



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO EL PROGRESO DE LA COMUNIDAD MERCEDES CADENA, PARROQUIA LA MATRIZ, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

SANDRA ELIZABETH GAVILANES CAISAGUANO

ASESORA:

ING. ROSA YOLANDA PONCE ARMIJOS.

RIOBAMBA- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre, “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO EL PROGRESO DE LA COMUNIDAD MERCEDES CADENA, PARROQUIA LA MATRIZ, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, fue realizado por la estudiante Egresada SANDRA ELIZABETH GAVIALNES CAISAGUANO, cumple con las normas de investigación científica, por lo que una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

.....

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

DIRECTORA DE TESIS

.....

Ing. Juan Carlos Pomaquero

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, SANDRA ELIZABETH GAVILANES CAISAGUANO, Egresada de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela de Ingeniería de Empresas soy responsable de las ideas propuestas en el resultado de la presente Tesis, y el patrimonio intelectual de la Tesis de Grado pertenece a la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso de la Comunidad Mercedes Cadena parroquia la Matriz, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

SANDRA ELIZABETH GAVILANES CAISAGUANO

AUTORA DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis le dedico con mucho cariño, amor, respeto y consideración a mi querida MADRE Hilda Gavilanes que me brindó su apoyo incondicional y un agradecimiento profundo a mis hermanos quienes me apoyaron con sus sabios consejos para así poder seguir adelante en mis estudios y llegar a cumplir una meta, gracias madre por haber hecho de mí una persona de éxito, inculcándome valores y principios. A mis amigos y amigas, quienes con sus consejos me han dado ánimos para seguir adelante y han estado conmigo en los buenos y malos momentos. A todos ustedes les dedico mi éxito profesional.

Sandra Elizabeth Gavilanes Caisaguano

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo y gratitud a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, en especial a la Escuela de Ingeniería de Empresas.

A la Ing. Rosita Ponce Directora de Tesis, Ing. Juan Carlos Pomaquero Miembro de Tesis, quienes con su apoyo, paciencia y colaboración hicieron realidad mis sueños esperados.

A todos los maestros quienes compartieron sus conocimientos durante mi vida estudiantil politécnica.

A mí querida madre por sus sacrificio y esfuerzo, comprensión, amor y apoyo absoluto para cumplir mi meta y ser una persona de éxito.

Sandra Elizabeth Gavilanes Caisaguano

RESUMEN

La economía popular y solidaria se ha caracterizado por desarrollar en los seres humanos nuevas formas de asociatividad y desarrollo de procesos de producción, bienes y servicios especialmente en los sectores urbanos y rurales más necesitados de nuestro país.

En los últimos años el funcionamiento de las cajas solidarias es una alternativa de adquisición de microcréditos que permitan desarrollar pequeños proyectos, micro emprendimientos permitiendo dinamizar la economía individual, familiar y comunitaria, mediante la actitud de solidaridad.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión para el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, de la Comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.

Para el diagnóstico se utilizó las técnicas como es la encuesta y la entrevista lo cual permitió determinar la situación actual de la organización.

El Modelo de Gestión es el éxito de una organización ya que puede direccionar de manera planificada y responsable, tener una identidad propia en cual las socias y socios estén comprometidos a lograr el desarrollo integral de la misma, con una misión y visión compartida y un objetivo en común.

Para una administración eficiente, efectiva y solidaria es necesario que la Caja Solidaria cuente con un modelo de gestión en el cual pueda basarse para la toma de decisiones adecuadas y fundamentadas.

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

DIRECTORA DE TESIS

SUMMARY

The popular and solidary economy has been characterized to develop in human beings, new ways of associativeness and development of processes such as: Production, Goods, and Services, especially in the urban and rural sectors more in need of our country.

In the last years, the functioning of the solidary funds is an alternative of acquisition of micro-credits that allow developing small projects, micro-entrepreneurships permitting to streamline the individual, familiar and communitarian economy through the attitude of solidary.

The present investigation has as aim to design a Model of Management for the strengthening organizational of the Solidary Fund of Credit Union “El Progreso”, from the community Mercedes Cadena, District: La Matriz, in the Canton Guamote, Province of Chimborazo.

For the diagnosis, techniques were used such as: the survey and the inquiry, which permitted to determine the current situation of the organization.

The Management Model is the success of an organization since it could lead the planned and responsible manner, and have a proper identity in which the shareholders are committed to reach the integral development of the same, with a shared mission and vision in common.

For an efficient administration, effective and solidary is necessary that the Solidary Fund takes into account a management model in which could base for adequate and well-founded decision taking.

INDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Certificación del Tribunal.....	II
Certificado de Responsabilidad	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen	VI
Summary.....	VII
Indice de Contenidos	VIII
Indice de Gáficos.....	XII
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.2 Formulación del problema.....	2
1.1.3 Delimitación del problema.	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.1 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Hilo conductor.....	5
2.1.1 Economía Social y Solidaria en la Constitución del Ecuador	6
2.2 La Economía Fundamentada en el Buen Vivir.....	7
2.3 La Economía Social y Solidaria	7
2.4 Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y Fnanciero Popular	11
2.4.1 Principios.....	11
2.4.2 Reglamento de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	12
2.5 Finanzas Populares y Solidarias	13
2.5.1 Inclusión Financieras	13
2.6 Código Orgánico Monetario y Financiero	14
2.6 El Enfoque de Género	15

2.7.1	Género en la Agenda Internacional	15
2.7.2	Género y Desarrollo	16
2.7.1	La Igualdad de Género	17
2.7	Qué son las empresas de economía solidaria,	17
2.8.1	Definición cooperativa presunción de ausencia de ánimo de lucro.....	18
2.9	Organizaciones Solidarias.	18
2.9.1	Características de las Organizaciones Solidarias.....	18
2.9.2	Organizaciones sin ánimo de lucro	19
2.10	Que es un Modelo de Gestión	19
2.11	Características.....	20
2.12	Interculturalidad.....	22
2.12.1	Etapas de Proceso Intercultural	23
2.13	La Administración	24
2.13.1	Etapas del Proceso Administrativo	24
2.13.2	Los catorce Principios de la Administración.....	26
2.14	Procesos Administrativos.....	27
2.14.1	Planeación	27
2.16.1	Ejecución.....	28
2.18	Modelo de Gestión Administrativa.....	29
2.18.1	Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa.....	29
2.18.2	Objetivo de un Modelo de Gestión.....	30
2.18.3	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa	30
2.19	Clasificación de los Indicadores de Gestión	31
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....		32
2.20	Hipotesis o Idea a Defender	32
2.20.1	Hipótesis general	32
2.21	Variables.....	32
2.21.1	Variables independientes.....	32
2.21.2	Variables dependientes.....	32
2.21.3	Modalidad Cualitativa.....	32
2.22	Tipo de Investigación.....	32

2.22.1	Tipos de estudios de investigación	32
3.22.2	Investigación de Campo	33
3.22.3	Población y Muestra	33
2.23	Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	34
2.23.1	Método	34
2.23.2	Método Inductivo.....	34
2.23.3	Encuesta	34
2.23.4	Entrevista.....	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		35
4.1	Diseño del Modelo de Gestión	35
4.2	Proceso Administrativo	36
4.2.1	Mapeo de Actores	37
4.2.2	Matriz de Involucrados	38
4.2.3	Antecedentes.....	38
4.2.4	Objetivo	39
4.2.5	Identificación de la población.....	40
4.2.6	FODA DE LA CAJA SOLIDARIA	40
4.2.7	Análisis e Interpretación de Datos	44
4.2.7.1	Servicio financiero de la Caja Solidaria.....	44
4.2.7.2	Infraestructura de la organización.....	44
4.2.7.3	Atención a los clientes Caja Solidaria.....	45
4.2.7.4	Comunicación interna de la organización.	45
4.2.7.5	Capacitación e información a los socios.	46
4.2.7	Determinación del Problema	47
4.2.8.3	Programa de Acciones Inmediatas.....	49
4.9	Objetivos Estratégicos.....	50
2.9.1	Formulación de Estrategias	50
4.2.12	Misión	51
4.2.13	Visión	52
4.2.14	Políticas	52
4.2.15	Valores	52

4.2.16	Metas Propuestas para la organización.....	53
4.2.17	Organigrama Estructural.....	54
4.2.18	Manual de Funciones de acuerdo al Organigrama Propuesto.....	55
4.2.18.1	Descripción del Puesto Asamblea General.....	56
4.2.19.1	Descripción del Puesto Presidente.....	56
4.2.20	Descripción del Puesto del Gerente.....	57
4.2.21	Descripción del Puesto Secretaria.....	59
4.2.22	Descripción del Puesto Comisión de crédito.....	60
4.2.23	Descripción del Puesto Contador (a).....	61
4.2.25	Descripción del Puesto Cajera.....	62
4.3	Talento Humano.....	62
4.3.1	Principios y Fundamentos.....	63
4.4	Indicadores Financieros.....	63
4.4.1	Indicadores de Liquidez.....	64
4.4.2	Capital de trabajo.....	64
4.4.3	La razón corriente.....	64
4.4.4	Indicadores de Endeudamiento.....	65
4.4.5	Endeudamiento sobre activos totales.....	65
4.4.6	Endeudamiento de apalancamiento.....	66
4.4.7	Indicadores de Rentabilidad.....	66
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1	CONCLUSIONES.....	68
5.2	RECOMENDACIONES.....	68
	BIBLIOGRAFÍA.....	69
	ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
Gráfico 1	Hilo conductor.....	5
Gráfico 2	Etapas del Procesos Administrativos.....	25
Gráfico 3	Propuesta del Modelo de Gestión.....	35
Gráfico 4	Los cuatro Procesos Administrativos.....	36
Gráfico 5	Mapeo de Actores.....	37
Gráfico 6	Matriz de Involucrados.....	38
Gráfico 7	Fortalezas.....	40
Gráfico: 8	Debilidades.....	41
Gráfico 9	Oportunidades.....	41
Gráfico: 10	Amenazas.....	42
Gráfico 11	Matriz de Relación FODA.....	43
Gráfico 12	Servicio Financiero brindado.....	44
Gráfico 13	Infraestructura de la organización.....	44
Gráfico 14	Atención brindada s lo clientes de la Caja Solidaria.....	45
Gráfico 15	Comunicación interna con los clientes de la organización.....	45
Gráfico 16	Capacitación o información financiera a los socios.....	46
Gráfico 17	Árbol de Problemas.....	47
Gráfico 18	Árbol de Objetivos.....	48
Gráfico 19	Programa de Acciones Inmediata.....	49
Gráfico 20	Organigrama Propuesto a la Caja Solidaria.....	54
Gráfico 21	Descripción del Puesto Asamblea General.....	56
Gráfico 22	Descripción del Puesto Presidente.....	57
Gráfico 23	Descripción del Puesto Secretaria.....	58
Gráfico 24	Descripción del Puesto Secretaria.....	59
Gráfico 25	Descripción del Puesto Comisión de Crédito.....	60
Gráfico 26	Descripción del Puesto Contadora.....	61
Gráfico 27	Descripción del Puesto Cajera.....	62

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está fundamentada en el Diseño de un Modelo de Gestión para el Fortalecimiento Organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.

La presente tesis está establecido en cuatro capítulos importantes que debemos tener presente para el estudio respectivo.

Capítulo I: Está enfocado en el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Delimitación del Problema, Justificación y los Objetivos.

Capítulo II: Está desarrollado el Marco Teórico, los Antecedentes Investigativos, y todas las investigaciones respectivas.

Capítulo III: Tiene que ver con el Marco Metodológico, Hipótesis o Idea a Defender, Variables los Tipos de Investigación, Encuestas, Entrevistas.

Capítulo IV: Está fundamentado en el Marco Propositivo, que tiene que ver con la propuesta que se estableció para el desarrollo de la tesis se tomó como referencia el Diagnostico de la investigación donde se estableció el Mapeo de Actores, Matriz de Involucrados, Objetivos, Identificación de la Población, FODA, Cruces Estratégicos, Determinación del Problema. Se realizó el Plan Estratégico que consta de Objetivos Estratégicos, Formulación de Estrategias Principios Corporativo, Misión, Visión, Políticas Valores, Metas, Reglamentos y Manuales. A través de ello podemos implementar el Modelo de Gestión Administrativo, para el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro .y Crédito “El Progreso”, tomando en cuenta el Resultado de la propuesta establecida, en la satisfacción del cliente interno y externo, en el Fortalecimiento de la Organización y en el Impacto positivo en la sociedad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la comunidad Mercedes Cadena perteneciente al cantón Guamote provincia de Chimborazo se encuentra localizada la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, con un total de 166 socios, su actividad económica está destinada a brindar servicios financieros a los habitantes de este sector, al no disponer de un modelo de gestión bien definido podemos considerar que existe una administración empírica por lo que se dificulta el cumplimiento de objetivos.

En la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” carecen de herramientas de gestión adecuadas que permita fortalecer la dinámica administrativa y financiera de la entidad, ocasionando poca circulación de recursos económicos y una escasa información confiable y oportuna, por otra parte la inexistencia de un plan que permita establecer la guía que oriente la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos y el control adecuado del proceso administrativo, contable y financiero de la organización.

Por otra parte los directivos de la organización no pueden anticiparse a los hechos sino tan solo prevén en base a su gestión intuitiva.

El nivel ejecutivo presenta dificultad en el análisis de los estados financieros presentados anualmente, lo cual origina una deficiente toma de decisiones sobre el progreso de la Caja Solidaria.

1.1.2 Formulación del problema.

¿El diseño de un Modelo de Gestión para la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito el Progreso permitirá alcanzar el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria?

1.1.3 Delimitación del problema.

Objeto: Fortalecimiento Organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito el Progreso de la Comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.

Campo: Diseño de un Modelo de Gestión.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general.

- ✚ “Diseñar un modelo de gestión para el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito EL PROGRESO, de la Comunidad Mercedes Cadena, Parroquia La Matriz, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo”.

1.2.1 Objetivos específicos.

- ✚ Develar la teoría acerca del diseño de un Modelo de Gestión para el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria.
- ✚ Plantear una metodología para el diseño de un Modelo de Gestión de la Caja Solidaria.
- ✚ Proponer un Modelo de Gestión acorde a las necesidades de la Caja Solidaria respetando la cultura de sus socios

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la presente investigación se debe a la necesidad de contar con un modelo de gestión que busca mejorar los procesos, administrativos y financieros de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, con el fin de lograr un desarrollo económico de la organización y por ende de la comunidad Mercedes Cadena, en lo cual se espera solventar las necesidades urgentes y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, debería estar fundamentada en la utilización de herramientas administrativas y financieras. Lo cual permitirá cumplir con sus estrategias y alcanzar sus metas propuestas por la organización.

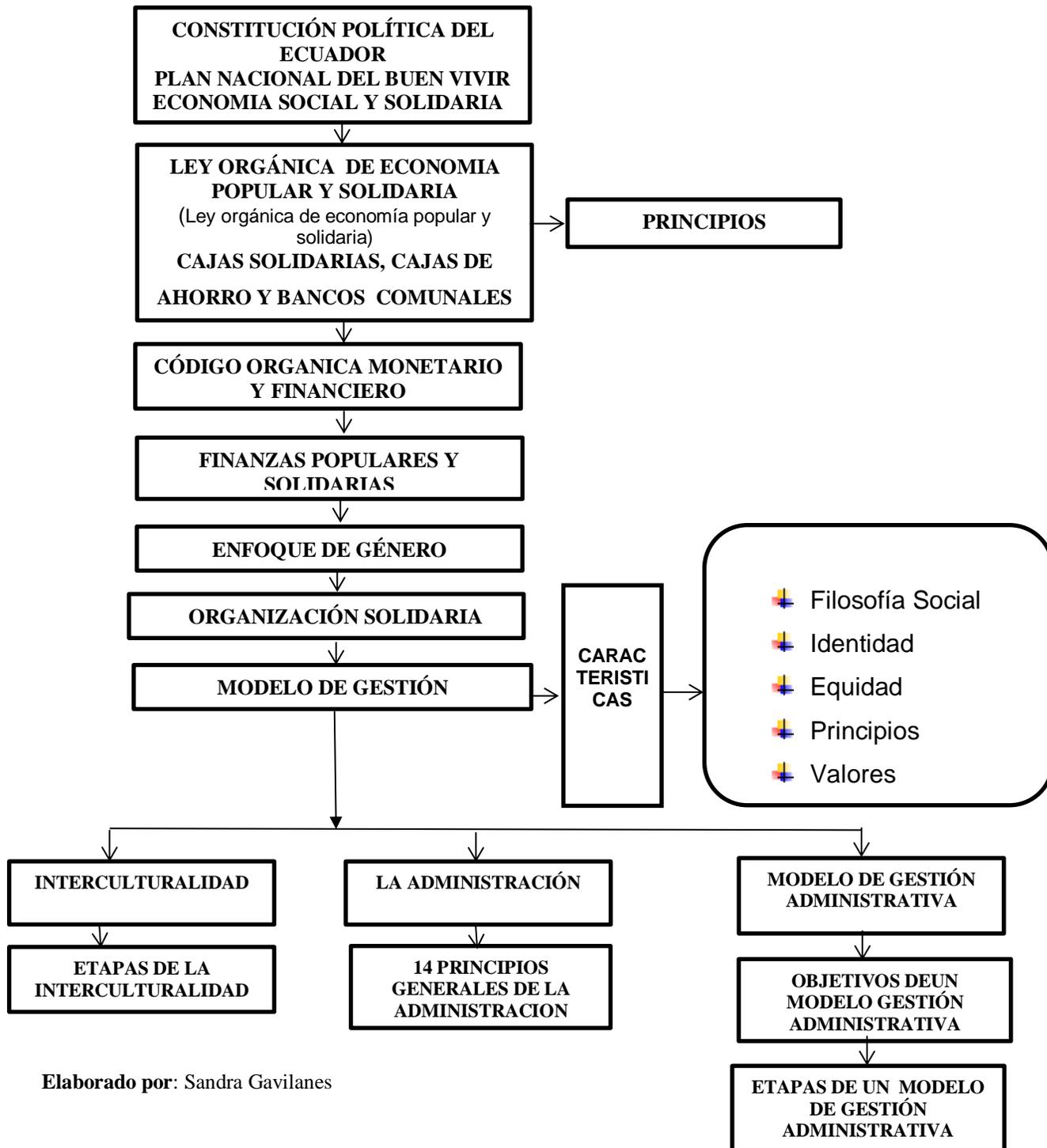
El Modelo de Gestión es el éxito de una organización ya que puede direccionar de manera planificada y responsable, tener una identidad propia en cual las socias y socios estén comprometidos a lograr el desarrollo integral de la misma, con una misión y visión compartida y un objetivo en común.

