

Tabla N. 1: POA Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco limitada– 2015.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada – 2015.

2.4.4.4.1. Fines

A) Visión

Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿Dónde se quiere llegar? (Carreto, 2009).

En la Cooperativa San Francisco Ltda., se ha definido de la siguiente manera: “Ser el mejor aliado de nuestros socios generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas transparentes y rentables” (San Francisco Ltda., 2016).

B) Misión

Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo estamos? y ¿Cuál es la

razón de ser de nuestra empresa? ¿Para qué hemos creado a la empresa? (Carreto, 2009).

En la Cooperativa San Francisco Ltda., se ha definido de la siguiente manera: “Somos una empresa cimentada en principios cooperativos orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad para contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad” (San Francisco Ltda., 2016).

C) Valores

En la Cooperativa san Francisco, el ADN de la visión se establece a través de:

Aliado.- Lograr que nuestros socios nos consideren un amigo dentro de la gestión cotidiana.

- **Soluciones financieras integrales de calidad.-** Anticiparnos a las necesidades de nuestros socios no sólo en la parte financiera sino también en la contraparte social.
- **Ética.-** Ser y parecer.
- **Transparencia.-** Como parte de una gestión equilibrada sin privilegios, honrada. Cuando uno no es transparente se pierde la credibilidad, lo cual origina caos, tanto personal como empresarial.
- **Rentabilidad.-** Como rol principal de la Cooperativa es el negocio financiero, y es nuestra obligación la generación de una utilidad que permita nuestro crecimiento patrimonial, estructural y de cobertura.
- **Principios Cooperativos.-** Gestión empresarial que debe tener como base los principios cooperativos.
- **Bienestar.-** Tomando en el sentido de prosperidad tanto en el aspecto social como económico – financiero de nuestros socios.
- **Liderazgo.-** Para ser el mejor aliado también debemos ser los mejores y tener un liderazgo que genere orgullo para nuestros socios y clientes. Que seamos un modelo positivo a seguir. Ser una entidad innovadora, que durante el tiempo tomen la delantera en algún ámbito (San Francisco Ltda., 2016).

2.4.4.4.2. Características

Para identificar los resultados de una empresa es preciso establecer situaciones o estados que pretendan alcanzar en un período de tiempo y mediante la utilización de recursos disponibles en la organización. Por tanto los objetivos estratégicos deben presentar ciertas características que permitan a la organización o empresa establecer acciones y herramientas adecuadas para los procesos.

A) Medibles

Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de “aumentar las ventas”, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales (Crece Negocios, 2016).

B) Claros

Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación (Crece Negocios, 2016).

C) Alcanzables

Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos (Crece Negocios, 2016).

D) Desafiantes

Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado (Crece Negocios, 2016).

E) Realistas

Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes”, un objetivo realista sería “aumentar de 10 a 20 empleados en un mes” (Crece Negocios, 2016).

F) Coherentes

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa (Crece Negocios, 2016).

2.4.4.4.3. Formulación de los objetivos

A) Etapas de formulación

Según Juárez (2013), para que se formulen los objetivos de forma adecuada en una empresa u organismo para ser plasmadas en un plan estratégico sigue una secuencia de pasos que favorece un análisis congruente entre los diferentes componentes e función de la cantidad de recursos y tiempo disponible (Pág. 23).

Juárez (2003) propone que en forma general las principales etapas en el planteamiento de los objetivos son:

1. La prioridad o jerarquización de la problemática detectada.
2. La presentación de los objetivos generales sobre la base de los planes superiores o planteamientos específicos de estrategias que anteceden al proyecto de plan o programa en formulación.
3. La derivación de los objetivos específicos para establecer las metas.
4. Dicho proceso es dinámico y permite replantearse de acuerdo a los resultados posteriores a la evaluación y los nuevos lineamientos de política económica en la etapa de revisión (Pág. 23).

B) Clasificación de objetivos

En muchas ocasiones se mencionan por lo general a los objetivos generales y específicos, pero existen otros que se delimitan de acuerdo a su duración o al período en el cuales se pretende cumplirlos:

- **Objetivos de largo plazo:** formulados para un tiempo o período determinado entre 3 a 5 años como mínimo.
- **Objetivos de mediano plazo:** están formulados para un periodo de tiempo de entre 1 a 3 años.
- **Objetivos de corto plazo:** El período de tiempo para cumplirlos es no mayor a un año de duración.

La información presentada establece la importancia de los objetivos estratégicos y su enfoque hacia los fines que persigue la empresa en relación a las políticas planteadas, que a su vez se enfocan en la naturaleza para la que fue creada. Tomando en cuenta que las políticas de captaciones es el inyector de capital de la cooperativa, la fuerza generadora de toda actividad económica y el medio que sirve de sustento a la institución, estas deben ser llevadas a cabo bajo un sistema de control y vigilancia que permita desarrollarse en un ambiente adecuado con una planificación estructurada, organizada y que satisfaga las necesidades institucionales.

2.5. Hipótesis

Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

H₁: Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones si influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

H₀: Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones no influyen el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

2.6. Sistema de variables

Variable independiente:

Las Políticas y Procedimientos en el proceso de captaciones.

Variable dependiente:

Cumplimiento de los objetivos estratégicos

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Esta investigación es un punto de partida para elaborar este proyecto pues constituye una estrategia la cual permite observar y reflexionar sistemáticamente sobre realidades, apoyándose en la consulta, análisis, y crítica de documentos. La asociación de variables, se la ha considerado igualmente donde se pretende ver cómo se vinculan unos factores con otros al igual que permite interrelacionar y medir diferentes variables simultáneamente ayudando a determinar porque suceden ciertos hechos que están relacionados con el control administrativo y financiero que permitirán establecer la relación que tiene la planeación financiera y su influencia en la toma de decisiones.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. De campo

La investigación de campo se realizó en el lugar de los hechos con el propósito de recopilar la información necesaria de manera directa con las personas que conforman la empresa motivo de estudio.

En relación a esta modalidad, la investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., permitió recopilar la información suficiente con la mayor cantidad de información en relación a los aspectos de Control Interno, base y apoyo para la investigación.

3.2.2. Bibliográfica-documental

Se consideró este tipo de investigación porque tuvo el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y

criterios de diversos autores sobre las variables involucradas para su análisis, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

En este trabajo este tipo de investigación se utilizó para recopilar información acerca del problema y las variables de estudio recurriendo a documentos y libros de donde se pueda obtener los datos necesarios para poder desarrollar el proyecto, utilizando un método de análisis cuya finalidad fue obtener resultados que faciliten el desarrollo del mismo.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Para saber cuál es el grado de profundidad de la investigación en relación con el objeto de estudio, el grupo objetivo y los instrumentos de recolección de datos se emplearon las investigaciones exploratoria y descriptiva.

3.3.1. Exploratoria

Se la empleó porque constituye un estudio preliminar y superficial de la realidad a investigar proporcionando información inicial y siendo una primera aproximación del problema a investigar.

Se la utilizó al inicio de la investigación para realizar un estudio preliminar al sector, que permitió reunir la información necesaria para establecer el árbol, la formulación y justificación del problema.

3.3.2. Descriptiva

La cual permitió recopilar información suficiente que ayudó a detallar de una mejor manera los aspectos más importantes o características del problema, los cuales, después de un análisis minucioso, sirvieron de ayuda en la resolución del problema planteado y la comprobación de la hipótesis propuesta.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población a la cual se destinó la investigación, se ha conformado por los socios activos y jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada de las agencias ubicadas en la ciudad de Ambato hasta el 31 de diciembre del 2015.

Agencia	Socios Activos
Izamba	4.370
Matriz	18.023
Of. Sur Huachi	4.250
Total	26.643

Tabla N°. 2: Socios de la cooperativa.

Fuente: Corte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco limitada a diciembre del 2015.

Agrupando los jefes de cada agencia y los socios activos nos dan como resultado los siguientes valores:

Población	Cantidad
Izamba	4.370
Matriz	18.023
Of. Sur Huachi	4.250
Jefes de agencias	3
Total	26.646

Tabla N°. 3: Descripción de la población.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

3.4.2. Muestra

Como el tamaño de la población representa un valor considerablemente alto, para su mejor manejo y disminuir los riesgos, se ha procedió a extraer la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

N = Población

n = muestra

E = 5% - 0.05

Aplicando la fórmula tenemos que:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{26643}{0,05^2 (26643 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{26643}{0,0025 (26642) + 1}$$

$$n = \frac{26643}{67,605}$$

$$n = 394,09$$

$$n = \text{aproximado } 394$$

Para saber en qué grupo objetivo se debe investigar y a qué grupos de socios, se aplicó el procedimiento estadístico respectivo para conocer la fracción muestral.

$$Fm = \frac{n}{N}$$

Dónde:

Fm = Fracción muestral

n = muestra

N = población

Sustituyendo en la fórmula tenemos que:

$$Fm = \frac{394}{26643}$$

$$Fm = 0,0148$$

Aplicando este cálculo a la muestra extraída, se obtiene que:

Población	Cantidad	<i>f_m</i>	<i>f*_{f_m}</i>	Aproximación
Izamba	4.370	0,0148	64,47	64
Matriz	18.023	0,0147	266,74	267
Of. Sur Huachi	4.250	0,0147	62,9	63
Total	26643			394

Tabla N°. 4: Fracción muestral para la muestra.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

Por tanto el grupo objetivo a investigar se delimita en el siguiente cuadro:

Población	Población
Izamba	64
Matriz	267
Of. Sur Huachi	63
Jefes agencias	3
Total	397

Tabla N°. 5: Descripción de la población total.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

3.5. Plan de recolección de la información

Para el establecimiento de los instrumentos de recolección de información, la investigación en su conjunto responde a varias preguntas:

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de las políticas y procedimientos en las captaciones. • Asociar los procedimientos aplicados para este efecto en función de los objetivos estratégicos que plantea la Cooperativa. • Proponer un nuevo procedimiento de estrategias basados en nuevas alternativas

	de control, evaluación y rediseño del plan operativo en la organización.
2. ¿De qué personas u objetos?	<ul style="list-style-type: none"> • De los socios activos en las agencias de la ciudad de Ambato. • Jefes de las agencias de la Cooperativa en la ciudad de Ambato.
3. ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de las Políticas con los procedimientos. • Relación entre los objetivos estratégicos y los procedimientos para las captaciones. • Eficiencia de los procedimientos y gestión para los fines formulados.
4. ¿Quién?	Doctora Verónica Arboleda.- investigadora
5. ¿A quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> • A 394 socios activos. • A 3 jefes operativos de las agencias.
6. ¿Cuándo?	Desde marzo a mayo del 2015
7. ¿Dónde?	Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada en la ciudad de Ambato.
8. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a los socios activos. • Entrevista a los jefes de las agencias.
9. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario diseñado a partir de la operacionalización de las variables involucradas. • Guía de entrevista diseñada para obtener la información relevante con la misma temática.

Tabla N°. 6: Caracterización de los indicadores de evaluación.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para poder recabar la información necesaria, se diseñaron las técnicas e instrumentos apropiados para el grupo objetivo de investigación, junto a cada instrumento.

3.6.1. Encuesta

Esta técnica se aplicó a los socios activos identificados en los cuadros respectivos a quienes se los ubicará de acuerdo a la distribución, en las agencias de la cooperativa y en forma aleatoria, es decir al azar para no sesgar la información y obtener datos reales. Previa a su aplicación, se dio una breve explicación de los objetivos de la misma y a qué tipo de trabajo investigativo corresponde el debido proceso.

Instrumento

Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple, correspondientes a cada variable: las políticas y procedimientos para las captaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa, mismos que se derivaron de la operacionalización de variables.

3.6.2. Entrevista

Esta técnica tuvo como fin la obtención de información respecto a los temas planteados y bajo la perspectiva de los jefes operativos en cada agencia, quienes han entregado información valiosa para el presente trabajo.

Instrumento

Se diseñó una guía de entrevistas con preguntas abiertas y bajo los mismos argumentos del instrumento de la encuesta ya definido en párrafos anteriores, en donde los entrevistados han plasmado sus ideas y respuestas frente a los objetivos de la investigación.

3.7. Planes de procesamiento y análisis de la información

Una vez obtenidos los datos se establecieron los siguientes procesos para el análisis e interpretación de resultados:

- Diseño de los instrumentos de la investigación.
- Comprobación de la aplicabilidad de los instrumentos.
- Aplicación de las técnicas e instrumentos.

3.8. Análisis e interpretación de resultados

- Tabulación y ordenación de la información obtenida.
- Análisis estadístico de los resultados
- Presentación de la información a través de cuadros estadísticos.
- Graficación de resultados por medio de pasteles de frecuencia.
- Interpretación de resultados.
- Comprobación de la Hipótesis a través de un modelo específico.
- Conclusiones y recomendaciones.

3.9. Operacionalización de Variables

3.9.1. Variable Independiente: Políticas y procedimientos para las captaciones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Las políticas son una guía básica de la declaración de principios generales que la organización se compromete a cumplir, donde se establecen las reglas y directrices sobre su comportamiento y de los empleados para fijar las bases para el desarrollo de los demás documentos; mientras que los procedimientos son el conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de los anteriores.	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos de un política Tipos de políticas Políticas y principios de la cooperativa 	<p>¿Considera importante que los socios conozcan cuando se ha producidos cambios en la administración de la Cooperativa?</p> <p>¿Conoce usted todos los beneficios que le ofrece la Cooperativa por ser socio?</p> <p>¿Conoce usted cuáles son las políticas y procedimientos en captaciones que regenta la Cooperativa?</p>	Encuesta	Cuestionario
	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Importancia Características Clasificación de los procedimientos Estructuras Fines del proceso Procedimientos de captaciones de la cooperativa 	<p>¿Son correctos los procedimientos que siguen los cajeros y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras?</p> <p>¿Sería capaz de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa?</p>		

Tabla N°. 7: Operacionalización de la Variable Independiente

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

3.9.2. Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Son los fines o metas que se desarrollan a nivel estratégico en función de la misión, visión y valores que son los que condicionan a la organización para alcanzarlos a largo plazo y se con características propias ya través de las etapas de formulación que determinan su importancia y aplicación.	Fines	Visión Misión Valores	¿Conoce usted la visión y misión de la Cooperativa?	Encuesta	Cuestionario
	Características	Medibles Claros Alcanzables Desafiantes Realistas Coherentes	¿Las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados?		
	Formulación	Etapas	¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones?		
		Clases	¿La administración de la agencia es eficiente para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente? ¿Se han socializado de alguna forma los resultados de los procesos de evaluación al desempeño en la Cooperativa?		

Tabla N°. 8: Operacionalización de la Variable Dependiente

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta a socios de la Cooperativa

La percepción de un buen desempeño y cumplimiento de políticas y procedimientos en cualquier área de acción dentro de la cooperativa está planificada y estructurada para que sean cumplidos bajo un estricto control y vigilancia, sin embargo cuando se presentan deficiencias en dicho proceso es preciso indagar sobre las principales dificultades o errores en el sistema. Para ellos se han identificado a los grupos de investigación de los que se puede obtener la información real y precisa sin llegar a desestimar el aporte que otros pudieran aportar en su debido momento.

Las técnicas que se determinaron como adecuadas para la obtención de dicha información fueron la encuesta a los socios y la entrevista a los directivos por ser quienes tienen la percepción requerida para detectar fallas en el sistema y así lograr los objetivos planteados.

Los datos obtenidos a través de las encuestas diseñadas han permitido identificar cuáles son sus percepciones en relación al cumplimiento de los procedimientos y las políticas a las que corresponden cuando se trata de receptor su dinero en distintas modalidades. Así mismo las entrevistas permitieron reconocer cuáles son las debilidades del proceso a nivel administrativo para presentar a futuro una posible solución al problema.

La presentación de dichos resultados es a través de cuadros estadísticos y pasteles de frecuencia, los que permiten realizar el análisis e interpretación respectivos, los que a su vez dieron paso a la comprobación de la hipótesis que para este efecto se ha planteado.

Políticas y procedimientos para las captaciones

1.- ¿Considera importante que los socios conozcan cuando se ha producido cambios en la administración de la Cooperativa?

Tabla N. 9

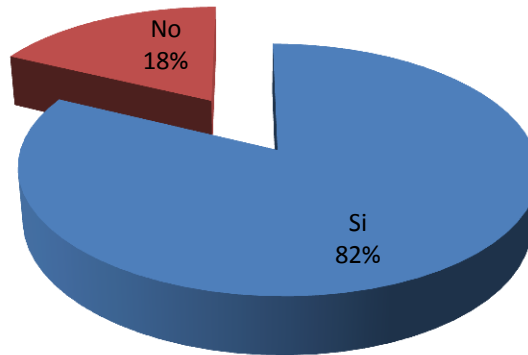
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	324	82
No	70	18
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 6

¿Considera importante que los socios conozcan cuando se ha producido cambios en la administración de la Cooperativa?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

Del 100% de socios encuestados, el 82% dicen que si consideran importante que los socios conozcan cuando se ha producido cambios en la administración de la Cooperativa, mientras que un 18 % no lo consideran así.

Interpretación

Esto deja ver que los medios de comunicación, información y difusión de la cooperativa al interior y exterior de la misma están debilitados, perdiendo así la credibilidad de la institución frente al entorno donde se desarrolla.

2.- ¿Conoce usted todos los beneficios que le ofrece la Cooperativa por ser socio?

Tabla N. 10

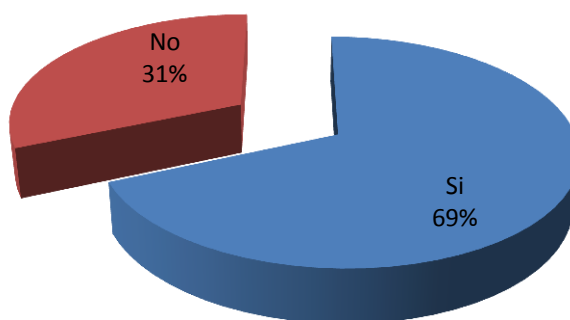
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	270	69
No	124	31
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 7

¿Conoce usted todos los beneficios que le ofrece la Cooperativa por ser socio?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

Del total de encuestados, el 69% afirma que si conocen todos los beneficios que ofrece la Cooperativa por ser socio, mientras que el 31% dicen que no los conocen.

Interpretación

Una forma de captar los recursos financieros es a través de la inversión o depósitos en sus distintas modalidades, servicios de pago, etc., pero al no difundirse los beneficios que la organización ofrece a la ciudadanía, los socios potenciales, activos e inactivos no invertirán en ella, por lo tanto hay una pérdida significativa de recursos para ésta.

3.- ¿Conoce usted cuáles son las políticas y procedimientos en captaciones que regenta la Cooperativa?

Tabla N. 11

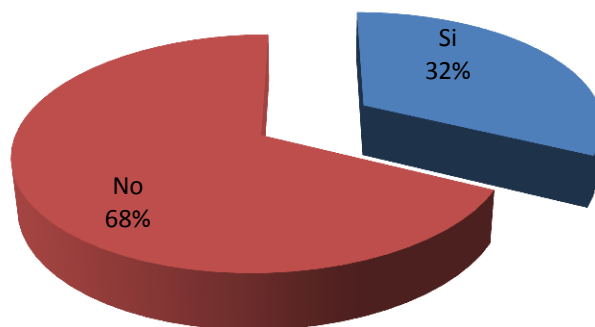
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	127	32
No	267	68
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 8

¿Conoce usted cuáles son las políticas y procedimientos que regenta la Cooperativa en el Area de captaciones?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

Del 100 % de socios que participaron de la encuesta se obtuvo que el 68% dijeron que no conocen cuáles son las políticas y procedimientos en captaciones que regenta la Cooperativa, mientras que el 32 % dijeron que si los conocen.

Interpretación

No existe una participación directa de los socios en el desarrollo del plan operativo de la institución, lo que impide que ellos mismos se conviertan en veedores y puedan aportar al control y aplicación de procedimientos a través de las sugerencias y aportes que pudieran dar.

4.- ¿Son correctos los procedimientos que siguen los y las cajeras y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras?