Para una administración eficiente, efectiva y solidaria es necesario que la organización cuente con un modelo de gestión en el cual puedan basarse para la toma de decisiones adecuadas y fundamentadas.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Hilo conductor

Gráfico 1 Hilo conductor



Elaborado por: Sandra Gavilanes

2.1.1 Economía Social y Solidaria en la Constitución del Ecuador

La economía social y solidaria se refleja en la Constitución de la República del Ecuador. Y en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

(Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 63)

De acuerdo en los siguientes artículos escritos en la Constitución del Ecuador se trata de la economía social y solidaria que se hace referencia a continuación:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 286. Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente, y procuraran la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiaran con ingresos permanentes.

Los egresos permanentes para salud, educación y justicia serán prioritarios y, de manera excepcional, podrán ser financiados con ingresos no permanentes.

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

Cada uno de estos sectores contara con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar sus seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310. El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientara

de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 312. Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control de capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembro de su directorio y accionistas.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

2.2 La Economía Fundamentada en el Buen Vivir

Para (Coraggio, 2009, pág. 18)El Buen Vivir, aparece como una oportunidad para construir otra sociedad sustentada en la convivencia del ser humano en diversidad y armonía con la Naturaleza, a partir del reconocimiento de los diversos valores culturales existentes en cada país y en el mundo, en la medida que estos se sintonicen con estos principios fundamentales de la humanidad. La ansiada armonía, de ninguna manera, puede llevar a creer en la posibilidad de un futuro paraíso armonioso. Habrá siempre contradicciones y tensiones en las sociedades humanas e incluso en su relacionamiento con el entorno natural.

2.3 La Economía Social y Solidaria

Según lo manifiesta: (Coraggio, 2011, pág. 214)La economía es el sistema institucional de una sociedad (siendo, por tanto, un sistema históricamente cambiante) para definir, generar, movilizar, organizar y distribuir recursos con el objetivo compartido de resolver

transgeneracionalmente y cada vez mejorar las necesidades legítimas de todos los ciudadanos”.

Esta Economía es social porque produce sociedad y no solo utilidades económicas, porque gana valores de uso para contribuir las necesidades de los mismos socios y socias de la Caja Solidaria “El Progreso”.

Para (Razeto, 2010, pág. 47)La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, además de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

Tomando en cuenta los dos conceptos anteriores de acuerdo a los dos autores podemos decir que la economía solidaria toma en cuenta la solidaridad, cooperación, ayuda mutua, reciprocidad, equidad, responsabilidad participativa, cuidado del medio ambiente, nutriéndose tanto de la necesidad que cada socia y socio tiene dentro de la organización, ya que podemos decir también que se pretende dar una respuesta real y actual a los más graves problemas sociales que puede ocasionar en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

2.3.1 Una propuesta de principios generales de organización social de la economía

(Razeto, 2009, pág. 53)A partir de la definición sustantiva de la economía como sistema de principios, instituciones y prácticas de producción, distribución, circulación y consumo dirigidos a asegurar la satisfacción de las necesidades de todos, se proponen los siguiente grupos de principios de integración social de dichos procesos que estarían presentes, ausentes en diversas combinaciones, al menos en las sociedades contemporáneas y que en todo caso constituyen un esquema heurístico para la investigación.

2.3.1.1 Principios éticos

El deber ser, irrenunciable, enmarcado en una cosmovisión del todo social, puede dar lugar a los tipos de ética:

Ética de reproducción aplicada de la vida (Buen Vivir), o ética de la responsabilidad.

Ética de la reproducción aplicada del capital privado o ética de la irresponsabilidad.

La asunción de una ética por los sujetos se concreta en los valores que orientan las prácticas.

No se espera en las sociedades reales haya coherencia total entre principios, valores, principios económicos, instituciones y prácticas.

2.3.1.2 Principios Económicos

Principios de organización del trabajo productivo

Relativo a las relaciones de trabajo, medidas o no por los medios de producción.

1. **Principios de posesión separación entre trabajadores y medios, y otras condiciones de la producción.** Puede contener distintos tipos. De ellos, los principales serían:
2. **Principio de trabajo autónomo.**
3. **Para el autoconsumo o del hogar.** Comprende todas las tareas que se hacen dentro de la casa (familia, comunidad, asociación libre para la producción y consumo) para la reproducción de los miembros.

2.3.1.3 Principio de apropiación, distribución social

Refiero a las formas sociales instituidas de apropiación primaria de la riqueza producida, previa a toda distribución, vinculada estrechamente con los principios de producción, en lo cual destacan dos grupos:

1. **Principio de apropiación directa por el trabajador individual** (persona o familia) que dispone de los productos de sus trabajos.
2. **Principio de apropiación indirecta del valor de la riqueza.** En una economía de mercado, quien se apropia en primera instancia de la riqueza productiva bajo su control, la riqueza como cuota de la riqueza social a través de su validación por los

medios que, en la relación entre la productividad promedio y la particular (o por las existencias de monopolio), puede dar lugar a transferencias de valor circunstanciales o permanentes.

2.3.1.4 Principio de consumo

Puede realizarse según dos tipos:

1. **Principio de consumo de lo suficiente** (satisfacer las necesidades y deseos legitimados socialmente de todos, consumo, responsable).
2. **Principio de consumo ilimitado** (consumismo) institucionalizado a partir del ejercicio libre de las capacidades individuales desiguales de satisfacer deseos ilimitados.

2.3.1.5 Principio de coordinación

Es una forma de integración que implica acuerdos sociales relativos a la producción, distribución, circulación y consumo de las diversas formas de riqueza, particularmente en un sistema complejo de división social del trabajo.

1. **Principio de coordinación por la o las comunidades.** De acuerdo a normas, costumbres, complementariedades e intercambios establecidos que aseguran las bases materiales y las relaciones suficientes para su reproducción.
2. **Principio de planificación y regulación colectiva.** En las sociedades complejas la planificación del conjunto de las condiciones complementarias y efectos posibles de las acciones colectivas y/o interdependientes es aplicable como un modelo de integración de lo económico, en un proceso, como aprendizaje social sobre las consecuencias no deseadas de las acciones económicas fragmentarias.

2.4 LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Manifestado según (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012, pág. 31)

2.4.1 Principios

Art. 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- ❖ La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- ❖ La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- ❖ El comercio justo y consumo ético y responsable;
- ❖ La equidad de género;
- ❖ El respeto a la identidad cultural;
- ❖ La autogestión;
- ❖ La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- ❖ La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

De las organizaciones del sector financiero popular y solidario

De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro

Art: 104. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.- Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirve para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente ley.

También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido recomendada por otras instituciones del Estado.

Art. 105.- Estructura Interna.- Las asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y revisión de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y practicas organizativas.

Art. 106.-Transformacion.- La Superintendencia dispone la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

Art. 107.- Canalización de recursos.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medio de canalización de recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

Art. 108.- Metodologías financieras.- Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, ruedas fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar.

2.4.2 Reglamento de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Del sector financiero popular y solidario (Reglamento A La Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 25)

De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

Art. 90.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales.- Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes. Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.

Art. 91.- Cajas de ahorro.- Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.

Art. 92.- Constitución, organización y funcionamiento.- La constitución y organización de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, se registrará por lo dispuesto para las organizaciones comunitarias.

El funcionamiento y actividades de estas organizaciones serán determinados por la Junta de Regulación.

2.5 Finanzas Populares y Solidarias

Según (Ruiz, 2013) Las Finanzas Populares son consideradas como el conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, programas, instrumentos, recursos y estructura. Para que la población se organice.

2.5.1 Inclusión Financieras

Cuentan con el acceso a la población excluida a los productos y servicios financieros a través de la integración de las formas de organización popular y solidaria en el sistema de prestación de productos y servicios financieros.

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, junto a las demás iniciativas del Gobierno Ecuatoriano Constituyen una nueva arquitectura institucional para la Economía Popular y Solidaria y para su Sector Financiero Popular y Solidario.

- ❖ Cooperativas
- ❖ Bancos
- ❖ Artesanos
- ❖ Pequeños Productores
- ❖ SECAP
- ❖ Jóvenes
- ❖ Gremios
- ❖ Grupos Asociativos
- ❖ Agencias de Desarrollo Local.
- ❖ Ministerio de Trabajo.

Según el Autor: (Coraggio, Jose Luis, 2009, pág. 18) Las finanzas populares deben ser asumidas como promotoras del desarrollo tanto como la banca pública de fomento, en tanto aglutinan el ahorro interno e impulsan economías productivas de características más solidarias. Un tratamiento preferente merecen las cooperativas de ahorro y crédito, así como a las diversas formas de ahorro popular, tal como lo hace la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El tratamiento del territorio aparece por igual en estas páginas de este autor comprometido desde hace años con estos temas y con la realidad ecuatoriana. Para comprobar esta aseveración bastaría simplemente considerar a reflexiones sobre la economía solidaria y la economía popular ecuatoriana, recogidas también en estas mismas páginas.

2.6 Código Orgánico Monetario y Financiero

(Asamblea Nacional, 2014)

Sección 2 de la Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 163: Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito.
2. Cajas centrales.
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras clasificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

Artículo 445: Naturaleza y objetivo: Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social

con sus socios y , previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emite la junta de política y regulación monetaria y financiera.

Artículo 459: Legislación aplicable. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por este Código, por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades mencionadas en este artículo son sujetos de acompañamiento, no de control, salvo que realicen operaciones fuera de su ámbito, en cuyo caso serán sancionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.6 El Enfoque de Género

(Agencia Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género , 2014)El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad. Género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad.

El sexo se refiere a las características biológicas que entre otras, son comunes a todas las sociedades y culturas. Género, en cambio, se relaciona con los rasgos que han ido moldeándose a lo largo de la historia de las relaciones sociales.

2.7.1 Género en la Agenda Internacional

Durante los últimos años, los gobiernos y los organismos internacionales han subrayado la importancia de dar prioridad a la problemática de género en la planificación de políticas y estrategias de desarrollo. De esta forma, las últimas Conferencias Mundiales han definido objetivos y mecanismos específicos en las áreas de desarrollo sostenible y cooperación

internacional y han establecido metas y tácticas para asegurar la igualdad entre hombres y mujeres en materia de distribución de recursos y acceso a las oportunidades de la vida económica y social. Igualmente, se ha llegado a un consenso acerca del vínculo fundamental existente entre la temática de género y el desarrollo sostenible.

De igual manera, se planteó la urgencia de que gobiernos y organismos internacionales promuevan la búsqueda y divulgación de información sobre los principales aspectos de interés con relación a la problemática de género, así como la generación y difusión de estadísticas con perspectiva de género para la planificación y evaluación de programas.

Al respecto, y de acuerdo con objetivo estratégico, la Plataforma de Acción señala que todas las estadísticas relativas a los individuos se deben recolectar, compilar, analizar y presentar por sexo y edad, así como reflejar los temas y problemas relativos a la mujer en la sociedad. Dentro de este contexto, se propusieron las siguientes acciones:

- ❖ Medir la contribución económica de mujeres y de hombres;
- ❖ Medir el trabajo no retribuido en la agricultura, en especial de subsistencia, y en otros tipos de actividades no comerciales incluidos en el Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas;
- ❖ Crear nuevos métodos para medir el trabajo no retribuido que no se incluye en el Sistema de Cuentas Nacionales de Naciones Unidas, como el cuidado de los dependientes y la preparación de alimentos para el consumo del hogar. Estimar el valor económico de estas actividades para integrarlas en las cuentas accesorias o separadas de las Cuentas Nacionales;
- ❖ Generar métodos y clasificaciones internacionales para los estudios sobre la utilización del tiempo en la medición del trabajo no retribuido;
- ❖ Medir el desempleo y el subempleo de mujeres y hombres;

2.7.2 Género y Desarrollo

Los planificadores y formuladores de política deberán tener en cuenta los principales aspectos relativos a las funciones asignadas socialmente a mujeres y a hombres y a sus distintas necesidades específicas. En efecto, si se desea alcanzar el desarrollo sostenible, las

políticas de desarrollo deberán tener presente las disparidades existentes entre hombres y mujeres en el campo del trabajo, la pobreza, la vida familiar, la salud, la educación, el medio ambiente, la vida pública y las instancias de decisión.

2.7 1 La Igualdad de Género

(UNESCO, 2001, pág. 13) La igualdad de género, es nuevamente una categoría relacional. Se suscribe en este texto una definición de igualdad de género como “igualdad entre” y no como “igualdad a” (a los hombres).

La igualdad de género hace énfasis a la equivalencia, que permite tratar a sujetos diferentes como iguales, al tener el mismo valor. Por el contrario, el patriarcado ha hecho de lo masculino el lugar de la humanidad y de la igualdad. A partir de esta caracterización de la igualdad de género, se infiere la importancia de cuestionar el enfoque de que el género en educación se reduce a un contenido curricular necesario, una opción técnica, algo para agregar a una estructura ya definida. Dado que la desigualdad de género compromete el conjunto de las áreas educativas, las relaciones de aprendizaje, las relaciones institucionales, la práctica pedagógica, la gestión y el currículo, el enfoque debe ser necesariamente holístico. La igualdad de género, concebida como un espacio para tratar a los diferentes como iguales, coincide con la aspiración de la educación básica de ser el lugar de lo público, de la igualdad o de la educación para todos. De allí que la igualdad de género pueda ser un camino para que la educación básica cumpla con el propósito que socialmente le ha sido asignado.

En conclusión del enfoque de género podemos decir que su propósito radica en la transformación de las relaciones sociales discriminatorias hacia un Estado en el que la igualdad real o sustantiva sea garantizada; se enmarca en el Buen Vivir como horizonte del quehacer del Estado.

2.7 Qué son las empresas de economía solidaria,

Las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en un acuerdo de este tipo.

Existen varios tipos de empresas de economía solidaria:

Cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, precoperativas, empresas solidarias de salud, cooperativas de trabajo asociado, administraciones públicas cooperativas entre otras.

"Se presume la ausencia del ánimo de lucro en cualquier entidad de economía solidaria".

Para complementar el ejemplo de cooperativismo.

2.8.1 Definición cooperativa presunción de ausencia de ánimo de lucro.

Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

1. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
2. Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real"

2.9 Organizaciones Solidarias.

Redacta (Urbiola Alejandra, Kato Enrique, Santana Clara, 2006)

La Organización Solidaria es un Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por diferentes formas asociativas, identificados por prácticas autogestionarias solidarias, sin ánimo de lucro y un desarrollo integral del ser humano (sujeto, actor, fin de la economía).

2.9.1 Características de las Organizaciones Solidarias

Estar organizada como entidad, cuyo objeto social sea el de satisfacer necesidades de los asociados y el beneficio comunitario. Contar con un vínculo asociativo. Tener incluido en sus estatutos la ausencia de ánimo de lucro.

Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles.

Integración social y económicamente con otras entidades sin ánimo de lucro.

2.9.2 Organizaciones sin ánimo de lucro

Son Entidades que buscan los bienes en comunidad están divididos en tres aspectos muy importante como el Capital Social, lo cual se refiere a los miembros de un ente solidario, Capital Humano que este asociado son el recurso humano con que cuenta la entidad para satisfacer las necesidades, Derechos Humanos tiene que ver con los derechos inherentes todos los seres humanos, lugar de residencia, origen, raza, credo, lengua, o cualquier otra religión.

2.10 Que es un Modelo de Gestión

(Peña & Álvarez, 2011), es un marco de referencia para la administración de las organizaciones que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es una representación de los procesos que una organización direcciona y ejecuta para el logro de sus objetivos establecidos dentro de su organización. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo al proceso de gestión debe: planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder.

Tomando en cuenta en la versión del video de Luis Peña y Natzuko Álvarez se puede decir que un modelo de gestión es la meta de éxito de una organización ya que puede direccionar de manera planificada y responsable cada uno de los recursos disponibles hacia el logro de sus metas y objetivos, un modelo de gestión es la aplicación de los procesos administrativos como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar siempre y cuando teniendo en cuenta la naturaleza, condiciones y necesidades de la organización y de este modo atender sus

demandas y exigencias, frente a los problemas que se presente con el fin de conseguir la excelencia total dentro de la organización.