Tabla N. 12

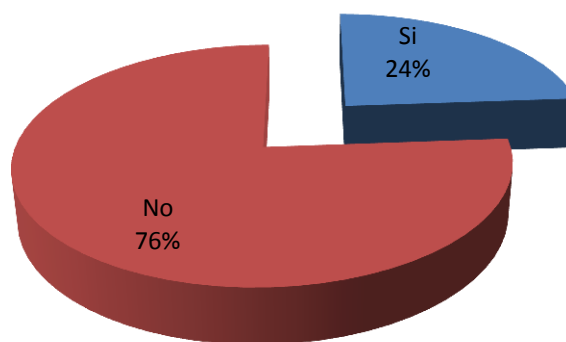
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	94	24
No	300	76
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 9

¿Son correctos los procedimientos que siguen los cajeros y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

En esta pregunta, el 76 % de los socios coincidieron diciendo que no son correctos los procedimientos que siguen los cajeros y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras, mientras que el 24 % si estuvieron de acuerdo.

Interpretación

Este indicador deja ver que en los procedimientos de captaciones existen muchas deficiencias en los procesos que realizan los cajeros al igual que los gestores pasivos que son quienes se encargan de esta importante función.

5.- ¿Sería capaz de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa?

Tabla N. 13

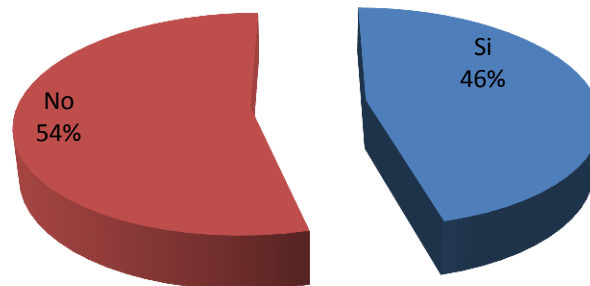
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	181	46
No	213	54
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 10

¿Sería capaz de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

En esta pregunta el 54 % dicen que ellos no serían capaces de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa, mientras que un 46 % dicen que si lo haría.

Interpretación

En este indicador se observa que hay una estrecha relación entre el conocer las políticas y procedimientos de captaciones y la vigilancia de su cumplimiento, es decir si no conocen no pueden saber si éstos son adecuados o no, o si se perjudica de alguna manera sus intereses como socios.

Cumplimiento de los Objetivos estratégicos

6.- ¿Conoce usted la visión y misión de la Cooperativa?

Tabla N. 14

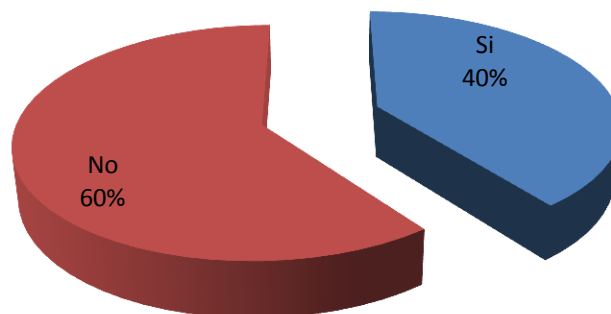
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	156	60
No	238	40
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 11

¿Conoce usted la visión y misión de la Cooperativa?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

Del total de encuestados el 60% dicen que no conocen la visión y misión de la Cooperativa, pero el 40% dicen que si los conocen.

Interpretación

A pesar de ser este un factor importante dentro de la permanencia de la organización en la comunidad, la visión y misión no ha sido difundido por los socios en ella.

7.- ¿Las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados?

Tabla N. 15

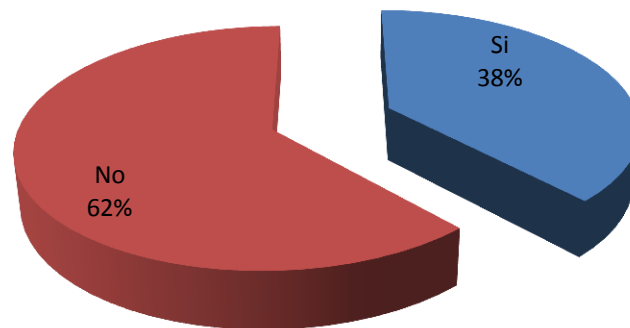
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	150	38
No	244	62
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 12

¿Las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

En esta pregunta el 62% no cree que las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados, pero el 38 % dicen que sí lo han hecho.

Interpretación

La apreciación de los socios en referencia a las metas que aspira la organización es un punto negativo para ella porque crea dudas y desconfianza entre los primeros y esto a su vez impide que se capten nuevos socios y recursos.

8.- ¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones?

Tabla N. 16

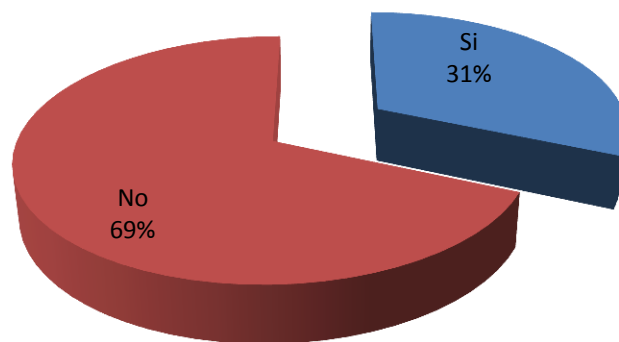
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	124	31
No	270	69
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 13

¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

En esta pregunta el 69 % dicen que no saben cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones, y el 31 % dicen que si lo saben

Interpretación

Lo que demuestra la poca comunicación y difusión de los procesos de captaciones en la comunidad en donde se deben ejecutar los cambios estructurales para su eficiencia.

9.- ¿La administración de la agencia es eficiente para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente?

Tabla N. 17

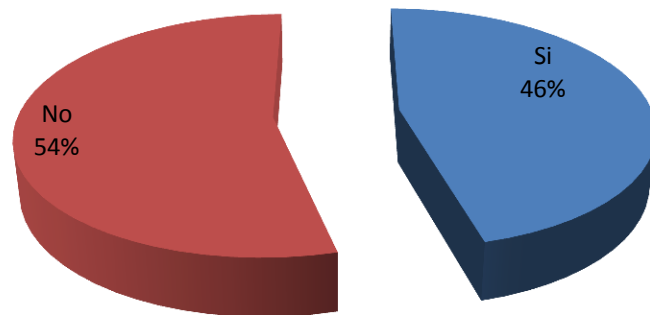
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	181	46
No	213	54
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 14

¿La administración de la agencia es eficiente para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

La mayor parte de encuestados que corresponde al 54 % dicen que la administración de la agencia no es eficiente para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente, mientras que el 46 % dicen que si lo es.

Interpretación

Esta relación casi igualitaria deja ver la falencia en el organismo de control interno sobre los riesgos en los procedimientos pese a existir el manual correspondiente.

10.- ¿Se han socializado de alguna forma los resultados de los procesos de evaluación al desempeño en la Cooperativa?

Tabla N. 18

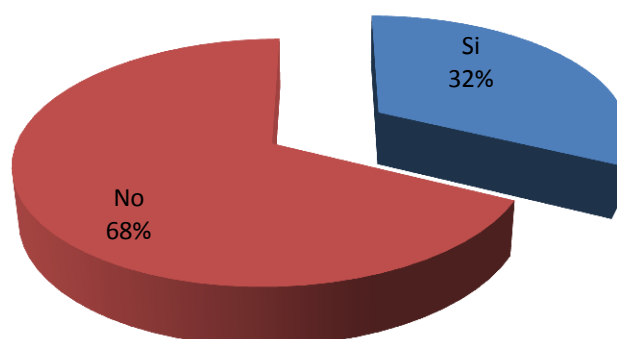
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	127	32
No	267	68
Total	394	100

Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Figura N. 15

¿Se han socializado de alguna forma los resultados de los procesos de evaluación al desempeño en la Cooperativa?



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda

Análisis

Del 100% de encuestados, el 68 % coinciden en que no se ha socializado de alguna forma los resultados de los procesos de evaluación al desempeño en la Cooperativa, y el 32 % dicen que si lo han hecho.

Interpretación

Estos porcentajes demuestran la poca importancia a los procesos de evaluación al desempeño de parte del organismo encargado de este proceso y que a su vez es muy necesario para reparar los errores humanos y procesos fallidos.

4.2. Entrevista a jefes de agencias de la Cooperativa

Entrevista N. 1: Jefe de Operaciones

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Con qué frecuencia se renuevan, analizan o establecen las políticas en la Cooperativa?	<i>Cada 2 años</i>
2.- ¿Qué proceso se sigue para formular las políticas de captación en la organización?	<i>Conforme revisión de los procesos.</i>
3.- ¿Cree que es importante que los socios conozcan las políticas y procedimientos de captaciones de la Cooperativa? ¿Por qué?	<i>Si lo referente a servicio al público, en muchos aspectos que el socio conozca todos también puede ser un riesgo</i>
4.- ¿Usted participa en el establecimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa para la formulación de políticas, objetivos y procedimientos? ¿Si la respuesta es positiva, de qué forma?	<i>Si lo hacemos, por lo general al final del año conforme reuniones de Jefaturas y el análisis respectivo se va desarrollando el Plan Operativo Anual (POA) para el siguiente año.</i>
5.- ¿En qué parte del proceso cree que se deben rediseñar o cambiar las políticas y procedimientos de captaciones en la cooperativa? ¿Por qué?	<i>En Depósitos a la vista y depósitos a plazo porque de esto depende la liquidez que disponga la Institución para general recursos al proceso de colocaciones.</i>
6.- ¿Cómo se difunden a la comunidad la visión y misión de la Cooperativa?	<i>En la página Web de la Cooperativa y rótulos exhibidos en la Institución.</i>