La utilización de modelos de gestión estándares permite a las organizaciones aprovechar el conocimiento existente en el mercado sobre las prácticas recomendadas en el área de Gestión de Servicios financieros que presta la organización.

2.11 Características

➤ Filosofía Social

Según: (Eudoro, 2009)

Platón “La filosofía es la ciencia de la razón de las cosas”. “La filosofía es la más alta ascensión de la personalidad y la sociedad humana por medio de la sabiduría”.

Kant, Manuel “La filosofía es la ciencia de los principios y las leyes según las cuales se desenvuelve el conocimiento”.

➤ Identidad

Para: (Gutierrez Rodriguez Armando, 2009) La formación de la identidad es un proceso que comienza a configurarse a partir de ciertas condiciones propias de la persona, presentes desde el momento de su nacimiento, junto a ciertos hechos y experiencias básicas. A partir de lo anterior, la identidad se forma otorgándonos una imagen compleja sobre nosotros mismos, la que nos permite actuar en forma coherente según lo que pensamos.

➤ Equidad

Según Manifiesta: (Carmela, 2007, pág. 13) Significa justicia en la distribución de los beneficios, responsabilidades y deberes en una sociedad, comunidad o familia para varones y mujeres, lo que implica darles lo que necesitan para desarrollarse adecuadamente como seres humanos.

➤ **Principio**

Entendido como una norma moral, el principio es un valor que dirige el accionar de un sujeto de acuerdo a aquello que dicta su conciencia. Está vinculado a la libertad individual, ya que un principio es fijado sin una obligación que llega del exterior aunque es influido por la sociedad.

➤ **Valores**

De acuerdo: (Educamos para el Desarrollo Sostenible, 2012, pág. 13) Entender los valores (ej. nuestros propios valores, los valores de la sociedad en la que vivimos y los valores de otras personas alrededor del mundo) es una parte esencial del proceso de comprensión de nuestros puntos de vista y los de otras personas.

Cuidar la comunidad de la vida con entendimiento, compasión y amor.

Construir sociedades democráticas que sean justas, participativas, sostenibles y pacíficas.

Preservar las bondades y la belleza de la Tierra para las generaciones presentes y futuras.

Erradicar la pobreza como un imperativo ético, social y ambiental.

Declarar la igualdad y equidad de género.

Defender el derecho de todos, sin discriminación.

Tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración.

Promover una cultura de tolerancia, no violencia y paz.

➤ **Misión**

(Jack, 2006): define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"

(Ivan, 2006) La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quien lo va hacer.

➤ **Visión**

(Silvia, 2012) Lo que la organización será más adelante (o hacia donde se dirige la organización a largo plazo y en que se deberá convertir)

Jack Fleitman, En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

➤ **Estrategia**

(Guillermo, 2006) El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- ✓ "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- ✓ "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- ✓ "la dialéctica de la empresa con su entorno "
- ✓ "una forma de conquistar el mercado"
- ✓ "la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse".

2.12 Interculturalidad

Según lo redacta: (Ministerio de Cultura Y Patrimonio, 2011) La interculturalidad apunta a describir la interacción entre dos o más culturas de un modo horizontal y sinérgico. Esto supone que ninguno de los conjuntos se encuentra por encima de otro, una condición que favorece la integración y la convivencia armónica de todos los individuos. Cabe resaltar que

este tipo de relaciones interculturales supone el respeto hacia la diversidad; aunque es inevitable el desarrollo de conflictos, éstos se resuelven a través del respeto, el diálogo y la concertación.

Dentro de la Caja Solidaria “El Progreso” se debe tener muy en cuenta sobre la interculturalidad ya que no se toma en cuenta la cultura para el progreso de la organización.

En virtud de esto, el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, tiene el compromiso de fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad, así como la obligación de proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales, como fomento a la democratización y revitalización del espacio público.

2.12.1 Etapas de Proceso Intercultural

El proceso intercultural en general se divide en cuatro etapas:

- ✚ **Respeto:** Trato con dignidad. Escucha respetuosa y libre expresión de percepciones y creencias. Reconocimiento de la (existencia de otros modelos de percepción de la realidad).
- ✚ **Diálogo horizontal:** Interacciones con igualdad de oportunidades. Empoderamiento. Construcción de una relación horizontal de "ganar - ganar"
- ✚ **Comprensión mutua:** Enriquecimiento mutuo, sintonía y resonancia (Capacidad y disposición para comprender e incorporar lo planteado por el otro u otra.
- ✚ **Sinergia:** Obtención de resultados que son difíciles de obtener desde una sola perspectiva y de forma independiente. Valor de la diversidad, donde 1 más uno, son más que dos.

2.13 La Administración

Según lo manifiesta: (Munch, 2007, pág. 38) La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

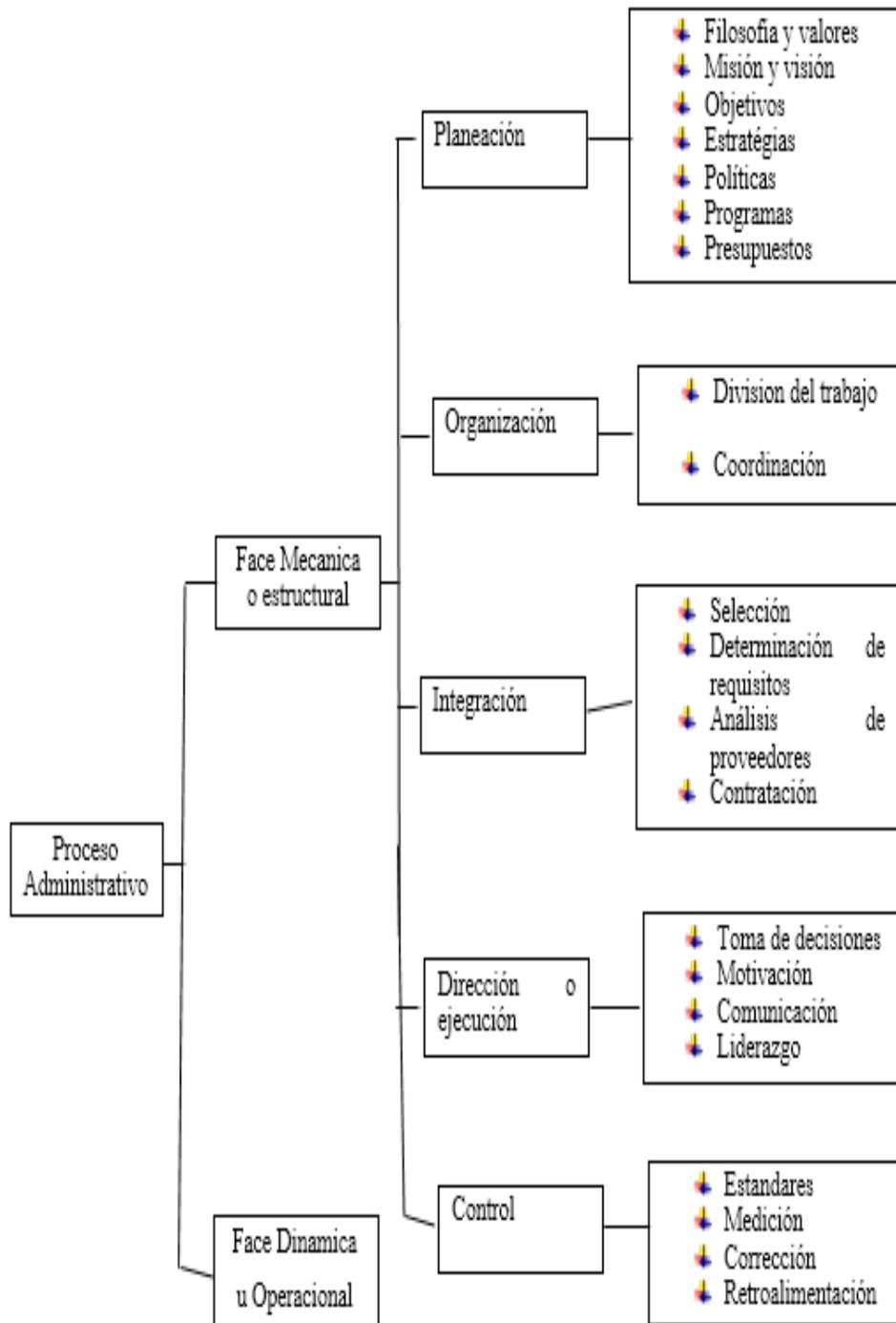
Según: (Fausto, 2011, pág. 3) es la ciencia social y el arte, que a través de métodos, técnicas, procedimientos y sistemas prevé, planifica, organiza, integra, dirige y controla los recursos humanos y materiales de una organización para alcanzar de una manera óptima los objetivos de la misma y lograr la satisfacción plena del cliente interno y externo.

De acuerdo a los dos conceptos mencionados puedo concluir que la administración es una ciencia porque es aplicable en toda parte del mundo entero y arte porque depende del administrador en la capacidad de crear valor para la organización mediante la aplicación de proceso administrativo contribuyendo con el apoyo de todos los socios y socias de la organización y alcanzar lo planificado.

2.13.1 Etapas del Proceso Administrativo

Existen diversas opciones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, a continuación veremos las cinco etapas más importantes:

Gráfico 2 Etapas del Procesos Administrativos



Fuente: (Munch, 2007)

Elaborado por: Sandra Gavilanes

2.13.2 Los catorce Principios de la Administración

(Munch, 2007, pág. 78) Estableció catorce principios de la administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo.

División del trabajo.- La labor será más eficiente con la especialización del personal.

Autoridad.- Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos planteados.

Disciplina.- Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.

Unidad de mando.- Cada socio y socia deben tener un solo jefe.

Unidad de dirección.- Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidas por un solo jefe.

Iniciativa.- Es necesario permitir que los socios y socias desarrolle sus iniciativas.

Subordinación del buen común.- Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.

Remuneración.- Las soluciones deben ser justas tanto para los socios y socias como para el jefe.

Centralización.- Los gerentes deben otorgar autoridad a sus socios y socias.

Cadena escalar.- Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe.

Orden.- Los socios y las socias, los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan.

Equidad.- La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.

Estabilidad.- la entidad con alta rotación de miembros es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la organización.

Espíritu de grupo.- Una organización trabaja mejor cuando sus socios y socias se identifican con su organización y se sienten orgullosos de esta.

2.14 Procesos Administrativos

(Chiavenato, 2007, pág. 143) Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración.

1. **LA PLANEACION:**- Para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **LA ORGANIZACIÓN:**- Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **LA EJECUCIÓN:**- Por los socios y socias de la organización para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **EL CONTROL:**- De las actividades para que se conformen con los planes establecidos.

2.14.1 Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

2.14.1.1 Actividades Importantes de Planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

2.15.1 Organización.

Después que la organización formule las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los socios y socias de la organización e indicar la participación de cada miembro del grupo

2.15.1.1 Actividades Importantes de Organización.

- ❖ Subdividir el trabajo para todos.
- ❖ Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- ❖ Aclarar los requisitos del puesto.
- ❖ Seleccionar y colocar a los miembros en el puesto adecuado.
- ❖ Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.
- ❖ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.16.1 Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los socios y socias de la organización ejecuten la tarea. Entre las medidas utilizadas por el gerente para poner a la organización en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

2.16.1.1 Actividades Importantes de la Ejecución.

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los socios y clientes a través de esfuerzos en el trabajo.

2.17.1 Control

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada socio y socia. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

2.17.1.1 Actividades Importantes de Control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

2.18 Modelo de Gestión Administrativa

(Ufg.edu.sv, 2007) Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientada al logro de los objetivos de una organización, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar.

2.18.1 Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo al procedimiento administrativo reconoce una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los socios y clientes.

Considerando los beneficios anteriores, se presentaran una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Administrativa diseñado para la Caja Solidaria “El Progreso”.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos para aumentar la eficacia en la gestión de los servicios que presta.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

Pero es importante considerar que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizacional funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permite invertir en tecnologías requeridas.

2.18.2 Objetivo de un Modelo de Gestión

La aplicación de un Modelo de gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- ✚ Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ✚ Mejorar los servicios que se ofrecen a los socios y socias de la institución.
- ✚ Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los servicios, de tal forma que se facilite en la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y su evolución histórica.
- ✚ Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

2.18.3 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

Análisis de la estructura funcional.- Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicios, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

Análisis de las relaciones con terceros.- Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúan el servicio y el objeto de dicha interacción.

Identificación de los procesos de la institución.- Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte de los socios y socias de la organización, que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y

de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de la claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

2.19 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Según: (Yvenny, 2004)

Existen tres indicadores importantes de gestión en lo cual se da a conocer los siguientes:

- **Eficiencia:** Son los que evalúan las relaciones entre los recursos y el grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema.
- **Eficacia:**- Son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado ya sean sus metas entre otras.
- **Efectividad:**- Es el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

2.20 HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER

2.20.1 Hipótesis general

Si se diseña un Modelo de Gestión, permitirá el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso de la Comunidad Mercedes Cadena, parroquia La Matriz, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

2.21 VARIABLES

2.21.1 Variables independientes

- Diseño de un Modelo de Gestión

2.21.2 Variables dependientes

- Fortalecimiento Organizativo de la Caja Solidaria “El Progreso”

2.21.3 Modalidad Cualitativa

Al realizar esta investigación se aplicara la modalidad cualitativa, ya que se enfoca en la recolección de datos y se aporta con evidencias, también se identificará, a través de la investigación, cual es la realidad de la Caja Solidaria.

2.22 TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.22.1 Tipos de estudios de investigación

Investigación Documental:-

La investigación documental se puede considerar como un método de aplicación a la investigación argumentativa, la podemos interpretar como el resultante de la investigación y el análisis de documentos que tratan de comprobar si el conocimiento que se investiga es

correcto o incorrecto. En este método se analizan las consecuencias y posibles soluciones a un problema después de evaluar los datos investigativos.

Se utilizara este tipo de investigación con el fin de obtener información necesaria para el cumplimiento del proyecto y así verificar la conformidad de las socias y socios de la Caja Solidaria “El Progreso”.

3.22.2 Investigación de Campo

En esta investigación se utilizara la investigación de campo a través de las encuestas a las socias y socios y la entrevista al Gerente ,con el fin que facilite un estudio detallado acerca del proyecto que permitirá interactuar directamente con todo el personal de la Caja Solidaria “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena.

3.22.3 Población y Muestra

Población es el universo o la totalidad de socios y socias que pertenecen a la Caja Solidaria “El Progreso”.

Fórmula:
$$N = \frac{m}{e^2 (m-1)+1}$$

Dónde:

N= Tamaño de la muestra

m= Población objetivo

e= Margen de error

CÁLCULO DE LA MUETRA

$$N = \frac{166}{(0,1)^2 (166 - 1) + 1}$$

$$N = \frac{166}{(0,01) (165) + 1}$$

$$N = \frac{166}{1.65 + 1}$$

$$N = \frac{166}{2.65}$$

$$N = 62.$$

2.23 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.23.1 Método

2.23.2 Método Inductivo

A través de este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

2.23.3 Encuesta

En esta investigación se utilizará la encuesta para la recolección de información relevante para determinar la situación actual de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

2.23.4 Entrevista

Se realizara una entrevista al Sr Gerente de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, lo cual permitirá determinar la forma de administrar

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Diseño del Modelo de Gestión

En base a lo establecido se ha determinado un esquema de Gestión para el fortalecimiento organizativo de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso de la Comunidad Mercedes Cadena, mismo que se puede apreciar a continuación.

Gráfico 3 Propuesta del Modelo de Gestión.

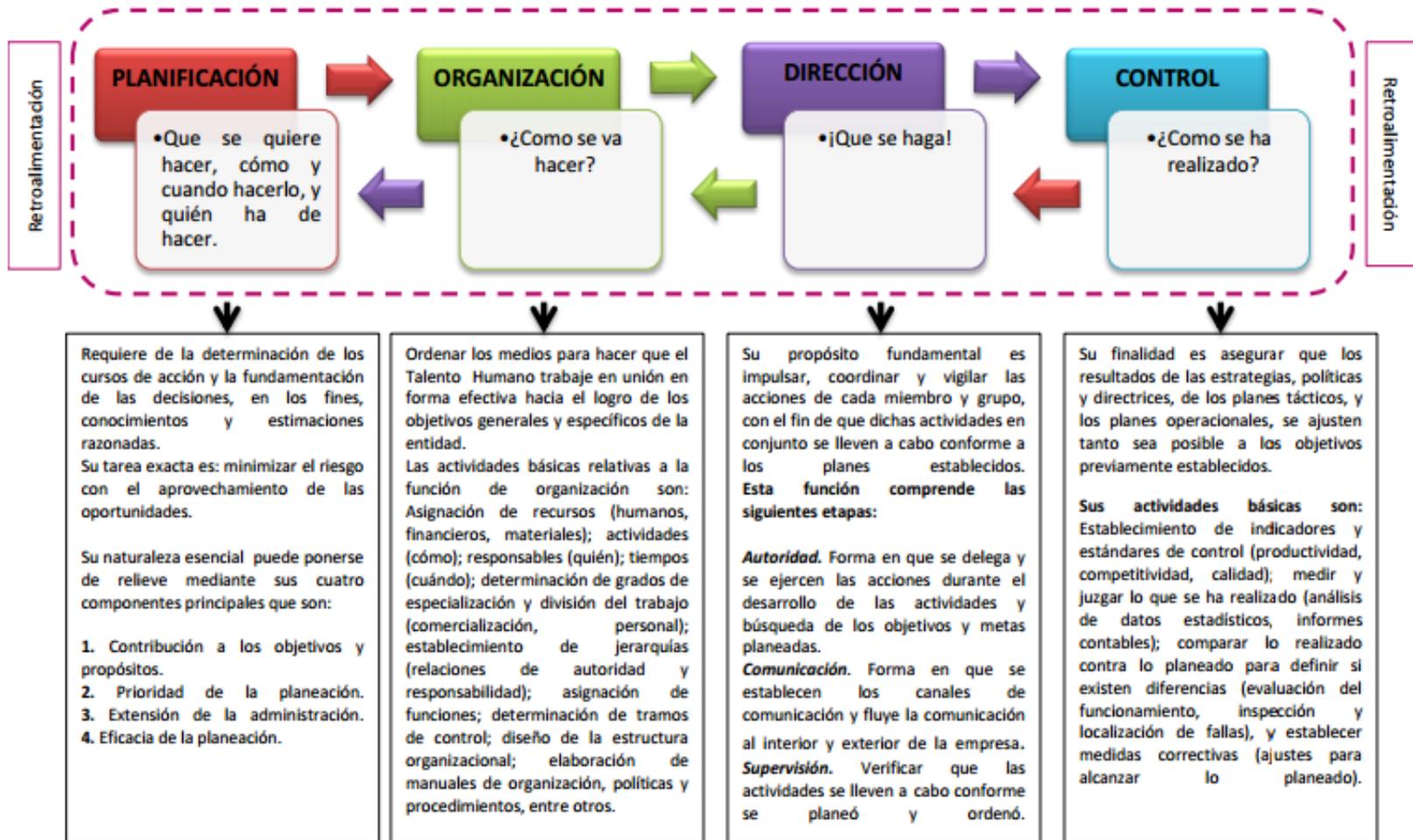
DIAGNÓSTICO	PLANIFICACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS
INVESTIGACIÓN	PLAN ESTRATÉGICO	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente interno • Satisfacción del cliente externo • Fortalecimiento de la organización • Impacto positivo en la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de Actores • Matriz de Involucrados • Antecedentes • Objetivos • Identificación de la Población • Información Primaria • Información Secundaria • FODA • Cruces Estratégicos FODA o DOFA. • Análisis e Interpretación de Datos • Determinación del Problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Estratégicos • Formulación de Estrategias • Principios Corporativos • Misión • Visión • Políticas • Valores • Metas • Reglamentos • Manuales 		
COMPETENCIAS PROFESIONALES	MANUAL ADMINISTRATIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Socios y Socias 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Funciones • Manual de procedimientos administrativos 		

Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Gavilanes

4.2 Proceso Administrativo

Gráfico 4 Los cuatro Procesos Administrativos.

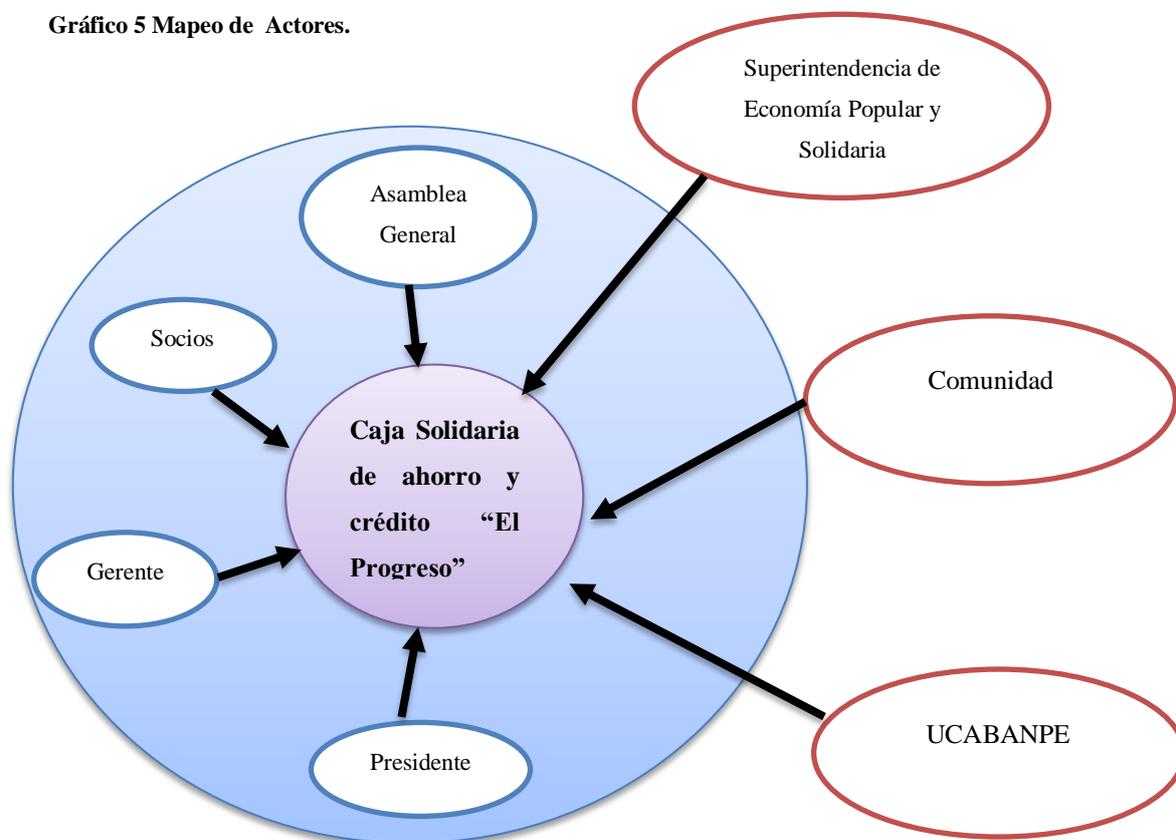


Fuente: (Munch, 2007)

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.1 Mapeo de Actores

Gráfico 5 Mapeo de Actores.



Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.2 Matriz de Involucrados

Gráfico 6 Matriz de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos
Las socias y socios de la caja solidaria Mercedes Cadena.	Establecer alternativas para generar un desarrollo económico de su familia y mejorar las condiciones de vida.	Bajos ingresos económicos lo cual dificulta a las socias y socios un desarrollo socio económico.
Gerente de la caja solidaria de ahorro y crédito el Progreso.	Administrar técnicamente la caja solidaria a través de utilización de herramientas administrativas lo cual le facilite para la toma de decisiones aceptadas.	Administración empírica por parte del gerente de la caja solidaria.
Habitantes de la Comunidad Mercedes Cadena	Acceder con facilidad a los servicios que brinda la Caja de ahorro y crédito el Progreso por medio de un sistema confiable buscando un desarrollo económico.	Deben cumplir con todos los requisitos necesarios para acceder a un crédito en la caja solidaria sin importar el monto solicitado.
UCABANPE(Unión de Cajas y Bancos de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador)	Apoyo a la Cajas Solidarias y Bancos Comunales que están regidas bajo UCABANPE.	No cuentan con suficiente recurso para fortalecer la gestión administrativa y financiera.

Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.3 Antecedentes

La presente investigación objeto de estudio, se realizará en la Caja de Ahorro y Crédito “El Progreso”, la misma que comienza a funcionar el 09 de Julio del 2010 con 57 socios y socias quienes tomaron una iniciativa por constituir la organización aportando cada uno con 30 dólares comenzando con un capital de 1710 dólares.

La Caja de Ahorro y Crédito “El Progreso” se encuentra ubicada en la Comunidad Mercedes Cadena a un Kilómetro del Centro del Cantón Guamote frente a la Guardería las Maripositas junto a la vía principal.

La Caja de Ahorro y Crédito el “El Progreso”, fue creada mediante al Registro Oficial N: 175 del 21 de Septiembre del 2007, con domicilio en la Comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo ya que cumple con todos los requisitos establecidos dentro de CODENPE.

La Caja de Ahorro y Crédito “El Progreso”, es una institución que brinda servicios financieros a los socios y socias emprendedores de la comunidad, socios que quieren invertir en agricultura, ganadería, vivienda, educación, que estén dispuestos asumir responsabilidades y de esta manera mejorar las condiciones de vida.

Al ser una institución financiera con registro legal de nombramiento, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), de conformidad con el art.3 literal k) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador, que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales.

Esta entidad financiera no cuenta con la planificación que le permita mejorar sus procesos internos y atención a los socios. La dirigencia y los socios se han planteado como una meta realizar acciones tendientes para que a través de un modelo de gestión se pueda direccionar de manera y responsable el manejo de los recursos disponibles hacia el logro de sus metas y objetivos, mejorar sus ingresos económicos y mejorar la calidad de vida de las socias y socios de la Caja Solidaria.

4.2.4 Objetivo

Fortalecer la gestión administrativa y financiera a través de la aplicación de herramientas técnicas, que permitan alcanzar las metas propuestas.

4.2.5 Identificación de la población.

Según la información proporcionada por el señor Roberto Guamán Gerente de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” mencionó que en la Comunidad Mercedes Cadena existe un total de 1005 habitantes.

Según (INEC, 2010) El cantón Guamote existe 45.000 habitantes. Está representada por el 50.9% de mujeres y un 49.1 % de hombres, el nivel de analfabetismo de las mujeres es el 25.2 % y en los hombres el 14.7 % razón por la cual la mayoría de las mujeres no cuentan con oportunidades laborales, que ha ocasionado un alto índice de pobreza debido a los pocos ingresos fruto de las actividades de agricultura, crianza de animales y tareas domésticas.

4.2.6 FODA DE LA CAJA SOLIDARIA

Fortalezas:

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

Gráfico 7 Fortalezas

N°	FORTALEZAS
Fortaleza 1	Infraestructura Adecuada a las necesidades
Fortaleza 2	Alto grado de compañerismo y solidaridad por parte de las socias y socios de la Caja Solidaria.
Fortaleza 3	Empoderamiento por parte del gerente al buscar fuentes de Financiamiento.
Fortaleza 4	Cuentan con una persona encargada profesional en el área contabilidad.
Fortaleza 5	Honradez y transparencia por parte de todo el personal que conforma la Caja Solidaria.

Fuente: Observación Directa.

Elaborado por: Sandra Gavilanes

Las fortalezas debemos aprovechar para poder llegar a cumplir con los objetivos establecidos dentro de la Caja Solidaria.

Debilidades:

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la entidad.

Gráfico: 8 Debilidades

N°	DEBILIDADES
Debilidad 1	Bajo nivel de instrucción básica de las socias y socios de la caja solidaria.
Debilidad 2	Falta de planificación estratégica
Debilidad 3	Recursos económicos limitados.
Debilidad 4	Administración Empírica por parte del nivel Directivo.
Debilidad 5	Ausencia de indicadores financieros.
Debilidad 6	No cuentan con internet.

Fuente: Observación Directa.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

La organización debe tomar en cuenta todas aquellas debilidades de este modo tomar acciones que permita disminuir o eliminarlas, con el fin de lograr una administración eficiente y efectiva.

Oportunidades:

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Gráfico 9 Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES
Oportunidad 1	Estar asociados a la UCABANPE (Unión de Cajas y Bancos Comunitarios de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador).
Oportunidad 2	Desarrollo de la Tecnología.
Oportunidad 3	Fomento del gobierno por economía popular y solidaria.
Oportunidad 4	Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.
Oportunidad 5	Capacitaciones por parte de la REDFICH a los socios y socias de la Caja Solidaria. FADE- ESPOCH.

Fuente: Observación Directa.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

La Caja Solidaria debe tener presente las oportunidades que tiene establecido ya que éstas deben ser aprovechadas para así llegar a cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Amenazas:

Las amenazas son situaciones negativas, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder resolver.

Gráfico: 10 Amenazas

N°	AMENAZAS
Amenaza 1	Funcionamiento de varias Cooperativas de Ahorro y Crédito en la comunidad.
Amenaza 2	Crisis Economía.
Amenaza 3	Dificultad para acceder al internet.

Fuente: Observación Directa.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

La entidad financiera debe eliminar las amenazas para el progreso y desarrollo de la organización en lo cual las socias y socios se sientan comprometidos con la organización.

4.2.6.1 Análisis Estratégico

Una vez realizado el Análisis FODA se procede a elaborar el Análisis Estratégico, que fundamentalmente se basa en construir las estrategias corporativas.

Este análisis consiste en conseguir y generar estrategias alternativas realizables, alineando factores internos y externos claves, utilizando la matriz FODA ya elaborada. Las estrategias se las obtienen mediante las interacciones de cada una de las fortalezas y debilidades con cada una de las oportunidades y amenazas (FO, FA Y DO, DA).

A continuación se elaboró la Matriz FODA y se colocó las diferentes combinaciones de estrategias que se puede dar:

4.2.6.2 Matriz de Relación FODA

Gráfico 11 Matriz de Relación FODA

		FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
		<p>F1 Infraestructura Adecuada a las necesidades</p> <p>F2 Alto grado de compañerismo y solidaridad por parte de los socios y socias de la Caja Solidaria.</p> <p>F3 Empoderamiento por parte del gerente al buscar fuentes de Financiamiento.</p> <p>F4 Cuentan con un sistema contable adecuado en el área de contabilidad.</p> <p>F5 Cuentan con una persona encargada profesional en el área de contabilidad.</p>	<p>D1. Bajo nivel de instrucción básica por parte de las socias y socios de la caja solidaria.</p> <p>D2. Falta de planificación estratégica.</p> <p>D3. Recursos económicos limitados.</p> <p>D4. Administración Empírica por parte del nivel Gerencial.</p> <p>D5. Ausencia en la utilización de indicadores financieros.</p> <p>D6: No cuentan con un organigrama estructural la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”</p>
OPORTUNIDADES- O	<p>O1. Estar asociados a la UCABANPE (Unión de Cajas y Bancos Comunitarios de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador).</p> <p>O2. Desarrollo de la Tecnología.</p> <p>O3. Estar regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p> <p>O4. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.</p> <p>O5. Capacitaciones por parte de la REDFICH a los socios y socias de la Caja Solidaria.</p>	<p>F1: O1, O2 Implementar un sistema contable que permita calcular los indicadores financieros.</p> <p>F2: O5 Asistir previamente a los cursos ya sea una socia o varias socios.</p>	<p>D3: O1 Implementar un plan estratégico.</p> <p>D4: O5 Utilizar la Herramientas Administrativas y Financieras</p>
AMENAZA S-A	<p>A1. Funcionamiento de varias Cooperativas de Ahorro y Crédito en la comunidad.</p> <p>A2. Economía inestable (inflación)</p> <p>A3. Aumento de Caja Solidarias.</p> <p>A4. Competencia con tecnología de punta.</p>	<p>F3: A2 Utilizar una administración adecuada para la organización.</p>	<p>D3:A4 Actualizar los sistemas informáticos acorde a la tecnología actuales.</p>

Fuente: Observación Directa.

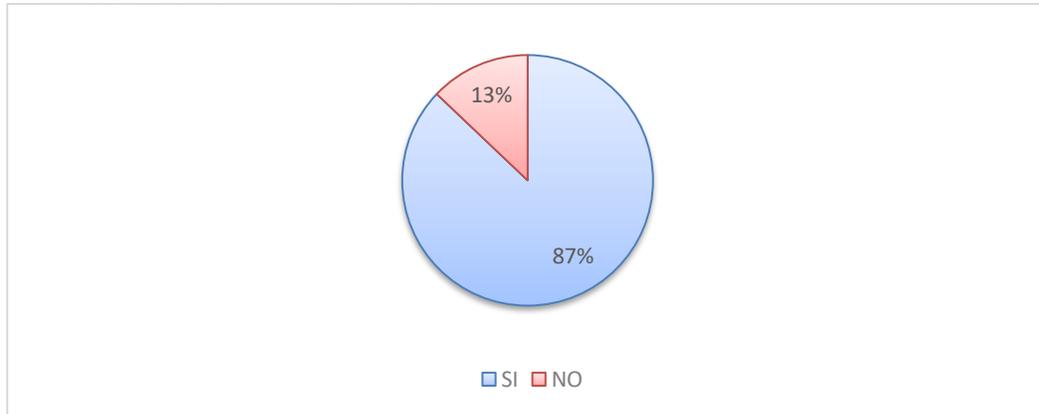
Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.7 Análisis e Interpretación de Datos

A través de las encuestas realizadas a las socias y socios de la Caja Solidaria de ahorro y Crédito “El Progreso” da como resultado la siguiente información.

4.2.7.1 Servicio financiero de la Caja Solidaria.

Gráfico 12 Servicio Financiero brindado.