7.- ¿Cree que se cumplen los fines y principios que persiguen la visión y misión de la Cooperativa?	<i>Si se cumplen pero no en un 100 % se necesita un lineamiento de control más actualizado del que disponemos, conforme a nuestra necesidad, esto permitirá que podamos contar con las políticas y procedimientos del proceso de captaciones a fin de cumplir con los objetivos institucionales.</i>
8.- Cómo se evalúan los logros alcanzados por los objetivos de la Institución?	<i>A través de las evaluaciones del Área y conforme lo realiza Auditoría Interna</i>
9.- ¿Cuáles han sido las limitaciones de la Cooperativa para cumplir los objetivos propuestos?	<i>No se cuenta con una actualización de las políticas y procedimientos conforme a lo que se requiere.</i>
10.- ¿Qué se ha hecho en la Cooperativa ante los resultados negativos de la evaluación interna?	<i>Se ha analizado y aplicado la normativa que disponemos pero es necesario contar con una guía actualizada de control interno que nos ayude a mantener el orden en la Institución.</i>

Tabla N°. 19: Entrevista a Jefe de Operaciones

Fuente: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Entrevista N. 2: Jefe Financiera

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Con qué frecuencia se renuevan, analizan o establecen las políticas en la Cooperativa?	<i>Básicamente cada dos años o cuando existan cambios que se vean afectados los procesos.</i>

2.- ¿Qué proceso se sigue para formular las políticas de captación en la organización?	<i>De acuerdo al mercado y de acuerdo a las condiciones que tiene la Cooperativa en los productos de captaciones.</i>
3.- ¿Cree que es importante que los socios conozcan las políticas y procedimientos de captaciones de la Cooperativa? ¿Por qué?	<i>Porque les permite saber cómo operan</i>
4.- ¿Usted participa en el establecimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa para la formulación de políticas, objetivos y procedimientos? ¿Si la respuesta es positiva, de qué forma?	<i>Si, lo hacemos en base a las actividades que se desarrolla en el Plan Operativo Anual (POA) para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la cooperativa.</i>
5.- ¿En qué parte del proceso cree que se deben rediseñar o cambiar las políticas y procedimientos de captaciones en la cooperativa? ¿Por qué?	<i>Básicamente en los procesos de depósito a plazo porque son susceptibles conforme al cambio del mercado.</i>
6.- ¿Cómo se difunden a la comunidad la visión y misión de la Cooperativa?	<i>Por la página Web de la Cooperativa también a través de los cursos de cooperativismo.</i>
7.- ¿Cree que se cumplen los fines y principios que persiguen la visión y misión de la Cooperativa?	<i>Si</i>
8.- Cómo se evalúan los logros alcanzados por los objetivos de la Institución?	<i>A través del cumplimiento de los poas</i>

9.- ¿Cuáles han sido las limitaciones de la Cooperativa para cumplir los objetivos propuestos?	<i>Se puede decir por condiciones de mercado</i>
10.- ¿Qué se ha hecho en la Cooperativa ante los resultados negativos de la evaluación interna?	<i>Se han elaborado estrategias que permitan subsanar los efectos negativos, algunos no pueden ser a corto plazo sino a largo plazo.</i>

Tabla N°. 20: Entrevista a Jefe Financiera

Fuente: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Entrevista N. 3: Auditor Interno (Alterno)

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Con qué frecuencia se renuevan, analizan o establecen las políticas en la Cooperativa?	<i>Anual o cuando lo requiere</i>
2.- ¿Qué proceso se sigue para formular las políticas de captación en la organización?	<i>Mediante el levantamiento de los procesos</i>
3.- ¿Cree que es importante que los socios conozcan las políticas y procedimientos de captaciones de la Cooperativa? ¿Por qué?	<i>No, porque los socios no están inmersos en el procesos, algunas políticas si como los montos máximos de retiro en diferido o presentación de documentos para ser atendidos, pero no en todos.</i>
4.- ¿Usted participa en el establecimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa para la formulación de políticas, objetivos y procedimientos? ¿Si la respuesta es positiva, de qué forma?	<i>No</i>

5.- ¿En qué parte del proceso cree que se deben rediseñar o cambiar las políticas y procedimientos de captaciones en la cooperativa? ¿Por qué?	<i>En la atención al cliente, la información debe ser más oportuna igual el trato al socio debe ser más cordial.</i>
6.- ¿Cómo se difunden a la comunidad la visión y misión de la Cooperativa?	<i>Mediante la página web, el Manual de calidad.</i>
7.- ¿Cree que se cumplen los fines y principios que persiguen la visión y misión de la Cooperativa?	<i>No en su totalidad</i>
8.- ¿Cómo se evalúan los logros alcanzados por los objetivos de la Institución?	<i>A través de la evaluación del Plan Operativo</i>
9.- ¿Cuáles han sido las limitaciones de la Cooperativa para cumplir los objetivos propuestos?	<i>Falta de una adecuada inducción y una actualización del sistema de control interno</i>
10.- ¿Qué se ha hecho en la Cooperativa ante los resultados negativos de la evaluación interna?	<i>Aplicar la normativa interna en cuanto a sanciones o penalizaciones.</i>

Tabla N°. 21: Entrevista a Auditor Interno

Fuente: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. – Ambato.

Interpretación

Al indagar sobre el tiempo de espera entre el cambio o análisis de las políticas en la Cooperativa no existe un acuerdo entre los entrevistados, lo que demuestra que no se han establecido tiempos ni frecuencia para su análisis.

La reestructuración de las políticas y procedimientos se hace en base al levantamiento de los procesos principalmente y en consideración del mercado y sus exigencias para las captaciones.

En relación al conocimiento de las políticas y procedimientos de captación por los socios existen criterios adversos ya que estos por un lado presente un riesgo que se conozcan todo a pesar de no estar inmersos en el proceso, por otro lado se afirma que deben saberlo porque les permitirá mejorar el servicio al conocer cuáles son los requisitos en las transacciones.

Al indagar sobre su participación en el establecimiento del POA, la mayoría confirman su participación a través de los procesos anuales, pero uno de ellos dijo que no, sin argumentar razones, significa que no todos participan de su planeación a pesar de que su organización debe involucrar por la mayor parte de los funcionarios, es especial que sean representativos.

Refiriéndose a la parte del proceso que debe rediseñarse está los depósitos a plazo ya que se consideran el recurso principal para los movimientos económicos de la cooperativa, pero además sugieren la atención al cliente para que ésta sea oportuna y de calidad.

Al preguntar sobre el cumplimiento de los fines y principios que persiguen la visión y misión, coinciden en decir que es parcial y que deberían actualizarse de acuerdo a las necesidades de la institución para contar con políticas y procesos adecuados para la captación. En relación a la forma de evaluar los objetivos estratégicos, se menciona que se lo hace a través de la Auditoría, las estrategias y medidas evaluativas establecidas en el POA.

Para saber cuáles son las limitaciones de la cooperativa para cumplir con los objetivos se sabe que no hay actualización de las políticas y procesos, que esto es influenciado por las condiciones de mercado y por la falta de un adecuado proceso de inducción al sistema de control interno.

Al indagar sobre las acciones ejecutadas ante resultados negativos de la evaluación interna, se han analizado y aplicado estrategias y normativas que disponen para el efecto aplicando sanciones y/o penalizaciones según sea el caso.

4.3. Verificación de la Hipótesis

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis:

Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

H₁: Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones si influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

H₀: Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones no influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato.

4.3.2. Selección del nivel de Significancia

Se utilizó el nivel de significancia $\alpha = 0.05$ que corresponde al 95% de Confiabilidad y el 5% de error admisible.

La muestra corresponde a 394 socios y 3 Jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco limitada.

4.3.3. Especificidad del estadístico

La tabla de contingencia que sirve de referencia para este análisis, establece los grados de libertad de 2 x 10, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

Dónde:

x²: Chi cuadrado

∑: Sumatoria

O: Frecuencia observada

E: Frecuencia esperada

4.3.4. Especificidad de las regiones de aceptación y de rechazo

Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad, conociendo que el cuadro está formado por 10 filas y 2 columnas.

$$gl = (F-1)(C-1)$$

$$gl = (10-1)(2-1)$$

$$gl = (9)(1)$$

$$gl = 9$$

$$X^2_t = 16,919$$

$$X^2_c = 68,763$$

Si el grado de libertad es 9, y utilizamos un nivel de significancia del 5% de error admisible y 95% de confiabilidad, el Chi tabulado es igual a 16,919, en este caso el X^2_c es $>$ que el X^2_t , por lo tanto se descarta la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna.

Zona de Rechazo

Se rechaza la H_0 si $x^2_c > x^2_t$

x^2_c : chi cuadrado calculado

4.3.5. Resultados de la encuesta aplicada a los socios

Frecuencia Observada

Pregunta	Si	No	Total
1	324	70	394
2	270	124	394
3	127	267	394
4	94	300	394
5	181	213	394
Total	996	974	1970

Tabla N° 22: Frecuencias Observadas de la Variable Independiente

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

Frecuencias Observadas

Pregunta	Si	No	Total
N.	Si	No	Total
6	156	238	394
7	150	244	394
8	124	270	394
9	181	213	394
10	127	267	394
Total	738	1232	1970

Tabla N°. 23: Frecuencias Observadas de la Variable Dependiente

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

Resumen frecuencias Observadas

Pregunta	Si	No	Total
1	324	70	394
2	270	124	394
3	127	267	394
4	94	300	394
5	181	213	394
6	156	238	394
7	150	244	394
8	124	270	394
9	181	213	394
10	127	267	394
Total	1734	2206	3940

Tabla N°. 24: Resumen frecuencias observadas

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

Frecuencias esperadas

Categoría	Variable Independiente	Variable Dependiente	Total
SI	867	867	1734
NO	1103	1103	2206
TOTAL	1970	1970	3940

Tabla N°. 25: Resumen frecuencias esperadas

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

Cálculo Manual

Fo	Fe	
996	867	19,19377163
738	867	19,19377163
974	1103	15,08703536
1232	1103	15,08703536
3940	3940	68,56161397

Tabla N°. 26: Resumen frecuencias esperadas

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

Prueba Chi: 68,76325221

4.3.6. Campana de Gauss

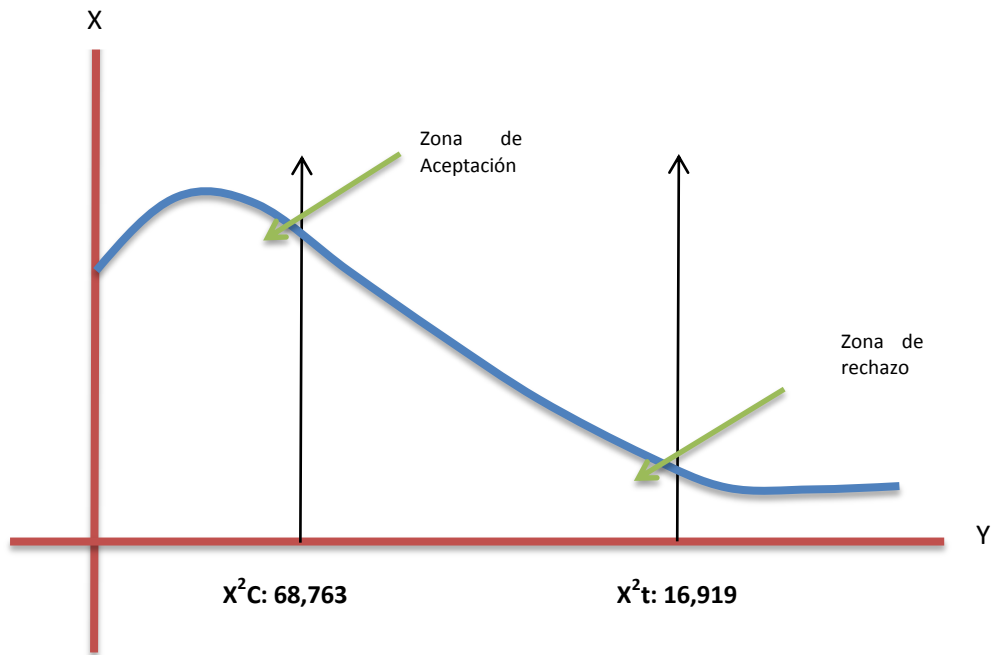


Figura N°. 16: Campana de Gauss
Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

4.3.7. Decisión Estadística

De acuerdo al cálculo estadístico Chi Cuadrado el resultado fue $X^2c= 68,763$ es mayor que el Chi cuadrado Tabulado $X^2t= 16,919$ a los 9 grados de libertad y un nivel de significancia del $\alpha = 0,05$, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la Hipótesis alterna H_1 , es decir: “Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones si influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ambato”, considerando necesario la puesta en marcha de un programa de control al interior de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El análisis de la información obtenida dio paso a las siguientes conclusiones:

5.1.1. Las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones no son adecuados en su totalidad para garantizar que el socio no se sienta afectado en sus intereses, ya que bajo su percepción existe deficiencia en la ejecución de los procesos que realiza el personal, y por otra parte al no conocerlas creen que están siendo perjudicados como socios.

5.1.2. El nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos en relación a captaciones no se cumplen totalmente por la poca difusión de los beneficios que la organización ofrece a la comunidad, la no inclusión en el planteamiento de planes operativos anuales, poca importancia en la percepción de la comunidad que limita su actuación y aportes para su mejor desarrollo.

5.1.3. No se ha evidenciado una apropiada gestión en el proceso de captaciones que permita cumplir con los objetivos estratégicos para la supervivencia de la entidad y posicionamiento en el mercado.

5.2. Recomendaciones

Como parte de la solución al problema se plantean las siguientes recomendaciones:

- 5.2.1. Corregir las deficiencias encontradas en el cumplimiento de las políticas y procedimientos de captaciones del personal interno de la cooperativa para brindar seguridad y confianza sobre las acciones ejecutadas en cuanto a los intereses y percepciones que los socios generen de la institución.
- 5.2.2. Cumplir los objetivos estratégicos incluyendo a los socios como veedores de los procedimientos ejecutados para captaciones, difundiendo los beneficios que ofrece la cooperativa, captando nuevos socios y potenciales inversionistas, incluyéndolos en la construcción del Plan Operativo Anual, y sobre todo ejecutando controles periódicos más frecuentes sobre su avance.
- 5.2.3. Diseñar una alternativa de solución en base a la aplicación de actividades de control que permitan mejorar la gestión en el proceso de captaciones de la cooperativa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título

EL COSO III en el control y cumplimiento de las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada en Ambato.

Beneficiarios:	Socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.
Ubicación:	Agencias ubicadas en la ciudad de Ambato
Cantón:	Ambato
Provincia:	Tungurahua
Tiempo:	12 meses
Investigadora:	Doctora Verónica Arboleda

6.1.2. Antecedentes

El marco integrado de control interno de una organización dedicada a la captación de recursos financieros y la entrega de servicios, requiere de sistema de vigilancia, control y evaluación a través de mecanismos, estrategias y herramientas para tomar medidas acordes a las necesidades que se identifiquen en las políticas y los procesos que se manejan al interior de la organización.

Dicho proceso se planteó bajo la necesidad de vigilar que las políticas planteadas en la organización se lleven a cabo bajo el seguimiento de los procesos que se llevan a cabo, la eficiencia de los mismos, los logros alcanzados con ellos y la propuesta de recomendaciones en la administración.

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo General

Establecer los mecanismos necesarios a través de un Sistema de Control Interno para el cumplimiento de las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones según los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar las actividades de control para mejorar las políticas y procedimientos en las captaciones.
- Determinar procesos adecuados para la inclusión de los socios en actividades inherentes al cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Socializar el Sistema de COSO III entre el personal de la Cooperativa para su aplicación y evaluación interna

6.3. Análisis de factibilidad

La aplicación del presente documento basado en el COSO III, contiene los mecanismos que permiten corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos en la empresa, buscando de esta manera cumplir los objetivos propuestos, por tanto se aplicación está liada a la prestación de las facilidades técnicas, legales y económicas.

6.3.1. Factibilidad Técnica

En el mundo globalizado y modernizado en el que la tecnología es una herramienta indispensable para competir con otras empresas similares, se requiere de un completo control de los procesos ejecutados a través del control

informático, mismo que cuenta la Cooperativa por lo cual se hace factible la aplicación de las actividades que se encuentran descritas dentro del informe.

6.3.2. Factibilidad Legal

La presente propuesta, posee la siguiente base legal:

En el Reglamento a La Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, se establece en el Capítulo II de Estructura Interna de las Organizaciones del Sector Asociativo, se cita en el **Art. 21.- Control interno.-** “El control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas” (Constitución de la República del Ecuador, 2012).

Por tanto la probabilidad de realizar un control interno de la cooperativa a través de la aplicación del COSO III, permitirá cumplir con dicho reglamento y así fortalecer y mejorar las estrategias, políticas, procedimientos y objetivos que se presentan en ella.

6.3.3. Factibilidad Económica

El valor económico que implica poner en marcha dicho proceso, antes que generar un rubro de inversión o gasto por servicios, permitirá efectivizar las actividades que cumplen los operarios, agentes de inversión, cajeros y demás personal involucrado en los procesos de captaciones, por lo tanto se habla de una optimización de recursos económicos, mejor calidad en el servicio, y sobre todo una mejor preparación profesional del Talento Humano de la organización.

6.4. Fundamentación teórica

6.4.1. COSO III

Según lo explica (Coopers & Lybrand, 2007), el COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones (Pág. 3).

La actualización del COSO a través de la nueva propuesta del Marco Integrado de Control Interno, propone como objetivos:

- Aclarar los requerimientos del Control Interno.
- Actualizar el contexto de la aplicación del Control Interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informas.
- Permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones (Coopers & Lybrand, 2007, pág. 5).

Para que se produzca la actualización del COSO III, Cooper (2007:5) cita los siguientes aspectos:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.

- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

6.4.1.1. COSO

Según Cabello Nelson (2011), dice que con el informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), traducido al español sería Comité De Organizaciones Patrocinadoras, en el año 1992 se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud. El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia (Cabello, 2011).

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley a su modelo. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo, efectuado por la junta directiva, gerencia u otro personal. No es sólo normas, procedimientos y formas involucra gente. Aplicado en la definición de la estrategia y aplicado a través de la organización en cada nivel y unidad (Cabello, 2011).

Diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio (Cabello, 2011).

6.4.2. COSO III

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés. Nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (Cabello, 2011).

Amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. En septiembre de 2004 se publica el estudio ERM (Enterprise Risk Management) como una ampliación de Coso 1, de acuerdo a las conclusiones de los servicios de Price wáter house a la comisión (Cabello, 2011).

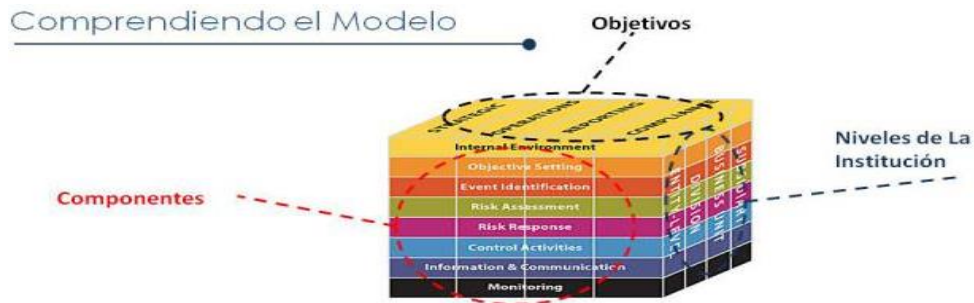


Figura N. 17: Modelo COSO I

Fuente: (Cabello, 2011).

Estos componentes interactúan entre sí y de forma intrínseca con el proceso de Dirección de la empresa. El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la misma, ayudando a que se fomente la eficiencia en la delegación de poderes para evitar pérdidas y respuestas inmediatas ante los cambios.

6.4.3.1. Qué se puede obtener a través de COSO

- Proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- Para COSO, este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización:
- Desde la Alta Dirección hasta el último empleado (Cabello, 2011).

6.4.3.2. Ventajas de Coso III

- Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.

- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.
- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo (Cabello, 2011).

6.4.3.3. Componentes del COSO III

Cooper (2007) expresa que son cinco los componentes que deben establecer uno con otros para reducir hasta un nivel aceptable el riesgo antes de no alcanzar un objetivo, para ellos actúan de forma interdependiente, vinculados entre sí y fundamentalmente orientados por los 17 principios que representan los conceptos fundamentales para su aplicación en referencia a los objetivos operativos. Agrega además que “...los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno” (Pág. 14).



Figura N. 18: Componentes del COSO III

Fuente: (Coopers & Lybrand, 2007).