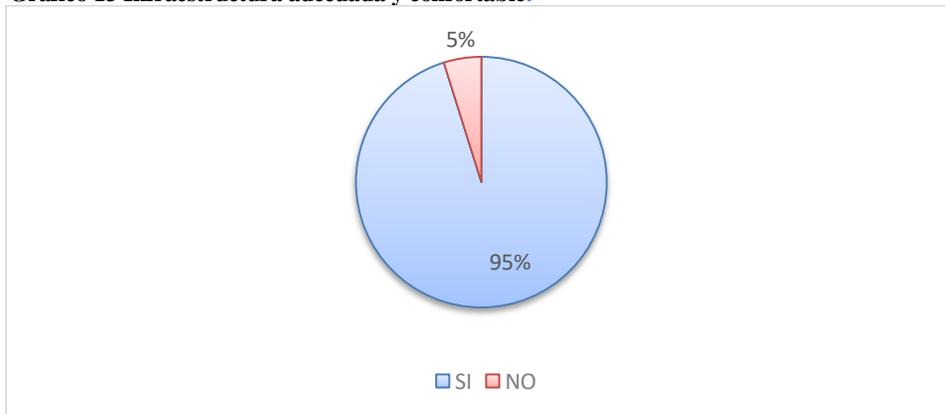


Fuente: Encuestas
Elaborado por: Sandra Gavilanes.

Un 89% de las socias y socios consideran que reciben un servicio financiero adecuado, aunque existe un 11% de inconformidad, de tal manera que es evidente la necesidad de tomar acciones correctivas en cuanto al servicio financiero prestado.

4.2.7.2 Infraestructura de la organización.

Gráfico 13 Infraestructura adecuada y confortable.

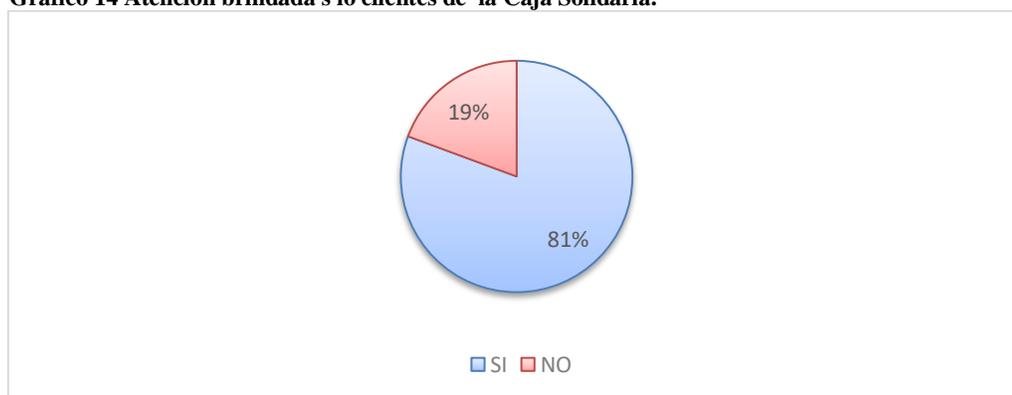


Fuente: Encuestas
Elaborado por: Sandra Gavilanes.

Un 95% de los socios y socias encuestados manifiestan satisfacción en cuanto a la confortabilidad de las instalaciones de la Caja Solidaria, lo cual demuestra una fortaleza de la misma.

4.2.7.3 Atención a los clientes Caja Solidaria

Gráfico 14 Atención brindada a los clientes de la Caja Solidaria.



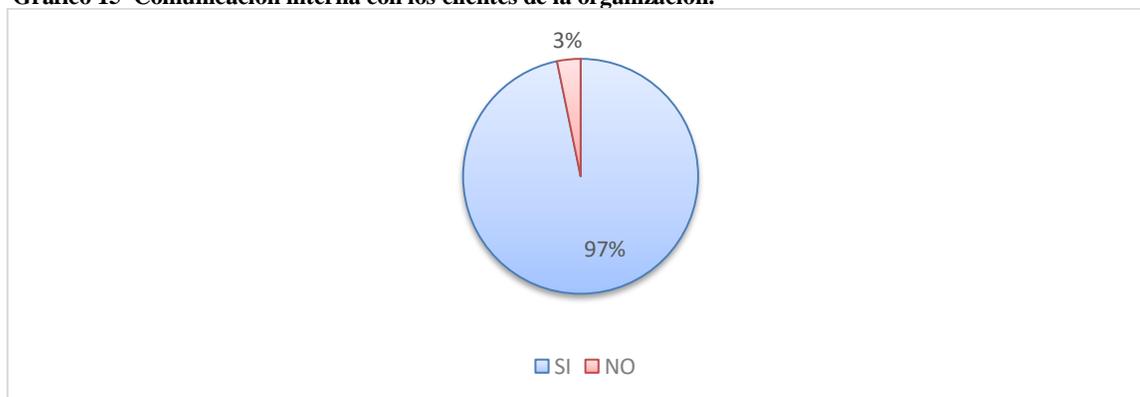
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

Un 81% de los socios y socias se sienten conformes con la atención que brinda el personal encargado en la gestión, y un 19% está inconforme.

4.2.7.4 Comunicación interna de la organización.

Gráfico 15 Comunicación interna con los clientes de la organización.



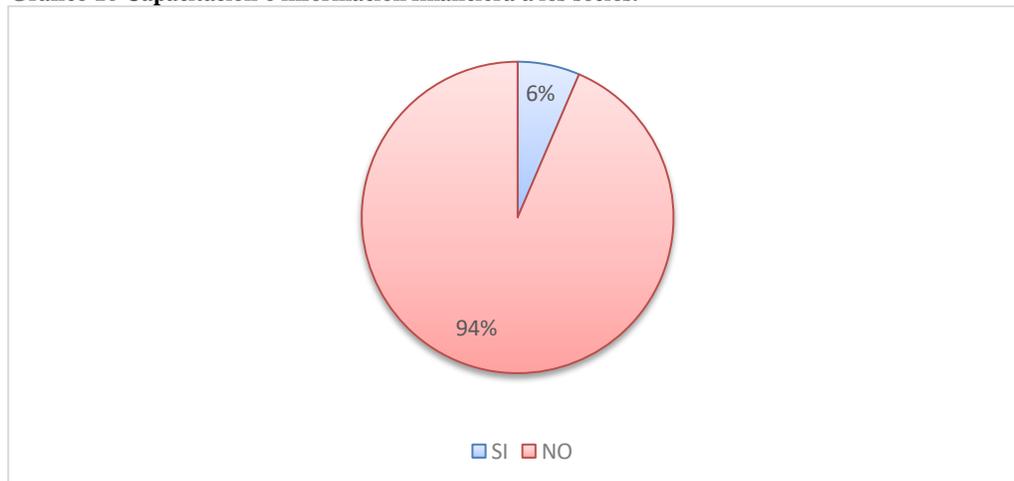
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Sandra Gavilanes

Un 97% de los socios y socias expresan que si llevan una buena comunicación entre todos, y un 3% deficiente.

4.2.7.5 Capacitación e información a los socios.

Gráfico 16 Capacitación o información financiera a los socios.



Fuente: Encuestas

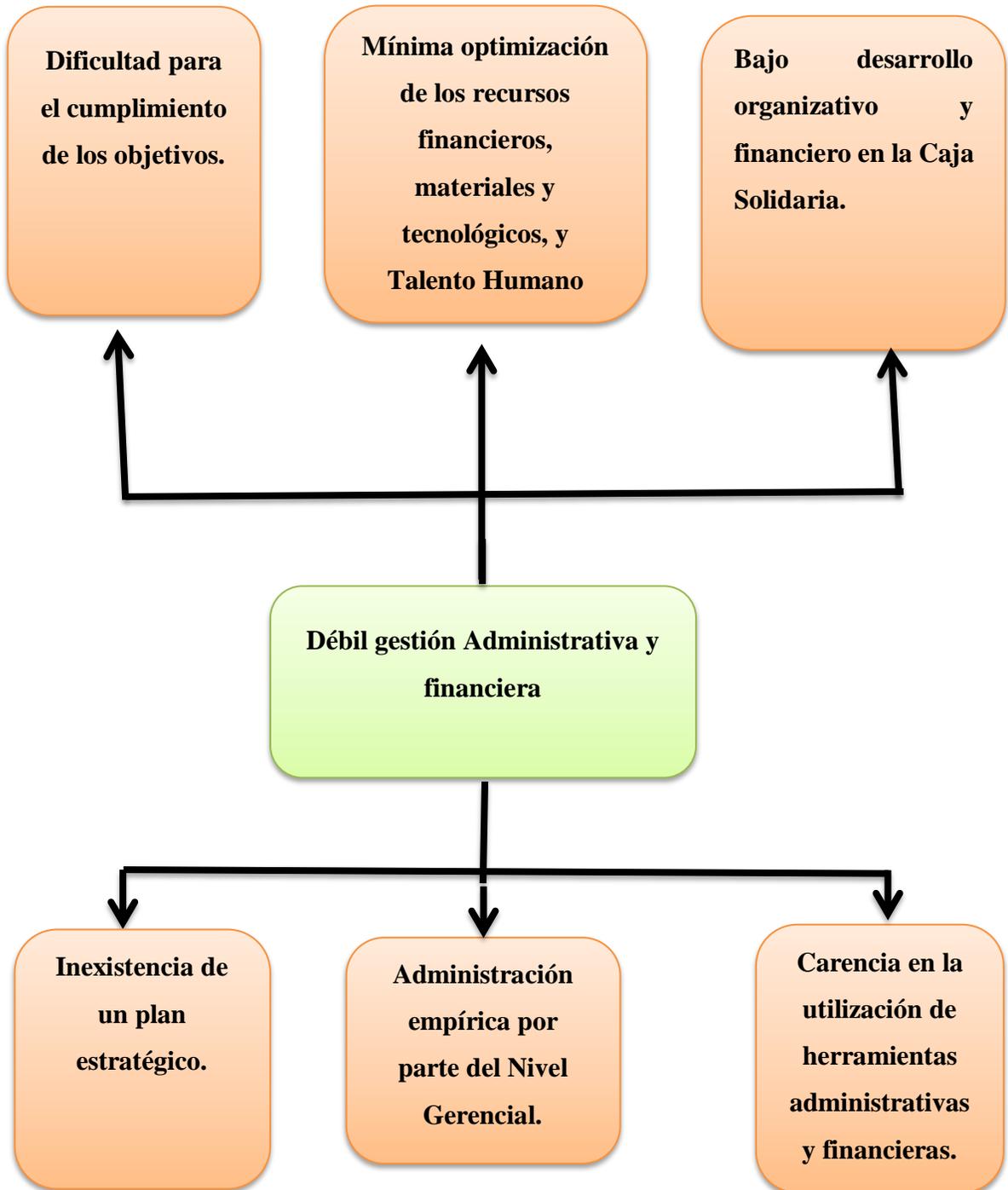
Elaborado por: Sandra Gavilanes

De acuerdo a la pregunta un 94% de socias y socios consideran que no reciben capacitaciones sobre temas financieros, y un 6% consideran que si, es muy importante para los miembros reciban capacitaciones en temas financieros para conocer cómo se encuentra la situación actual de la organización.

4.2.7 Determinación del Problema

4.2.8.1 Árbol de Problemas

Gráfico 17 Árbol de Problemas

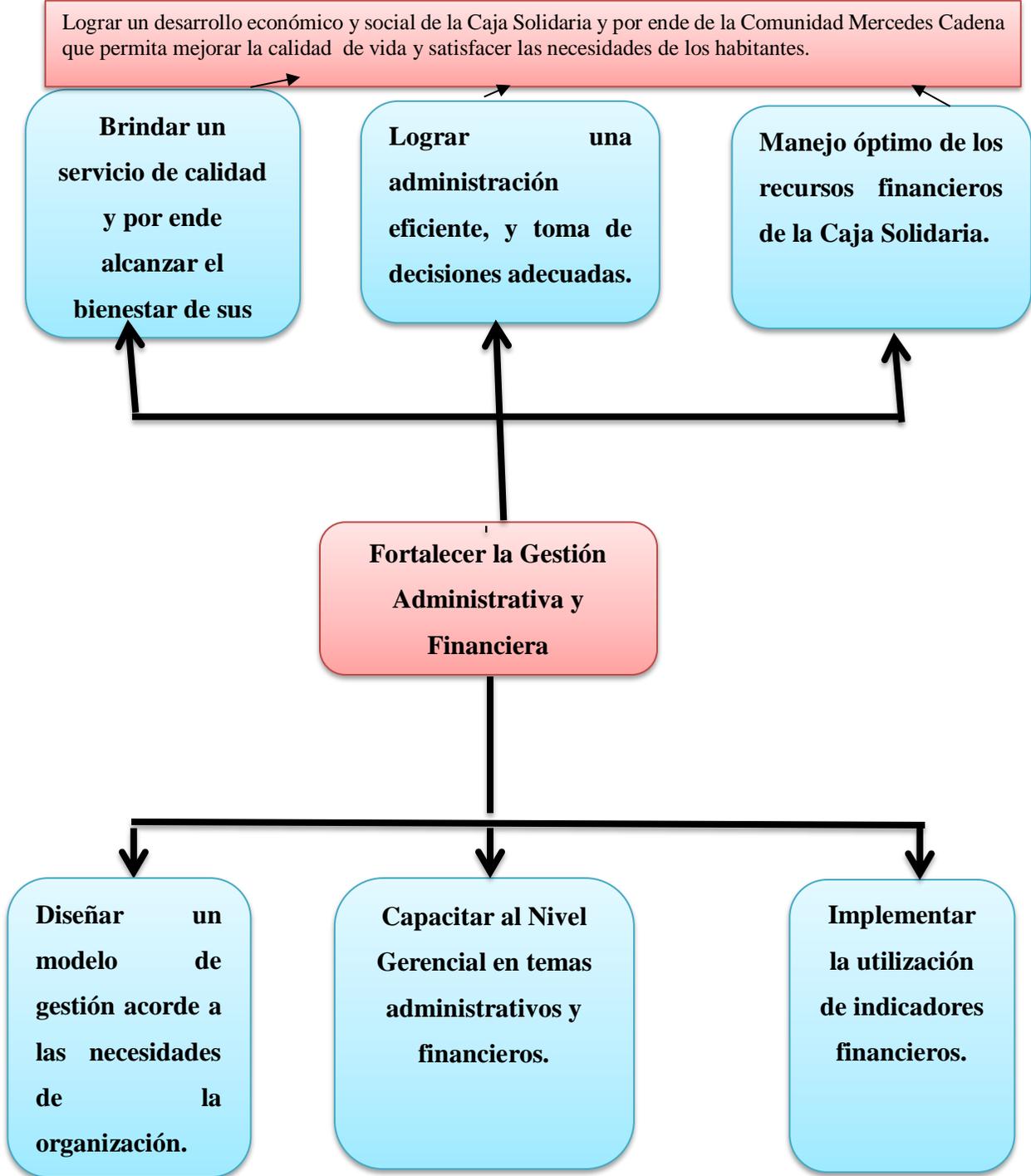


Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.8.2 Árbol de Objetivos

Gráfico 18 Árbol de Objetivos



Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.8.3 Programa de Acciones Inmediatas

Gráfico 19 Programa de Acciones Inmediata

FIN PRIMORDIAL	MEDIOS (Árbol de Objetivos)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIRIGIDA A	LUGAR	TIEMPO									RECURSOS			
							ABRIL			MAYO			JUNIO			FINANCIERO	TECNICOS		
Lograr el desarrollo económico y social de la Caja Solidaria y por ende de la Comunidad Mercedes Cadena, que permita mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de los habitantes.	Diseñar un modelo de gestión acorde a las necesidades de la organización.	Brindar un servicio de calidad y por ende alcanzar el bienestar de sus socios y la comunidad.	Curso de atención al cliente. Planificación estratégica planes, proyectos.	Gerente	Asamblea General Presidente Gerente Socios	Instalaciones de la organización	■	■	■									Se requiere \$100 dólares para pago del expositor por servicios profesionales.	Computadora Proyector
	Capacitar al Nivel Gerencial en temas administrativos.	Alcanzar una administración eficiente, y toma de decisiones adecuadas.	Curso sobre Administración, Planificación estratégica, Liderazgo, Trabajo en equipo.	Gerente	Asamblea General Presidente Gerente Socios	Instalaciones de la organización				■	■							Se requiere \$130 dólares para pago del expositor por servicios profesionales., y gastos adicionales.	Computadora Proyector
	Implementar la utilización de indicadores financieros.	Lograr un manejo óptimo de los recursos financieros de la Caja Solidaria	Curso en temas de contabilidad general, análisis financiero y utilización de razones financieras.	Gerente	Gerente Contadora	Instalaciones de la organización									■	■	■	Se requiere \$200 dólares para el pago de la persona encargada de dictar el taller.	Computadora Proyector Material didáctico

Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Gavilanes

4.9 Objetivos Estratégicos

A continuación se enumeraran los objetivos estratégicos planteados para La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”:

- ✚ Brindar un servicio de calidad y por ende alcanzar el bienestar de sus socios y la comunidad.
- ✚ Lograr una administración eficiente, y toma de decisiones adecuadas.
- ✚ Manejo óptimo de los recursos financieros de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

2.9.1 Formulación de Estrategias

E1 Establecer una estrategia comunicacional directa con los socios y clientes, permitiendo obtener un servicio de calidad.

E2 Diseñar una estructura organizacional enfocada a la gestión administrativa realizando un mejoramiento de las actividades para la organización, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.

E3 Realizar un análisis periódico de la información contable mediante la utilización de indicadores y razones financieros, lo cual permita conocer la realidad económica y financiera de la organización.