6.4.3.4. Principios del COSO III

En el componente 1: Entorno de Control, se ubican los siguientes principios:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

En el Componente 2: Evaluación de riesgos, se encuentran los siguientes principios:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

En el Componente 3: Actividades de control, se encuentran los siguientes principios:

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.

En el Componente 4: Información y comunicación, se encuentran los siguientes principios:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

En el Componente 5: Actividades de supervisión - monitoreo, se encuentran los siguientes principios:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda

6.5. Desarrollo de la Propuesta

6.5.3. Debilidades encontradas en la Cooperativa

- No se conocen totalmente los cambios de las políticas cuando estas se producen al interior del directorio
- No se han socializado todos los beneficios que la Cooperativa ofrece en el ámbito de captaciones hacia los socios.
- Los agentes de inversiones no cumplen con la captación de depósitos a plazo fijo a través de procedimientos específicos.
- Así mismo no se conoce la eficiencia o deficiencia en la ejecución de políticas y procedimientos para las captaciones en su totalidad.
- No se evidencia la fidelización de los objetivos planteados como también de la visión y misión de la organización entre el personal que labora.

6.5.1.2. Propuesta para mejorar las debilidades encontradas

- Rediseñar políticas y procedimientos claros reales para incrementar las captaciones en la Cooperativa.

- Impulsar la difusión de los beneficios que ofrece la Institución en relación a depósitos a la vista y a plazo.
- Proponer un sistema de medidas sanciones graduales en relación al incumplimiento de sus funciones o incentivos.
- Proponer medidas de control al interior de la cooperativa en los sectores administrativos.
- Capacitar al personal administrativo sobre temas asociados a la función que desempeña en relación a la visión de la entidad..

6.5.2. Entorno de Control

En el ambiente en donde se desarrollan las actividades organizacionales como parte de la administración de la empresa, está influenciado por factores internos y externos, siendo las normas, procedimientos y estructuras son la base para el control, usando información y sistemas de comunicación y conducción de actividades de supervisión.

En las actividades que la Junta Directiva Cooper (2009) propone:

- Supervisar la definición de los estándares de conducta y evaluar su nivel de aplicación.
 - Establecer las expectativas y evaluar la actuación, integridad y valores éticos del Director Ejecutivo (CEO).
 - Establecer una estructura y unos procesos de supervisión alineados con los objetivos de la entidad.
 - Evaluar la revisión de la efectividad e identificar oportunidades de mejoramiento.
 - Ejercer responsabilidades fiduciarias para los accionistas y demás propietarios.
 - Realizar seguimiento de las mejoras identificadas y solicitar información a la Alta Dirección sobre la implementación de las mismas.
- Integridad y valores éticos:

- El personal del directorio y la administración a todos los niveles, agencias y departamentos demostrarán a través de sus acciones y comportamiento la integralidad de su ética profesional y personal.
- Estándares de conducta:
 - Las expectativas de los estándares de conducta de los directivos y administrativos de la empresa deben estar acordes a las normas éticas y morales que regulan ciertos comportamientos hacia el personal y entre ellos.
- Adhesión a los estándares de conducta
 - Las actitudes y comportamientos del personal de la Cooperativa sin distinción de sus niveles jerárquicos deben estar acorde a los estándares de conducta esperados.
- Desvíos a los estándares de conducta
 - Si ocurriesen desvíos de conducta ajenos a los estándares de conducta, deben ser corregidos y remediados en tiempo y forma lo más pronto posible y en común acuerdo estableciendo compromisos por los involucrados.
- Responsabilidad de supervisión
 - La Junta Directiva tiene la responsabilidad de ejercer funciones como supervisión, seguimiento, control, evaluación de los procedimientos al interior.
- Aplicación de conocimientos especializados
 - En este punto depende de las habilidades y competencias profesionales de los responsables del control, que entre las necesarias están:
 - Integridad y valores éticos.
 - Liderazgo.
 - Pensamiento crítico.

- Resolución de problemas.
 - Disponibilidad para permitir la discusión y deliberación.
 - Mentalidad de control interno: escepticismo profesional, enfoques para la identificación y respuesta a riesgos, evaluación de la efectividad de control interno.
 - Conocimiento de la entidad y del mercado.
 - Experiencia financiera y reporte financiero.
 - Entendimiento de las leyes y regulaciones relevantes.
 - Experiencia social y ambiental.
 - Conocimiento de las compensaciones e incentivos del mercado.
 - Entendimiento de los sistemas y cambios tecnológicos y oportunidades (Coopers & Lybrand, 2007).
- Opera independientemente
 - Este Directorio tiene la suficiente autonomía para ejecutar las actividades necesarias para el control interno necesario.

En relación al ambiente de control que se espera mejorar en la Cooperativa se recomiendan las siguientes actividades:

- Implementar un código de Ética para el personal administrativo, cajeros, gestores de pasivos, etc. para mejorar la eficiencia laboral.
- Establecer políticas y procedimientos claros para la contratación del personal apegado a un perfil profesional, escala salarial tiempo, horario y responsabilidades precisas.
- Establecer procedimientos específicos y que se sustenten en la equidad, igualdad de derechos sobre vacaciones, ascensos, promociones, fechas y formas de pago, formación y procesos de inducción al área laboral referida.
- Revisar el sistema de control de ingreso y salida de los empleados verificando así el tiempo de horas laborales y optimizando el trabajo al interior y la calidad de servicio a la comunidad.

- Llamar la atención al personal que incumple las normas establecidas en el contrato y demás códigos de ética establecidas en base a una evaluación realizada.

Indicadores de control

N.	Indicador de control	Escala			
		Si	%	No	%
1	¿Se ha implementado un Código de Ética para el personal de la Cooperativa?				
2	¿Existen políticas y procedimientos claros para la contratación?				
3	¿Se cuenta con un archivo de expedientes personales de los trabajadores de la Cooperativa?				
4	¿Se verifica con regularidad el tiempo de entrada y salida de los funcionarios?				
5	¿Existe y se aplica el procedimiento adecuado para llamar la atención al personal que incumple las normas establecidas?				
6	¿Se han aplicado medidas de sanción al mal comportamiento?				
7	¿La cooperativa realiza controles de seguridad, simulacros y capacitación sobre situaciones de riesgo como robos, incendios, terremotos, etc.?				
8	¿La institución realiza monitoreo al desempeño del personal, recepción de dinero en las cajas, atención al cliente, etc.?				
Total					

Tabla N°. 27: Indicadores de control – COSO III

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

6.5.3. Evaluación de Riesgos

Este proceso parte de la identificación y análisis de los riesgos potenciales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa para provocar cambios necesarios para la mejora del Plan Operativo, manuales de gestión y otros que se posean en la organización.

Las actividades de la Junta directiva para cumplir con este componente del COSO III, son:

- Considerar factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.

- Incentivar la evaluación de riesgos de la Administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de cambios significativos y fraude o corrupción.
- Valorar la proactividad de la organización para evaluar los riesgos en relación con la innovación y los cambios relevantes resultado de las nuevas tecnologías o movimientos económicos y geopolíticos (Coopers & Lybrand, 2007).

En base a este grupo de acciones, se proponen los siguientes subsistemas:

- **Objetivos Operacionales**
 - Reflejan la elección de la gerencia.
 - Consideran la Tolerancia al Riesgo.
 - Incluyen Metas operativas y financieras.
 - Forman una base para la asignación de recursos.

- **Objetivos de Reporte Financiero externo**
 - Cumplen con las normas contables aplicables.
 - Consideran la materialidad-significatividad.
 - Reflejan las actividades de la entidad.

- **Objetivos de Reporte no Financiero externo**
 - Cumplen con normas externas a la entidad o marcos reconocidos.
 - Consideran el nivel de precisión requerido.
 - Reflejan las actividades de la entidad.

- **Objetivos de Reporte Interno**
 - Reflejan las elecciones de la gerencia.
 - Consideran el nivel de precisión requerido.
 - Reflejan las actividades de la entidad.

- **Objetivos de Cumplimiento.**

- Reflejan las leyes y regulaciones aplicables.
- Consideran la Tolerancia al Riesgo.

La secuencia de los objetivos estratégicos en relación a las captaciones de la Cooperativa San Francisco Limitada se vería fortalecida mediante el control de los riesgos, para lo cual se propone la siguiente matriz:

Área	Objetivo	Indicador de riesgo	Escalas			
			Si	%	No	%
FINANCIERA	1. Incrementar la rentabilidad a través de una mayor participación de la cartera de microcrédito	¿Se ha reducido porcentaje en entrega de microcréditos?				
	2. Mantener el liderazgo en indicadores de gestión financiera	¿Son bajos los indicadores de gestión financiera en la comunidad?				
CLIENTES	3. Incrementar la cobertura física de atención a los asociados	¿Existen socios insatisfechos en sus necesidades de inversión y asistencia financiera?				
	4. Fidelizar, retener socios, y promover su participación activa en el largo plazo	¿Se han retirado socios de la cooperativa?				
		¿Hay poca inversión de recursos a plazo fijo?				
		¿Incrementa el porcentaje de socios inactivos?				
	Mejorar el servicio de cajeros automáticos	¿Se ha modernizado el sistema administrativo de los cajeros automáticos?				
Apoyar e incentivar la gestión sustentable de nuestros grupos de interés	Se demuestra bajo impacto de los servicios en la comunidad?					
Total						

Tabla N°. 28: Evaluación de riesgos COSO III

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

6.5.4. Actividades de Control

Las actividades de la Junta directiva para cumplir con este componente del COSO III, son:

- Solicitar información a la Administración con respecto a la selección, desarrollo y uso de las actividades de control en las áreas con mayor riesgo, y su corrección cuando sea necesario.
- Evaluar el desempeño de la Alta Dirección en relación con las actividades de control.