4.2.10 Direccionamiento Estratégico

En base al diagnóstico obtenido de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena, se procede a elaborar el direccionamiento de la organización, es decir, se debe tener muy claro lo que en este momento está realizando la organización y qué pretende hacer o hacia donde ir en el futuro.

El direccionamiento estratégico se compone por: los Principios Corporativos, la Visión, la Misión de la organización y se establecen los Objetivos Estratégicos.

4.2.11 Principios Corporativos

Son el soporte de la visión y la misión de la entidad. Están encargados de establecer el modelo de vida corporativa que va a seguir la organización.

Los principios que debe seguir la organización son los siguientes:

- **Intereses colectivos sobre los individuales:** la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena, debe dirigir sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de la comunidad.
- **Equidad de Género:** la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena debe mantener en su área operativa y administrativa una buena gestión, mantener un buen trato con todos los miembros de la organización.
- **Identidad Cultural:** La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena debe fomentar la diversidad de culturas dentro y fuera de sus instalaciones, y se debe manejar el respeto hacia los semejantes sin importar su cultura.
- **Prosperidad para todos:** La prosperidad en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” de la Comunidad Mercedes Cadena, debe ser integral, es decir, referirse a todos los aspectos de la existencia: personal, económico y profesional.
- **Excelencia en el servicio:** La satisfacción total de las socias y socios. Servir con alegría y de una forma generalizada es lo que diferencia y marca el cambio hacia el éxito de la organización.

4.2.12 Misión

La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso fomenta el ahorro responsable para satisfacer las demandas de préstamo y apoyo socioeconómico de todos nuestros asociados de manera equitativa, justa y solidaria, acorde a lo establecido en los mecanismos legales y comunitarios.

4.2.13 Visión

Ser líderes a nivel cantonal en el manejo de la entidad financiera comunitaria consolidada, estable y prestigiosa gracias a los servicios de calidad que permiten el desarrollo de nuestros socios y socios, y de sus familias para generar cambios sociales que conlleven a satisfacer necesidades y mejorar la calidad de vida, afianzando los valores solidarios y comunitarios.

4.2.14 Políticas

Conocer los lineamientos que la organización necesita del gerente y de las socias y socios, las reglas y los procedimientos establecidos para fortalecer las actividades y así poder alcanzar los objetivos anuales planteados. Además son utilizadas de guía para la toma de decisiones.

A continuación se definen las políticas que permitirán la consistencia y la coordinación para la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

- ❖ Fortalecer la Economía Popular Solidaria, con la participación de socios y la comunidad.
- ❖ Manejo adecuado de los excedentes que contribuya al desarrollo organizativo y comunitario, mas no para beneficios individuales.
- ❖ Considerar la flexibilidad en el otorgamiento de un crédito tomando como premisa la confianza y la garantía comunitaria
- ❖ La entidad financiera cumplirá con el acuerdo y lineamientos y los compromisos realizados por consensos.
- ❖ Brindar un servicio de calidad a todas los socios y clientes de la organización.
- ❖ Manejo administrativo y financiero honrado responsable y solidario.
- ❖ Ser responsable con el medio ambiente a través del cuidado de la naturaleza.
- ❖ Hacer el mejor uso de la tecnología disponible para el beneficio de la organización.

4.2.15 Valores

Los valores son la íntegra muestra de responsabilidad, ética y moral social que presenta cada miembro de la organización.

Los valores que se practican en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, son el resultado de las encuestas realizadas a los miembros de la institución.

- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Capacidad de cumplir con todas las funciones y obligaciones adquiridas.
- ❖ **CALIDAD:** Cumplir el trabajo dirigido hacia la satisfacción de su comunidad, solucionando requerimientos con actitud positiva.
- ❖ **TRABAJO EN EQUIPO:** Contribuir con los cargos establecidos, ayudando a los otros miembros y apoyando a mantener un buen clima organizacional dentro de la organización.
- ❖ **RESPETO Y HUMILDAD:** Respeto al pensamiento de todas las personas, reconocer limitaciones propias y tener disponibilidad para aprender y ser cada vez mejor.
- ❖ **HONESTIDAD:** Tener un alto sentido de sinceridad, honradez, integridad en todas las actividades que se realiza.
- ❖ **PUNTUALIDAD:** Uno de los principales valores de la organización. Este valor es indispensable para dar un servicio de calidad y oportuno.
- ❖ **LIDERAZGO:** Renovar conocimientos y así poder mejorar su propio trabajo y el de su equipo, para lograr los objetivos establecidos, transmitiendo entusiasmo a sus compañeros y socios.
- ❖ **PERTENENCIA:** Reconocer que forma parte de la organización con lealtad y compromiso, asumiendo los objetivos y metas planteados.
- ❖ **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Ser creadores de nuevas metodologías de trabajo dando como resultado el mejoramiento continuo de la entidad financiera comunitaria.

4.2.16 Metas Propuestas para la organización.

- ❖ Optimizar recursos materiales y humanos dentro del procedimiento de cada función institucional.
- ❖ Mantener una gestión eficaz y eficiente, dentro de las áreas administrativa y financiera de la organización.
- ❖ Alcanzar la excelencia en la prestación de servicios financieros.
- ❖ Instaurar una mejor imagen corporativa en nuestros clientes actuales y futuros.
- ❖ Posicionarnos en la comunidad como una entidad segura y productiva.

4.2.17 Organigrama Estructural

Es la representación gráfica de cómo debe estar representada la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

Dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el **Art. 105.- Estructura Interna.-** Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y revisión de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

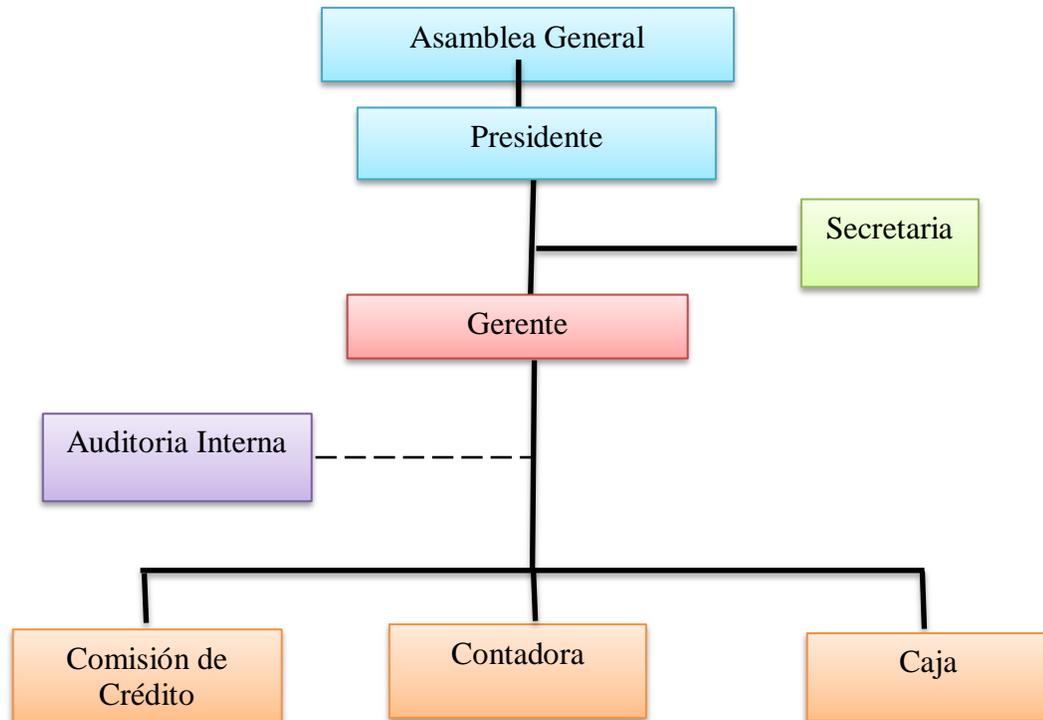
Estos organismos tienen asignadas funciones para cada uno de sus cargos, por lo que, aparte de diseñar, conocer y aprobar las políticas, sus funciones se orientan más hacia la supervisión y control de las actividades, específicamente, que consideren necesarias para el mejoramiento y funcionamiento de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

4.2.17.1 Organigrama Estructural Propuesto

A continuación se presenta un esquema práctico y operativo del organigrama estructural de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 20 Organigrama Propuesto a la Caja Solidaria.



	Nivel Directivo
	Nivel Ejecutivo
	Nivel Auxiliar
	Nivel Asesor
	Nivel Operativo

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.18 Manual de Funciones de acuerdo al Organigrama Propuesto

4.2.18.1 Descripción del Puesto Asamblea General

Gráfico 21 Descripción del Puesto Asamblea General.

Nombre	Asamblea General
Nivel	Directivo
Personal directo a su mando	Presidente, Gerente

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

La Asamblea General es el máximo organismo de decisión de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, estará integrada por las socias y socios debidamente aceptados.

4.2.18.3 Funciones de la Asamblea General

1. Dictar las normas generales de administración de la Caja Solidaria de conformidad a la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.
2. Conocer los avances en relación a las Finanzas Populares.
3. Socializar el plan estratégico, plan operativo elaborado por la señorita Sandra Gavilanes y el presupuesto de la Caja Solidaria.
4. Aceptar y rechazar las solicitudes de nuevos socios.
5. Nombrar y remover al presidente y al gerente.
6. Conocer los problemas que se presenta en el ámbito administrativo, financiero y organizativo para resolver conforme su enfoque intercultural y la autonomía previa a la aplicación de consensuar la redistribución de los excedentes.
7. Autorizar la adquisición o construcción de bienes mueble e inmuebles de conformidad al reglamento interno.
8. Acordar el valor de los certificados de aportación

4.2.19.1 Descripción del Puesto Presidente

Gráfico 22 Descripción del Puesto Presidente

Nombre	Presidente
Nivel	Directivo
Reporta a:	Asamblea General
Personal directo a su mando	Gerente General

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.19.2 Funciones del Presidente.

1. Convocar a Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias de socios.
2. Cumplir y hacer cumplir las leyes, su reglamento general, el estatuto y las decisiones de la Asamblea General.
3. Informar a los socios sobre la marcha de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.
4. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar, y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la organización.
5. Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras, certificados de aportación y otros documentos relacionados con la actitud económica de la Caja de Ahorro.
6. Gestionar todos los actos oficiales de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”.
7. Convocar a elecciones de representantes de la Caja Solidaria.
8. Presentar el informe semestral a la Asamblea General.

4.2.21 Descripción del Puesto del Gerente

Gráfico 23 Descripción del Puesto Secretaria.

Nombre	Gerente
Nivel	Ejecutivo
Reporta a:	Asamblea General
Personal directo a su mando	Todas las áreas de la organización

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.21.2 Funciones de la Gerencia

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Caja Solidaria.
2. Ejecutar los acuerdos de la asamblea general y del presidente.
3. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Economía Popular y Solidaria, sus reglamento general y reglamento interno.
4. Responder por la marcha administrativa, financiera y operativa de la misma.
5. Informar mensualmente a la Asamblea General sobre el estado económico de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito y presentar los respectivos estados financiero, cuando este solicite.
6. Presidir el comité de crédito de la Caja Solidaria.
7. Reportar informes de los socios de acuerdo a las políticas establecidas.
8. Presentar los estados financieros correspondientes a cada periodo del ejercicio contable.
9. Determinar la aplicación de los recursos financieros en las operaciones económicas más convenientes para la organización.

4.2.20 Descripción del Puesto Secretaria

Gráfico 24 Descripción del Puesto Secretaria.

Nombre	Secretaria
Nivel	Auxiliar
Reporta a:	Presidente

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.20.2 Funciones de la Secretaria

1. Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General.
2. Certificar con una firma los documentos de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito.
3. Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia que ingresa a la Caja Solidaria.
4. Firmar conjuntamente con el presidente los documentos y correspondencias que lo requieran.
5. Conservar ordenadamente todos los archivos relacionados con la Caja de Ahorro y Crédito.
6. Cumplir con otras funciones que le designe el presidente.
7. Efectuar y atender las llamadas telefónicas.

4.2.22 Descripción del Puesto Comisión de crédito

Gráfico 25 Descripción del Puesto Comisión de Crédito.

Nombre	Comisión de Crédito
Nivel	Operativo
Reporta a:	Gerente General

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes.

4.2.22.2 Funciones de la Comisión de Crédito

1. Revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito conforme a la información, analizando financieramente y proyectando el impacto del crédito y así determinar la capacidad de pago del solicitante.
2. Mantener un seguimiento permanente de los créditos, administrando la cartera de crédito bajo su responsabilidad y manteniendo el archivo de los expedientes previa su concesión.
3. Brinda información a los socios sobre los tipos de crédito, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir e información y documentación de respaldo a presentar por el solicitante.
4. Informa al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud
5. Liquidar el préstamo ingresando los datos al sistema computarizado.
6. Actualiza en el sistema los datos de información de los socios.
7. Revisar diariamente el comportamiento de su cartera de mora vencida a fin de implementar medidas de recuperación.
8. Realizar una inspección a los solicitantes del crédito.
9. La Comisión de Crédito determinara en cada caso, si el solicitante requiere presentar o no garantías necesarias, además fijara los plazos para que sea cancelado los prestamos conforme al reglamento pertinente.
10. Realizar el seguimiento y gestión de cobro de su cartera.
11. Elaborar y presentar informes de crédito para gerencia.

4.2.23 Descripción del Puesto Contador (a)

Gráfico 26 Descripción del Puesto Contadora.

Nombre	Contador (a)
Nivel	Operativo
Reporta a:	Gerente General

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes

4.2.23.2 Funciones del contador (a)

1. Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas y financieras, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
2. Efectuar el control previo y concurrente de las transacciones financieras de la Caja Solidaria.
3. Disponer oportunamente de los estados financieros, a fin de proporcionar al gerente y directivos información veraz para su análisis y toma de decisiones.
4. Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros de la Caja Solidaria
5. Prepara, revisa y cancelar las declaraciones de pagos, por concepto de retenciones de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes.
6. Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
7. Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias.
8. Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la organización.

4.2.25 Descripción del Puesto Cajera

Gráfico 277 Descripción del Puesto Cajera.

Nombre	Cajera
Nivel	Operativo
Reporta a:	Gerente General

Fuente: Gerente de la Caja Solidaria.

Elaborado por: Sandra Gavilanes

4.2.25.2 Funciones de la Cajera

1. Receptar el fondo de cambio verificando la exactitud del efectivo y registrar la transacción en el sistema.
2. Recibir los valores entregados por los socios, verificando su conformidad con un documento de respaldo.
3. Registrar en el sistema las transacciones realizadas y en la libreta de ahorro o documento de respaldo respectivo
4. Elaborar el cuadro de caja y entregar al gerente los valores disponibles.
5. Efectuar transacciones con respecto a cancelación de dividendos por préstamos concedidos.
6. Ordenar las carpetas de créditos de los socios.

4.3 Talento Humano

La formulación de políticas de desarrollo del talento humano, hace parte del elemento de control y del sistema de desarrollo administrativo los cuales están inmersos en el sistema de Gestión Humana Integral, la misma que fortalecerá la capacidad institucional para responder de manera adecuada a las necesidades internas y externas de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso”, privilegiando el accionar para el objetivo de fomentar eficiencia y productividad.

La preparación de todos los socios será constante en sus distintos cargos, con especial énfasis en los procedimientos administrativos y al trabajo en equipo, que contribuirán al enfrentamiento de un entorno cambiante, complejo; y que facilitará a las socias y socios la comprensión de los fines organizacionales.

Estas habilidades apuntan a la generación de un ambiente próspero para estimular a las socias y socios sus aptitudes y actitudes que vayan acordes con los objetivos institucionales así como generar los lineamientos establecidos.

4.3.1 Principios y Fundamentos

El desarrollo del talento humano cumple con los principios de responsabilidad, equidad, confianza, integridad y trabajo en equipo al contar con socias y socios capaces de asumir acciones y actividades que logren los propósitos organizacionales, para ello es elemental tener presente la capacitación requerida para los cargos en el momento de seleccionar, nombrar y promover a las y los integrantes. La gestión humana integral constituye un sistema de aprendizaje, que permite dirigir y potencializar las capacidades de las personas a través del trabajo coordinado y en equipo.

4.4 Indicadores Financieros

A través del control podemos decir que tomamos como referencia los estados financieros con el fin de conocer la situación económica de la organización.

Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso, serán presentados a continuación cada uno de ellos con sus respectivas formulas y análisis.

(wikipedia, 2010) Los indicadores financieros frecuentemente los más usados son:

- Indicador de liquidez.
- Indicador de endeudamiento
- Indicador de rentabilidad

4.4.1 Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene la organización para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Los indicadores de liquidez más utilizados son:

4.4.2 Capital de trabajo

Formula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 11.259,56 - 10.042,71$$

$$\text{Capital de trabajo} = 1.216,85$$

Interpretación:

Como podemos observar el resultado del capital de trabajo de la caja solidaria es de 1216,85 USD, este valor se da luego de haber cancelado los pasivos corrientes, en lo cual le queda a la entidad en calidad de fondos, para atender las necesidades de la operación normal de la organización.

4.4.3 La razón corriente

Formula:

$$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{11.259,56}{10.042,71}$$

$$\text{Razón corriente} = 1,12$$

Interpretación:

El resultado de este indicador nos quiere decir que por cada dólar del pasivo a corto plazo la caja solidaria dispone de 1.12 USD de respaldo en el activo corriente para cubrir los pasivos corrientes.