Las actividades de control que se pueden aplicar en el proceso de atención al cliente y los procedimientos ejecutados para la captación se pueden medir a través de los siguientes aspectos:

N.	Actividades	Escalas			
		Si	%	No	%
1	¿Se han ejecutado reuniones de trabajo de forma periódica para detectar falencias en el sistema de atención al cliente?				
2	¿Participó en la socialización del manual de políticas y procedimientos para cajeros y depósitos a plazo?				
3	¿Cumplió el proceso de inducción al sistema laboral a través de una capacitación completa?				
4	¿La cooperativa aplica técnicas para identificar los problemas a nivel interno?				
5	¿Regularmente se somete al personal a una evaluación al desempeño?				
6	¿Los socios han evaluado la calidad de los servicios en la cooperativa?				
7	¿Existe un informe de control bajo la precepción del COSO III en la organización?				
8	¿Frente a los resultados negativos del instrumento de control se han presentado los correctivos pertinentes?				
Total					

Tabla N°. 29: Actividades de control – COSO III

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

6.5.5. Información y Comunicación

Las actividades de la Junta directiva para cumplir con este componente del COSO III, son:

- Comunicar la dirección y el tono desde lo alto.

- Obtener, revisar y discutir la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Examinar la información recibida y presentar diferentes puntos de vista.
- Revisar las revelaciones de las partes interesadas externas para que cumplan con la exactitud e importancia.
- Promover la comunicación hacia la Dirección y viceversa.

Para delimitar el proceso de comunicación en los niveles requeridos por la cooperativa se proponen los siguientes indicadores de control en relación a la información y comunicación:

N.	Indicadores de información y comunicación	Escala			
		Si	%	No	%
1	¿Se suministran manuales de las políticas y procedimiento como parte del proceso de inducción a la misma?				
2	¿Se suministra el personal la información necesaria para cumplir con sus actividades?				
3	¿Se conocen con regularidad los informes de control interno?				
4	¿Los medios de comunicación interna son relativamente buenos?				
5	¿Hay fuga de información hacia el exterior?				
6	¿Existen medios de comunicación entre la comunidad y el personal administrativo sobre el desempeño de los empleados?				
7	¿Se da importancia al buzón de quejas y sugerencias?				
8	¿El departamento de relaciones públicas tiene influencia en los demás departamentos?				
Total					

Tabla N°. 30: Indicadores de información y comunicación – COSO III

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

6.5.6. Actividades de supervisión - monitoreo

Las actividades de la Junta directiva para cumplir con este componente del COSO III, son:

- Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de control, cualquier control manual de la Administración, y la evaluación y remediación de deficiencias.
- Interactuar con la Administración, auditores internos y externos, y demás, para evaluar el nivel de conciencia de las estrategias de la entidad, objetivos específicos, riesgos, e implicaciones de control asociadas con el desarrollo del negocio, la infraestructura, las regulaciones y demás factores.

La conclusión al final del proceso de control se concluye en las siguientes actividades de referencia:

N.	Actividades supervisión	Escalas			
		Si	%	No	%
1	¿El llamado de atención frente a errores ha sido sancionado siguiendo los cánones legales que se han diseñado para este efecto?				
2	¿Las sanciones están apegadas a los principios contemplados dentro del manual diseñado para el efecto?				
3	¿Se demuestra integración de los departamentos administrativos para llegar a fortalecer las acciones de seguimiento?				
4	¿La institución a contratado un asesor para aplicar un monitoreo determinado?				
Total					

Tabla N°. 31: Actividades de control – COSO III

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

6.6. Metodología: Modelo Operativo

ETAPAS		OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS
1.	Análisis de factibilidad	Establecer las posibilidades técnicas, económicas y la disponibilidad del talento humano necesario para ejecutar la propuesta en mención.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grupo objetivo. • Definir los objetivos en la propuesta. • Establecer el proceso a seguir en la planificación. 	Talento Humano Investigadora Personal Administrativo y gerencial Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora 	Delimitadas las acciones a seguir en el proceso de control interno a través del COSO III.
2.	Identificación de las debilidades en la cooperativa.	Establecer las necesidades de control en base a las debilidades al interior de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sondeos para delimitar las debilidades en el control interno. • Especificar responsabilidades en 	Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> • Jefes departamentales Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Directores - departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de necesidades de control en los distintos departamentos y agencias en la

			<p>esa área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suponer las posibles soluciones a los problemas encontrados. 	<p>oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet 		<p>ciudad de Ambato.</p>
3.	Diseñar las actividades de control interno.	Establecer las actividades específicas derivadas de la aplicación del COSO III.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación científica. • Análisis crítico sobre los temas involucrados. 	<p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigadora <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Jefes Departamentales de la cooperativa. 	<p>Un plan de actividades para el control interno de la empresa.</p>
4.	Identificar el entorno de control.	Determinar los factores de influencia en el ambiente de la empresa para el control, usando información y sistemas de	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las conductas de funcionarios en relación al cumplimiento de sus funciones. • Establecer procesos de supervisión. 	<p>Talento Humano</p> <p>6. Investigadora</p> <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Agente de venta • Directores - departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores de influencia en los ambientes internos y externos. • Procesos de supervisión al

		comunicación y conducción de actividades de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar responsables y responsabilidades. • Delimitar los estándares de conducta y ética profesional. 			<p>interior y exterior de la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándar de conductas de sus empleados.
5.	Evaluación de riesgos	Analizar los riesgos potenciales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos como parte del control interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Validar los instrumentos de control propuestos. • Rediseñar los instrumentos ajustándolos a las necesidades de la cooperativa. • Establecer responsabilidades en los departamentos y 	<p>Talento Humano</p> <p>7. Investigadora</p> <p>8. Socios</p> <p>9. Directores departamentos - cooperativa</p> <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de oficina • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Agente de venta • Directores - departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos validados para el control interno de la cooperativa en los procedimientos de captación.

			<p>sus directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de transporte 			
6.	<p>Aplicar las actividades de control interno.</p>	<p>Derivar funciones de control a la junta Directiva como encargado de ejecutar y supervisar las actividades propuestas para el control interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las funciones de control en la Junta Directiva. • Proponer sanciones por faltas en el cumplimiento de las actividades internas. • Fidelizar a los empleados y socios a través de establecer nuevas políticas y estrategias para su mejor atención. • Proponer promociones para estimular la 	<p>Talento Humano Investigadora</p> <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Directores departamentos - cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de las políticas para las captaciones con objetivos estratégicos acordes a sus necesidades. • Fidelización de los empleados, socios y demás involucrados en la captación de recursos. • Mejores procesos de captación.

			eficiencia.			
7.	Evaluación de los procesos en la propuesta para el control interno.	Evaluar los resultados obtenidos posteriormente a la aplicación del plan de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Al finalizar el año de aplicación de la propuesta para realizar un estudio para analizar su continuidad y retroalimentación de estrategias. • Rediseñar las actividades según las necesidades de la institución. 	Talento Humano Investigadora Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Materiales de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Directores departamento s - cooperativa 	Viabilidad de la propuesta y su aplicación para llevar un control interno oportuno.

Tabla N°. 32: Modelo Operativo de la propuesta

Elaborado por: Dra. Verónica Arboleda.

BIBLIOGRAFÍA

- Arcos, B. (2010). *La auditoría financiera y administrativa*. Quito - Ecuador: Ediciones el Universo.
- Argundi, S. (2012). *Mercadotecnia en el siglo XXI*. México: McGrawHill.
- Astrid, A. (1985). *Bases del Cooperativismo: con análisis doctrinario de la nueva legislación cooperativa colombiana*. Bogotá - Colombia: Editorial Granamérica.
- Azil, F. (2009). *Recursos Financieros*. Santiago de Chile: Samper.
- Burgos, C. (2009). *Guía de la Empresa Saludable*. Barcelona: Treballs Gràfics SA.
- Carlos, L. (2014). *Naturaleza de la Contabilidad de Costos*. Bogotá - Colombia: Editorial Educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Collaguazo, M. (2009). *Ingeniería de Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Vicente del Sur" Ltda*. Quito - Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Constitución de la República del Ecuador. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica Económica Popular y Solidaria*. Quito - Ecuador: s/e.
- Coopers, L., & Lybrand, J. (2007). *Los nuevos conceptos del Control Interno*. Madrid - España: Ediciones Larkis.
- Dávila, S. (2002). *Cinco momentos estratégicos para hacer una reingeniería de procesos*. Navarra - España: Ediciones Navarro.
- Fernández, J. (2001). *El proceso administrativo*. Madrid - España: Editorial DIANA.
- Ferre Trenzano, J., Robinat, J. R., & Trigo Arana, G. (2005). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. España: OCEANO CENTRUM.
- Figuroa, E. (2009). *Quien se llevó a mi cliente*. Santa Ana, California: Hispanic Business Consultants.
- FINRA. (2009). *Tipos de inversiones*. Mexico: Lightbulb Press Inc.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGrawHill.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGrawHill.

- Frabklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio* (Segunda edición ed., Vol. Volúmen II). México: Pearson Educación.
- Escobar, S. (2013). *Trabajo de investigación: El Marketing Digital y la captación de clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- García, J., & Casanueva, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid - España: Piramide.
- Jimeno, J. (2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Barcelona - España: Editorial Nacera.
- Juárez, R. (2003). *Memorias III curso Básico Regional de Capacitación en PPlanificación*. México: Editorial Trillas.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1998). *Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Marketing*. España: PEARSON PRENTICE HALL.
- Lillo, M. J. (2006). *Administración y dirección de empresas*. Madrid - España: Ediciones Udima.
- Maturana, J. (2009). *La estructura de un Proceso y el Rol de los Estándares*. Madrid - España: Editorial Gredos.
- Rivera, P. (2015). *Instructivo de Tarifas de Servicios Financieros*. Ambato - Ecuador: Coac San Francisco Ltda.
- Rivera, P. (2015). Manual de políticas y procedimientos de cajas. En *Manual de políticas y procedimientos de la Cooperativa San Francisco Ltda.* (págs. 16 - 19). Ambato - Ecuador: Coac "San Francisco" Ltda.
- Rivera, P. (2015). Manual de Políticas y Procedimientos Certificados de Depósitos a Plazo. En *Manual de Políticas y Procedimientos de la Cooperativa san francisco Ltda.* Ambato - Ecuador: Coac San Francisco Ltda.
- Rodríguez, J. (2003). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Trillas.
- Reginal, O. (2010). *La Gestión Financiera*. Bogotá - Colombia: Bancoldex.
- Romero, R. (2003). *Marketing*. Madrid: Leasing Corporación EFC.