4.4.4 Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de una organización.

4.4.5 Endeudamiento sobre activos totales

Formula:

Nivel de Endeudamiento

$$\text{Nivel .de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{68.851,54}{71.740,41} \times 100$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = 0,9597316 \times 100$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = 95,97\%$$

Interpretación:

Observando el resultado de este indicador podemos decir que en la caja solidaria 95,97 % de sus activos están financiados por otras instituciones financieras ya sea bancos, cooperativas de ahorro y crédito u otras.

4.4.6 Endeudamiento de apalancamiento

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios a accionistas para con los acreedores de la empresa. Es decir por cada USD dólar de patrimonio cuanto se tiene de deudas con terceros.

Formula:

$$\text{Nivel .de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{68.851,54}{2.888,87}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = 23,83$$

Interpretación:

Para 68851,54 USD en pasivos y 2888,87 USD en patrimonio, se tiene un índice de apalancamiento de 23.83. Esto significa que por cada dólar en patrimonio, existe una deuda de 23,83 en pasivos.

Teniendo en cuenta que entre mayor es el apalancamiento menor es el patrimonio, el riesgo que corren los socios es menor, puesto que su aporte en la financiación de los activos es menor, y caso contrario sucede desde el punto de vista del acreedor, que entre mayor sea el apalancamiento, mayor será su riesgo puesto que los activos estarán financiados en su mayoría por pasivos.

4.4.7 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la organización y controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

4.4.7.1 ROA

El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una entidad en el uso de sus activos para generar utilidades.

Formula:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

$$\text{ROA} = \frac{780,35}{71.740,41} \times 100$$

$$\text{ROA} = 1,09\%$$

Interpretación:

Nos da un ROA de 1,09%, es decir, la Caja Solidaria tiene una rentabilidad del 1,09% con respecto a los activos que posee, es decir la Caja Solidaria utiliza el 1,09% del total de sus activos en la generación de utilidades.

4.4.7.2 ROE

El ROE nos da una idea de la capacidad de una entidad para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

Formula:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

$$\text{ROE} = \frac{780,35}{2.888,87} \times 100$$

$$\text{ROE} = 27,01\%$$

Interpretación:

Nos da un ROE de 27,01%, es decir, la Caja Solidaria tiene una rentabilidad del 27,01% con respecto al patrimonio que posee, o en otras palabras utiliza el 27,01% de su patrimonio en la generación de utilidades.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ❖ Se estableció importante información teórica acerca del Modelo de Gestión, sus beneficios así como su impacto en las organizaciones con el fin facilitar un buen desarrollo investigativo.
- El desarrollo de la metodología del Modelo de Gestión y la planificación estratégica a través de la investigación se estableció una herramienta fundamental que permite encaminar a la organización a fortalecer la gestión administrativa y financiera.
- La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Progreso” no cuenta con una planificación estratégica establecida que pueda guiar y orientar las operaciones de la misma, de tal manera que no existe una identidad empresarial por parte de los socios que se identifiquen de forma adecuada con la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es muy importante que la Caja de Ahorros y Crédito “El Progreso” tome en cuenta el tipo de administración que lleva actualmente, ya que eso representa una debilidad que a mediano plazo puede afectar a su estabilidad.
- Se recomienda aplicar el Modelo de Gestión propuesto ya que es una herramienta que conlleve a la organización a lograr una administración eficiente, además de que podrá formar un camino claro para la toma de decisiones.
- Al gerente hacer el mejor uso de la información de los indicadores financieros propuestos, de este modo le permitirá realizar un análisis acerca de la situación financiera actual de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario*. Quito:C.E.P.
- Carmela, E. C. (2007). *Guia Para el Desarrollo de Politicas Locales con Enfoque de Genero*. Lima: APODER-COSUDE.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008),*Constitucion del Ecuador*. Quito: M.E.E.
- Coraggio, Jose Luis. (2009). *Economia Social Y Solidaria*. Quito: Abya-Yala.
- Corragio, J. L. (2011). *Economia Social Y Solidaria*. Quito: Abya-Yala.
- Chiavenato, I. (2007), *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* . Mexico:
- Negrete. T. (2009). *El Concepto de Filosofía Segun los Filósofos*.
- Andino (2011). *Texto Basico de la Administracion de la Produccion*. Riobamba:ESPOCH
- Garcia, M. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Prentice Hall.
- INEC. (2010), Quito:INEC
- Fleitman,J,(2006). *Negocios Exitos,Como empezar Administrar t operar eficientementeun negocio:Mexico*.
- Lara, G. (2011), *Fundamentos de Investigacion, un enfoque por Competencia*. Mexico: Alfa&Omega.
- Lourdes, M. (2007), *Administracion Escuelas proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. México : Pearson Educación.
- Ministerio de Cultura Y Patrimonio. (2011), *Fortalecer la Identidad Nacional y la Interculturalidad: Dia Internacional de la Interculturalidad*: Esmeraldas.

- Munch, L. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: Pearson Educación.
- Organizacion de las Nacione Unidas para la Educacion la Ciencia y la Cultura. (2012). *Educamos para el Desarrollo Sostenible: UNESCO*.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva*. New York: Continental.
- ProyectoTuning. (2008). 20-34.
- Razeto, L. (2009). *Economia Social Y Solidaria*. Quito: UBCH.
- Razeto, L. (2010). *Que es la Economia Solidaria*. Quito: Universidad Bolivar de Chile.
- Reckitt,Helena, Phelan, Peggy. (2005). *Arte y Femenismo*:Phaidon Español.
- Reglamento A La Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria*. (2012).:Quito.
- UNESCO. (2001). *Igualdad de Genero en la Educacion Basica de America Latina y el Caribe*. Caribe: UNESCO.
- Urbiola Alejandra, Kato Enrique,Santana Clara. (2006). *Ventajas Competitivas y Organizacion Solidaria en el Mundo Completo*. Mexico: Fontamara.
- Yvenny, B. G. (2004). *Diseño de un Modelo Automatizado Para el Control de la Gestion Administrativa*. Guayana: Universidad Nacional Experimental Politecnica.

WEDGRAFIA

Guillermo, R. (23 de 03 de 2006). Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Gutierrez Rodriguez Armando. (02 de 04 de 2009). Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/economia/importancia-de-la-identidad-personal-y-social.htm>

Peña, L., & Álvarez, N. (02 de 11 de 2011). *Modelos de Gestion*. (Walt Disney Home video) Recuperado el 06 de 05 de 2014, de Licencia de Youtube estandar: <http://www.youtube.com/watch?v=hJvz8KT0XtY>

Ufg.edu.sv. (20 de 04 de 2007). *wwwisis.ufg.edu.sv*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de Modelos de Gestion: <http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

ANEXOS

Anexo: 1

ESTADOS FINANCIEROS

CAC EL PROGRESO 2013

GUAMOTE - MERCEDES CADENA

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA Hasta 31/12/2012

Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta	Subtotal _	Total _
1	ACTIVO	0,00	71.740,41
11	FONDOS DISPONIBLES	0,00	12.737,65
1101	CAJA	0,00	11.259,56
110105	EFFECTIVO	0,00	11.259,56
11010510	Caja	11.259,56	
1103	BANCOS Y OTRAS INFT. FINANCIERAS	0,00	1.478,09
110310	BANCOS E INST. FINANCIERAS LOCALES	0,00	1.478,09
11031005	Coac Nueva Esperanza	225,58	
11031010	Coac San Miguel de Pallatanga	160,36	
11031020	Coac Accion y Desarrollo	1.092,15	
14	CARTERA DE CREDITOS	0,00	34.870,09
1404	CREDITOS MICROEMPRESA POR VENCER	0,00	29.086,67
140405	De 1 a 30 dias	3.134,34	
140410	De 31 0 90 dias	5.465,91	
140415	De91 a 180 dias	7.605,30	
140420	De181 a 360 dias	8.935,28	
140425	De mas de 360 dias	3.945,84	
1414	CREDITO MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTE	0,00	2.859,69
141405	De 1 a 30 dias	411,81	
141410	De 31 a 90 dias	933,43	
141415	De 91 a 1800 dias	927,82	
141420	De 181 a 360 dias	586,63	
1424	CREDITO MICROEMPRESA VENCIDA	0,00	3.687,49
142405	De 1 a 30 dias	657,88	
142410	De 31 a 90 dias	493,37	
142415	De 91 a 180 dias	683,56	
142420	De 181 a 369 dias	857,05	
142425	De mas de 360 dias	995,63	
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	0,00	-763,76
149920	(Cartera de credito para la microempres	-763,76	

16	CUENTAS POR COBRAR	0,00	5.836,68
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDI	0,00	4.217,08
160320	Cartera de credito microempresa	4.217,08	
1690	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,00	1.619,60
169090	VARIAS	0,00	1.619,60
16909005	Movilizaciones	384,60	
16909010	Bono de desarrollo humano	35,00	
16909015	Personas Naturales	1.200,00	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	0,00	16.477,71
180305	Construcciones y remodelaciones en curs	6.195,90	
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	0,00	7.007,59
180505	Muebles de Oficina	6.842,97	
180510	Equipo de Oficina	164,62	
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	0,00	4.800,38
180605	Equipo de Computo	4.800,38	
1899	DEPRECIACION ACUMULADA	0,00	-1.526,16
189915	(MUEBLES , ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA)	0,00	-536,44
18991505	Muebles de oficina	-507,46	
18991510	Equipo de Oficina	-28,98	
189920	EQUIPO DE COMPUTO	0,00	-989,72
18992005	Equipo de computacion	-989,72	
19	OTROS ACTIVOS	0,00	1.818,28
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONE	0,00	1.818,28
190105	EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	1.818,28
19010505	Coac San Miguel de Pallatanga	226,37	
19010510	Coac Nueva Esperanza	1.291,91	
19010515	Coac Accion y Desarrollo	300,00	
			=====
			71.740,41
2	PASIVO	0,00	68.851,54
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	0,00	42.089,80
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	0,00	42.089,80
21013505	Activas	42.089,80	
25	CUENTAS POR PAGAR	0,00	83,78
2504	RETENCIONES	0,00	3,18
250405	RETENCIONES FISCALES	0,00	3,18
25040505	IVA 30%	0,46	
25040510	IVA 70%	1,80	
25040520	Retencion en la fuente 1%	0,81	
25040525	Retencion en la fuente 2%	0,11	
2505	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	0,00	80,60
250505	Impuesto a la renta	74,38	

250590	Otras Contribuciones e impuestos	0,00	6,22
25059005	Contribucion SEPS	6,22	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	26.677,96
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIER	0,00	26.677,96
260205	DE 1 A 30 DIAS	0,00	277,10
26020510	Coac Nueva Esperanza	277,10	
260210	DE 31 A 90 DIAS	0,00	597,84
26021010	Coac Nueva Esperanza	597,84	
260215	DE 91 A 180 DIAS	0,00	2.057,13
26021510	Coac Nueva Esperanza	915,83	
26021520	Accion y Desarrollo	1.141,30	
260220	DE 181 A 360 DIAS	0,00	7.110,64
26022005	Eclof	2.317,92	
26022010	Coac Nueva Esperanza	1.949,59	
26022020	Accion y Desarrollo	2.843,13	
260225	DE MAS DE 360 DIAS	0,00	16.635,25
26022505	Eclof	8.756,87	
26022510	Coac Nueva Esperanza Ltda	4.445,14	
26022520	Accion y Desarrollo	3.433,24	
			=====
			68.851,54
3	PATRIMONIO	0,00	2.888,87
31	CAPITAL SOCIAL	0,00	1.774,93
3103	APORTES DE SOCIOS	0,00	1.774,93
310305	Certificados de aportacion	1.774,93	
33	RESERVAS	0,00	242,77
3301	Fondo irrepartible de reserva legal	0,00	124,50
330105	Fondo irrepartible	124,50	
3303	Especiales	0,00	118,27
330305	A disposicion de la Asamblea general	118,27	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00	871,17
3402	DONACIONES	0,00	831,20
340205	Donaciones en bienes	831,20	
3490	OTROS APORTES	0,00	39,97
349005	Otros	39,97	
			=====
			2.888,87
	TOTAL PASIVO + CAPITAL		71.740,41



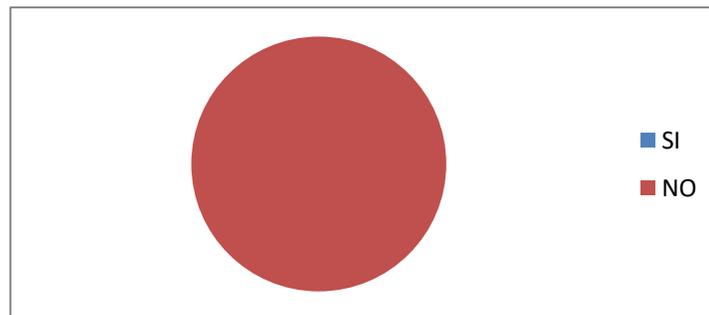
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

OBJETIVO:

Conocer la situación de las Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso de la Comunidad, Mercedes Cadena de la Parroquia La Matriz, Cantón Guamote.

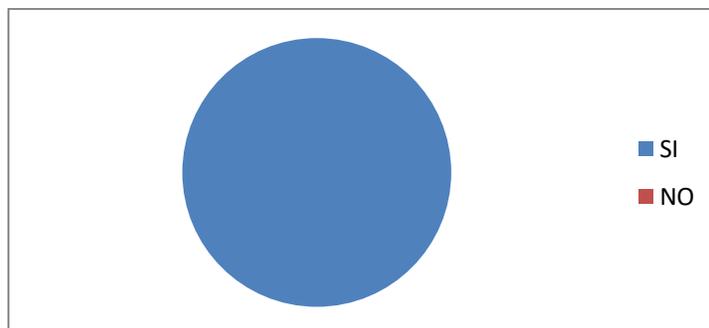
RESULTADOS ENTREVISTA GERENTE

1.- ¿La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso cuenta con una estructura organizacional definida?



Según la información manifestada por el Gerente de la Caja Solidaria se pudo determinar que no existe una organización definida en cuanto a estructura de funciones de los socios y socias internos de la misma, de tal manera que es evidente determinar que no existe una carga de trabajo y funciones establecidas para los miembros, provocando una baja productividad en el desarrollo de las actividades económicas.

2.- ¿La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso cuenta con un reglamento interno?



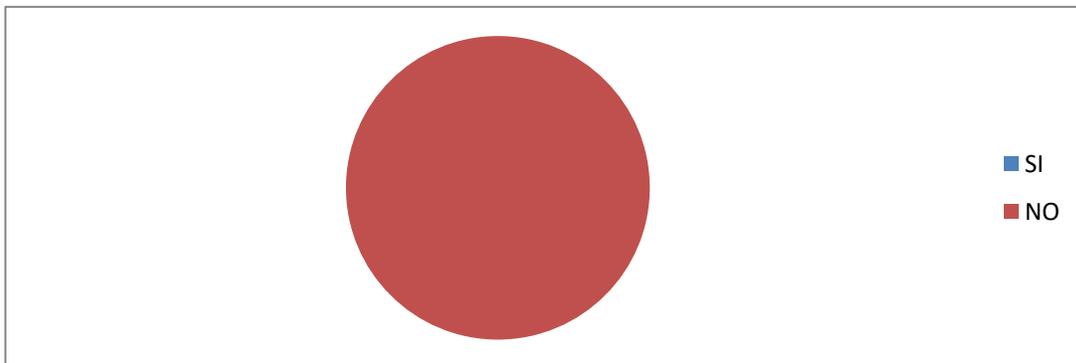
Si existe en la Caja Solidaria un reglamento interno documentado y establecido, de tal manera que llevan un control de actividades que realizan dentro de la Caja Solidaria.

3.- ¿En la Caja Solidaria tienen establecido: Misión, Visión, Objetivos y Valores?



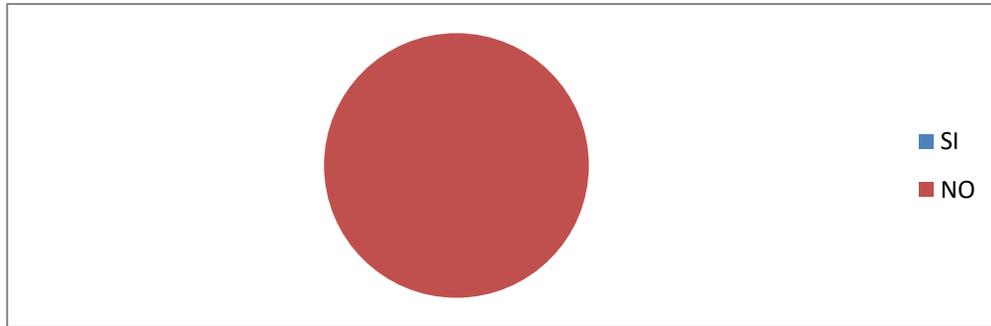
El Gerente de la Caja Solidaria manifiesta que no cuentan con una misión, visión y objetivos.

4. ¿Se comunica al personal la misión, visión, valores y planificación de la Caja Solidaria?



El Gerente da a conocer que no cuentan con una visión, misión y no disponen con una planificación estratégica.