- Ruiz, U. (2012). Captación de recursos financieros. *deloitte.com/mx*, 5.
- Sácnjez, Á. (2005). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las* .
Barcelona - España: Bibliloteca de Economía.
- Salvatore. (1995). *Enciclopedia de economía*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Salvatore.
- Sociedad Fianciera Rural. (2010). *Modelo Genérico para Intermediario*. México: Sociedad Financiera Rural.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Zurdo, P., & Viera, M. (2000). Función Financiera de la empresa. *Expansión*, 4.

LINK GRAFÍA

- Alvarado, M., & Tuquiñahui. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control onyerno basado en el modelo cosso, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiS2euk3YLMAhVMPz4KHfbaBvsQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.ups.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1312%2F13%2FUPST002180.pdf&usg=AFQjCNFvqQQcdl01C7E00tDsTKTELYCL6Q&sig2=P6-5c-rLd>
- Anzil, F. (Septiembre de 2010). *Concepto de control*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/control>
- Argundí, L. (Junio de 2015). *Econlink.com.ar - Econlink*. Obtenido de Recursos Financieros: <http://www.econlink.com.ar/recursos/financieros>
- Arias, B. (23 de marzo de 2011). *Marketing estrategico en el sector bancario*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/bernardoantonioarias/2011/12/23/marketing-estrategico-en-el-sector-bancario-marketing-financiero/>
- Asamble, C. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de www.knfsd.kla
- Cabello, N. (6 de Septiembre de 2011). *¿Qué es COSO?* Obtenido de <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

- Carreto, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Carrillo, C. (Octubre de 2010). *Control Interno*. Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Castillo, M. (29 de Agosto de 2011). *Cómo definir objetivos para crear proyectos*. Obtenido de <http://tuproyectoen5pasos.com/blog/definir-objetivos-para-crear-proyectos/>
- CEPLAN. (Octubre de 2013). *Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico*. Obtenido de *Objetivos estratégicos, indicadores y metas*: <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>
- Coop.San Ramón. (2016). *Los 7 principios del cooperativismo*. Obtenido de <http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/9-principios-cooperativos>
- Crece Negocios. (2016). *Los objetivos de una empresa*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- El ergonomista. (2004). *Objetivos del mercado*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/rl83.html>
- Escobar, S. (julio de 2013). *El Marketing Digital y la Captación de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/5887>
- Fredereick, D. (17 de septiembre de 2000). *Elementos de la empresa*. Obtenido de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/13_elementos_de_la_empresa.html
- Garnica, C. (2007). *Diseño de un modelo de mejoramiento en los procesos de una microempresa de servicios de gestión bancaria. Caso aplicado: Garycorp S. A.* Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2093>
- Grupo Mercedotecnía del futuro. (2014). *Finanzas*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Alatros. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Bono_%28finanzas%29

- Gutierrez, V., Araque, P., & Montero, S. (29 de abril de 2009). *La captación de recursos privados entre las ONGD españolas; una aproximación probabilística*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi5zJiZ2oLMAhXIbT4KHcEbBv4QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aedem-virtual.com%2Farticulos%2Fidee%2Fv15%2F153015.pdf&usg=AFQjCNExe4t5CRvOnEqv1tvZSeenxEuDtG&sig2=z4MF85qntOFuddeY7GGxY>
- Inacap. (2007). *Nociones de Contabilidad*. Obtenido de http://colabora.inacap.cl/sitios/merlot/Materiales%20MerlotChile/mlcastro/Negocios/Contabilidad/auditoria_computacion_contabilidad_estadistica/contabilidad/contenido_multimedia/contabilidad_0/3_1.html
- Jiménez, W. (10 de Noviembre de 2010). *La actividad financiera y los objetivos financieros de la empresa*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/actividad-financiera-objetivos-financieros-de-la-empresa/>
- Malica, D., & Abdelnur, G. (2012). *El sistema de control interno y su importancia en la auditoría*. Obtenido de <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>
- Maya, M., Vàsquez, P., & et.all. (2015). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito - Ecuador: MIES. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjokeeJheLLAhVHIR4KHZytBfwQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inclusion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F07%2FLEY_DE_COOPERATIVAS.pdf&usg=AFQjCNHPyiXBU
- Nunes, P. (26 de Agosto de 2012). *Gestión Financiera*. Obtenido de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Oastis, R. (2007). *Gestión Financiera*. Obtenido de http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_financiera/introduccion_objetivos.php

- Ortiz, J. (7 de Enero de 2015). *Elementos básicos para hacer una planificación financiera*. Obtenido de <http://finanzasyproyectos.net/elementos-para-la-planificacion-financiera/>
- Paspuezán, J. (Septiembre de 2010). *Plan estratégico de marketing para fidelizar el aocio ahorrista de la cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda. en la ciudad de Ibarra*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1646>
- Ponce Vélez, D. O., & Wiesner Flores, M. G. (Marzo de 2015). *Plan de marketing para incrementar la captación de clientes PYMES del sector comercial en el Banco Internacional, agencia Ceibos de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10048>
- Reyes, L. d. (2009). *El proceso administrativo*. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- Rogero, C. (julio de 2013). *El Marketing Digital y la Captación de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/5887>
- Rojas, S. (17 de Julio de 2013). *¿Cómo realizar un plan de captación de clientes?* Obtenido de <http://nanoproyectos.com/como-realizar-plan-captacion-clientes/>
- San Francisco Ltda. (2016). *Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda*. Obtenido de <http://www.coac-sanfra.com/pagina.php?id=1&id1=15&submenuheader=-1>
- Sánchez, J. (2011). *La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior*. Bogotá - Colombia: Editorial Publicaciones Financieras.
- Santos, N. (2001). *El negocio bancario*. s/l: Industrial Data.
- SENPLADES. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de [Paln Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017: http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion](http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion)
- Significados. (2013). *Qué son los objetivos estratégicos*. Obtenido de <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>

- Tezanos, S. (2014). *Sistema Financiero: características principales*. Obtenido de http://www.academia.edu/6052562/Sistema_financiero_caracter%C3%ADsticas_generales
- Torres, Á. (2006). *El propósito real de las políticas y procedimientos en una organización*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiLt9jf24LMAhVKHD4KHYPxYAfYQFggkMAI&url=http%3A%2F%2Fariadne.cti.espol.edu.ec%2Fsidweb36%2Fsidweb_1%2F1190%2F106967%2F4%252BCap%252B4%252BDO.pdf&usg=AFQjCNHloeMPfXhliFPD7DBWCQbuju
- U.T.S. (2012). *Unidades Tecnológicas de Santander*. Obtenido de Componente Actividades de Control: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwj_4Yqu3b7MAhWHHx4KHfVJBgAQFghCMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.uts.edu.co%2Fdocumentos%2Fmeci%2Fprocedimiento_actividades_control.pdf&usg=AFQjCNGQdmLthSGOwHzF60V2hIG8TsyAQQ&sig2=aMo_b7z
- Vera, L. (2008). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Wikipedia. (2014). *Bono Finanzas*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Bono_%28finanzas%29

ANEXOS

Anexo N. 1: Modelo de encuesta a los socios



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA.

ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Tema: “LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA. DE AMBATO”

Autora: Dra. María Verónica Arboleda

Encuesta

Objetivo: Indagar sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. de Ambato.

Instrucción: Marque con una **X** la opción pertinente, escriba la respuesta que cree conveniente de acuerdo a su criterio y conocimiento.

Cuestionario

1.- ¿Considera importante que los socios conozcan cuando se ha producido cambios en la administración de la Cooperativa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Conoce usted todos los beneficios que le ofrece la Cooperativa por ser socio?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Conoce usted cuáles son las políticas y procedimientos principios que regenta la Cooperativa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Son correctos los procedimientos que siguen los cajeros y gestores de pasivos de la Cooperativa en las operaciones financieras?

Si	
No	

5.- ¿Sería capaz de reconocer si se incumplen las políticas y procedimientos de captaciones en la Cooperativa?

Si	
No	

Cumplimiento de los Objetivos estratégicos

6.- ¿Conoce usted la visión y misión de la Cooperativa?

Si	
No	

7.- ¿Las aspiraciones de la Cooperativa han sido cumplidas por medio de los procedimientos aplicados?

Si	
No	

8.- ¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa en relación a las captaciones?

Si	
No	

9.- ¿La administración de la agencia es eficiente para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y atención al cliente?

Si	
No	

10.- ¿Se han socializado de alguna forma los resultados de los procesos de evaluación al desempeño en la Cooperativa?

Si	
No	

Gracias por su colaboración

Anexo N. 2: Modelo de entrevista a los Jefes de Agencia



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA.
ENTREVISTA A LOS JEFES DE LAS AGENCIAS DE LA
COOPERATIVA

Tema: “LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE CAPTACIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA. DE AMBATO”

Autora: Dra. María Verónica Arboleda

Objetivo: Indagar sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos en el proceso de captaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. de Ambato.

Instrucción: Responda a las preguntas propuestas con total sinceridad.

1.- ¿Con qué frecuencia se renuevan, analizan o establecen las políticas en la Cooperativa?

.....
.....

2.- ¿Qué proceso se sigue para formular las políticas de captación en la organización?

.....
.....

3.- ¿Cree que es importante que los socios conozcan las políticas y procedimientos de captación de la Cooperativa? ¿Por qué?

.....
.....

4.- ¿Usted participa en el establecimiento del del Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa para la formulación de políticas, objetivos y procedimientos? ¿Si la respuesta es positiva, de qué forma?

.....
.....

5.- ¿En qué parte del proceso cree que se deben rediseñar o cambiar las políticas y procedimientos de captaciones en la cooperativa? ¿Por qué?

.....
.....

6.- ¿Cómo se difunden a la comunidad la visión y misión de la Cooperativa?

.....
.....

7.- ¿Cree que se cumplen los fines y principios que persiguen la visión y misión de la Cooperativa?

.....
.....

8.- Cómo se evalúan los logros alcanzados por los objetivos de la Institución?

.....
.....

9.- ¿Cuáles han sido las limitaciones de la Cooperativa para cumplir los objetivos propuestos?

.....
.....

10.- ¿Qué se ha hecho en la Cooperativa ante los resultados negativos de la evaluación interna?

.....
.....

Gracias por su colaboración