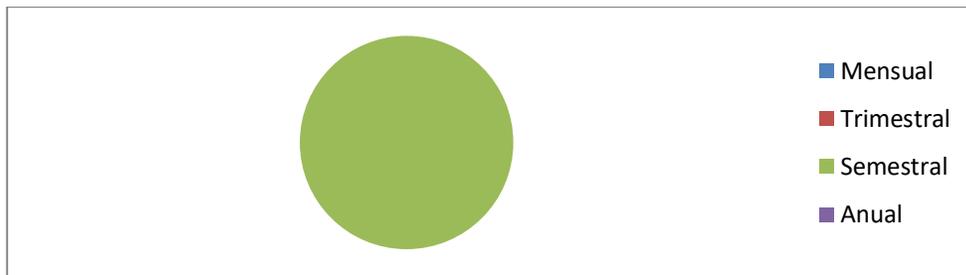
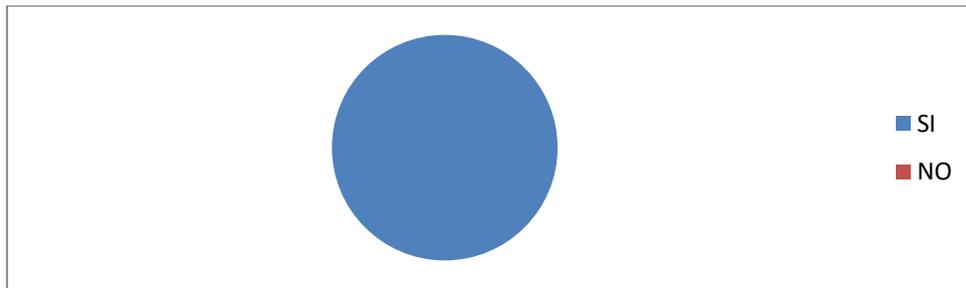
5.- ¿En la Caja Solidaria se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos establecidos?



No existe una planificación a largo plazo que muestre una imagen a futuro de la Caja Solidaria, lo cual demuestra una falta de orientación administrativa.

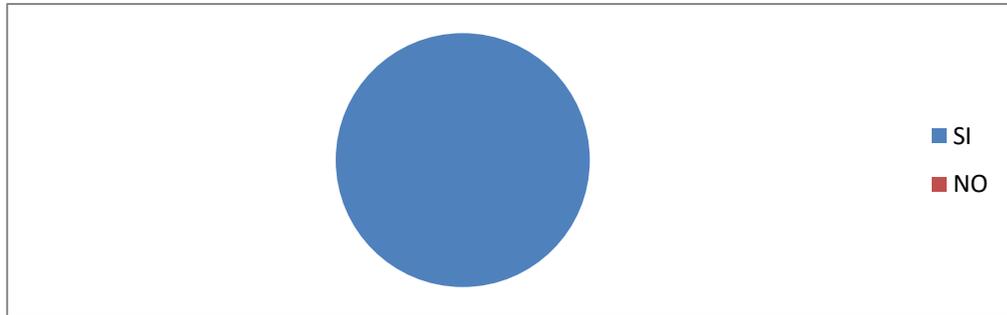
Si su respuesta es SI cada que tiempo la realizan.

6.- Los directivos de la Caja Solidaria realizan rendición de cuentas a sus socios y socias.

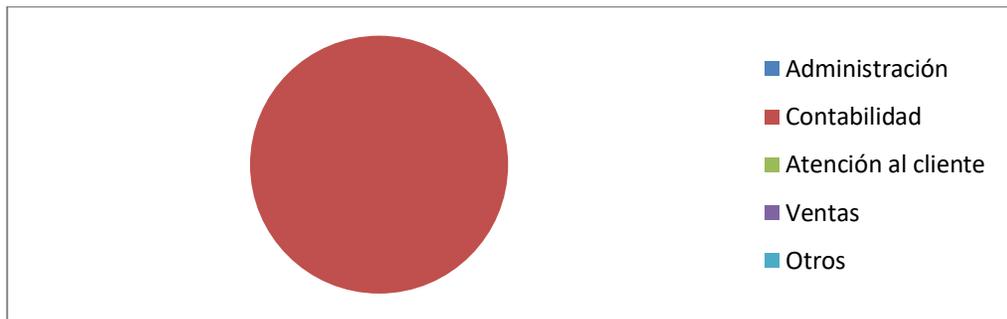


La Caja Solidaria realiza rendición de cuentas semestralmente, lo cual representa un nivel medio de comunicación e integración de los socios y socias a las actividades y resultados de la entidad.

7.- ¿Existe algún plan de capacitaciones para el personal de la Caja Solidaria?

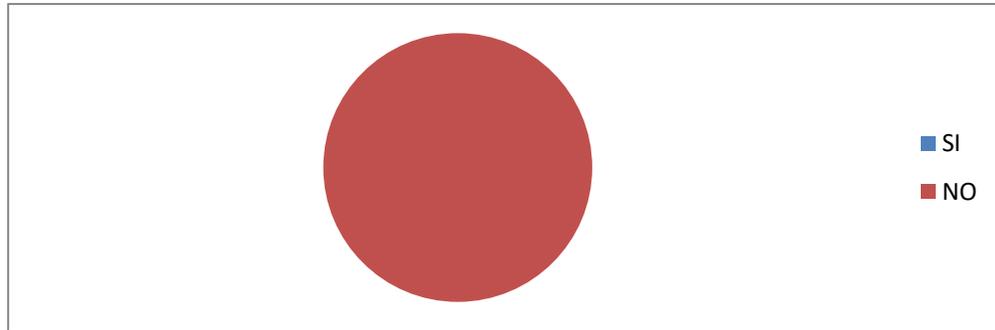


Si su respuesta es SI, ¿qué temas se han tratado en las capacitaciones?



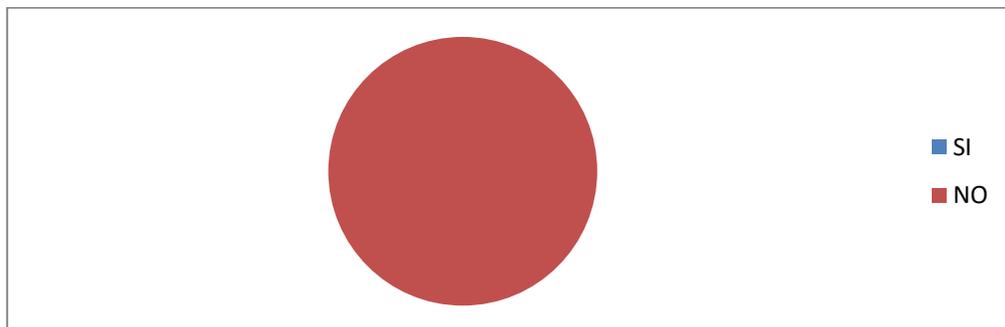
A pesar de que los socios y socias no estén capacitados de forma periódica en el área contable es necesario que tengan una inducción adecuada sobre aspectos administrativos y especialmente en aspectos de atención al cliente, ya que el personal mantiene contacto directo con los socios de la organización y es necesario que posean herramientas de conocimiento sobre el trato que debe darse al cliente y así poder cubrir las necesidades del mismo hasta su satisfacción.

8.- ¿Dentro de la Caja Solidaria para leer los estados financieros se aplica algún indicador financiero?



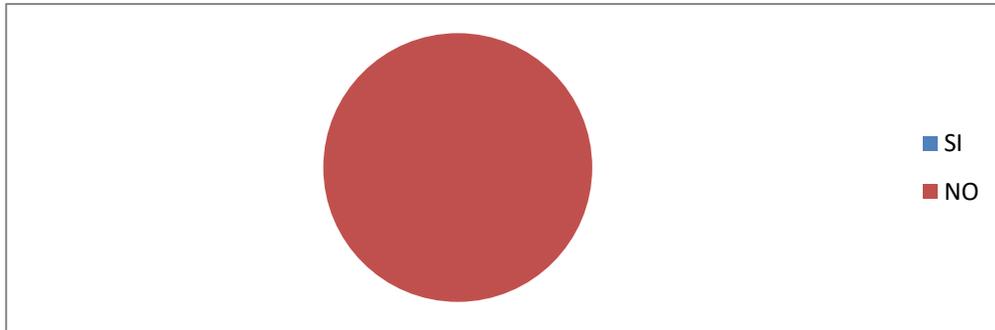
Es necesario que todos los socios y socias de la Caja Solidaria indistintamente de su función, tengan claros los valores organizacionales relacionados con sus actividades, con el fin de que tengan una guía de hacia dónde deben dirigir y proyectar sus esfuerzos en bien común de toda la organización.

9. ¿En la Caja Solidaria se definen en objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?



No se hace énfasis de la planificación a los socios y socias de la Caja Solidaria, lo cual refleja la falta de integración y en consecuencia la falta de progreso por parte de los mismos y así poder llegar a los objetivos propuestos.

10. ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de la Caja Solidaria, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?



No existe un plan de motivación a los miembros de la Caja Solidaria, lo cual cada uno de los socios y socias se integraron voluntariamente y formaron parte de esa organización.

Anexo: 3

RESULTADOS ENCUESTA A LOS SOCIOS Y SOCIAS DE LA CAJA SOLIDARIA

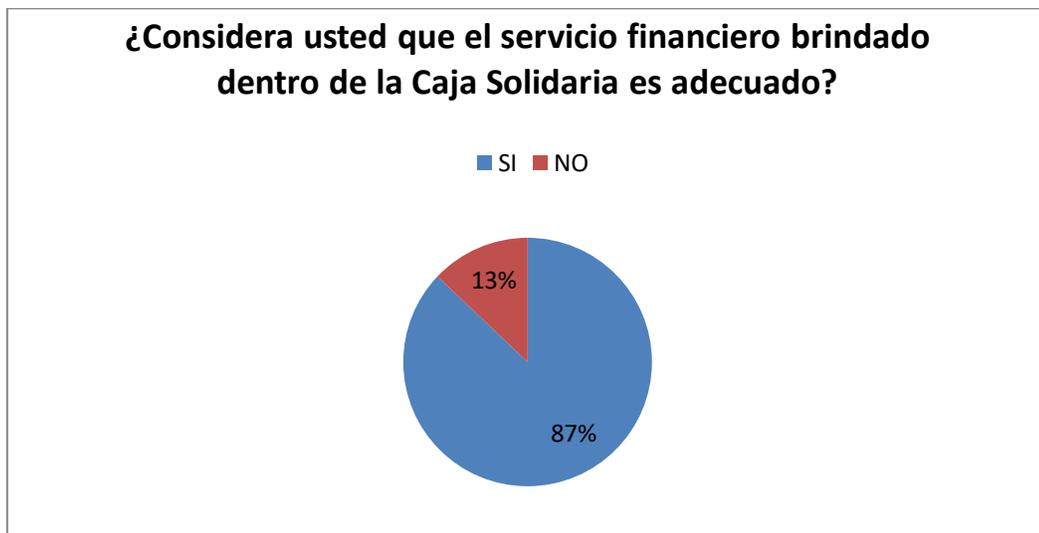


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

OBJETIVO:

Conocer la situación de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito El Progreso de la Comunidad, Mercedes Cadena de la Parroquia La Matriz, Cantón Guamote.

1.- **¿Considera usted que el servicio financiero brindado dentro de la Caja Solidaria es adecuado.**



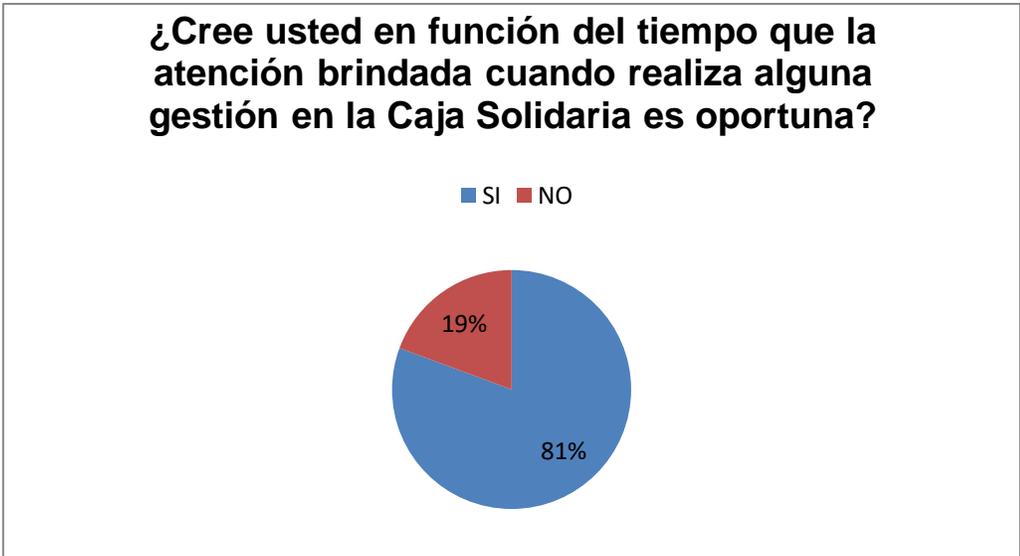
Un 89% de los socios y socias consideran que reciben un servicio financiero adecuado, aunque existe un 11% de inconformidad, de tal manera que es evidente la necesidad de tomar acciones correctivas en cuanto al servicio financiero prestado.

2.- **¿La Caja Solidaria cuenta con infraestructura adecuada y confortable?**



Un 95% de los socios y socias encuestados manifiestan satisfacción en cuanto a la confortabilidad de las instalaciones de la Caja Solidaria, lo cual demuestra una fortaleza de la misma.

3.- ¿Cree usted en función del tiempo que la atención brindada cuando realiza alguna gestión en la Caja Solidaria es oportuna?



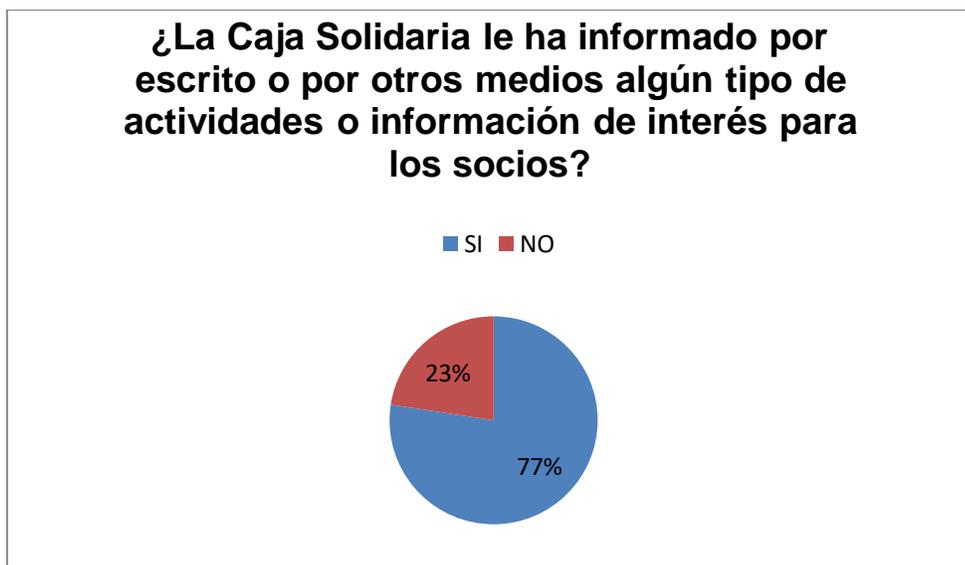
Un 81% de los socios y socias se sienten conformes con la atención que brinda el personal encargado en la gestión, y un 19% está inconforme.

4. ¿Cree usted que la Caja Solidaria mantiene una comunicación directa con los clientes?



Un 97% de los socios y socias expresan que si llevan una buena comunicación entre todos, y un 3% deficiente.

5.- ¿La Caja Solidaria le ha informado por escrito o por otros medios algún tipo de actividades o información de interés para los socios?



En su totalidad un 77% de socios y socias manifiestan que les informan ya sea por escrito o por otros medios de las actividades que se realizan en la Caja Solidaria, mientras que un 23% no se enteran de las actividades y gestiones que realizan.

6.- ¿La Caja Solidaria ha realizado algún tipo de programa que recompense su preferencia como socio?



Un total de 94% de los socios y socias manifiestan que no tiene reconocimiento por ser socio, y un 6% consideran que si son reconocidos.

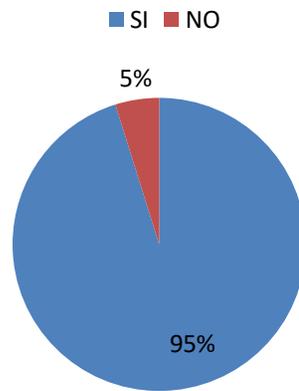
7.- ¿La Caja Solidaria le ha brindado algún tipo de capacitación o información financiera?



De acuerdo a la pregunta un 94% de socios y socias consideran que si reciben capacitaciones sobre temas financieros, y un 6% consideran que no existe capacitación alguna.

8.- ¿Conoce usted las obligaciones que tiene la Caja Solidaria para con los socios?

¿Conoce usted las obligaciones que tiene la Caja Solidaria para con los socios?



Un 95% de los socios y socias manifiestan que si conocen las obligaciones que tiene la Caja Solidaria con los socios y socias, mientras que un 5% desconocen de las obligaciones.