



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA., DEL CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

AUTORA:

FLOR MARICELA PAULLÁN HUARACA

RIOBAMBA – ECUADOR
2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Flor Maricela Paullán Huaraca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez avalizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. César Alfredo Villa Maura
DIRECTOR

Ing. Javier Lenín Gaibor
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Flor Maricela Paullán Huaraca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 9 de enero de 2019

Flor Maricela Paullán Huaraca

C.C. 060478566-7

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación le dedico a DIOS por guiar cada paso de mi vida para cumplir mis sueños y afrontar los problemas que se me han presentado a lo largo de mi trayecto estudiantil y personal.

A María Corazón Huaraca y Luis Ernesto Paullán, mis padres que con sacrificio y esfuerzo me han apoyado incondicionalmente en todo el trayecto de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por siempre cuidar de mí y guiarme por el camino del bien, manteniéndome con salud y vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas de su Escuela de Contabilidad y Auditoría para poder cumplir mis estudios superiores y así convertirme en una profesional de éxito, a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida estudiantil.

Finalmente, pero no menos importante, este Trabajo de Titulación va dirigido a mis tutores Ing. César Villa e Ing. Lenín Gaibor, quienes con paciencia y sabiduría me encaminaron correctamente para poder culminar con éxito el presente trabajo; mención aparte merece la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., en la persona del Sr. Carlos Loja, por abrirme sus puertas para poder realizar mi Trabajo de Titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1 Justificación Teórica.....	4
1.2.2 Justificación Metodológica	4
1.2.3 Justificación Académica.....	4
1.2.4 Justificación Práctica.....	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	9
2.2.1 MANUAL.....	9
2.2.1.1 Definición	9
2.2.1.2 Importancia de los Manuales	9
2.2.1.3 Objetivos de los Manuales.....	10
2.2.1.4 Ventajas de los Manuales	11

2.2.1.5	Tipos de Manuales	12
2.2.2	Procedimientos.....	13
2.2.3	Manual de Procedimientos.....	14
2.2.4	Procesos	14
2.2.5	Control	15
2.2.5.1	Importancia del Control.....	15
2.2.5.2	Bases del Control	17
2.2.5.3	Elementos del Control	18
2.2.5.4	Principios de control	19
2.2.6	Control Interno.....	20
2.2.6.1	Objetivos del Control Interno	21
2.2.6.2	Tipos de Control Interno.....	22
2.2.7	MÉTODO COSO.....	24
2.2.7.1	Definición	24
2.2.7.2	Método COSO I.....	24
2.2.7.3	COSO II.....	25
2.2.7.3	Método COSO III	26
2.2.7.3.1	Componentes del COSO III.....	26
2.2.8	Empresa	30
2.2.8.1	Tipos de empresa	30
2.2.9	Cooperativa.....	32
2.2.9.1	Orígenes	32
2.2.9.2	Definición de Cooperativa	33
2.2.9.3	Características de las Cooperativas.....	33
2.2.9.4	Principios Cooperativos.....	34
2.2.9.5	Valores Cooperativos.....	35
2.2.9.6	Ventajas de las Cooperativas	36
2.2.10	Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	36
2.2.11	Asamblea General de Socios	37
2.2.12	Consejo de Administración.....	38

2.2.13	Consejo de Vigilancia.....	38
2.2	IDEA A DEFENDER	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		40
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1.1	Método Deductivo	40
3.1.2	Método Inductivo.....	40
3.1.3	Método Cualitativo	40
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.2.1	Investigación de Campo.....	40
3.2.2	Investigación Bibliográfica.....	41
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.3.1	Población	41
3.3.2	Muestra	42
3.4	MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1	Observación	43
3.4.2	Encuestas	43
3.4.3	Entrevista	43
3.5	RESULTADOS	44
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	68
Matriz comparativa de los Modelos de Control Interno.....		69
CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITIVO.....		202
4.1	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	202
CONCLUSIONES		350
RECOMENDACIONES.....		351
BIBLIOGRAFÍA		352

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de Manuales.....	12
Tabla 2	Componentes del Control Interno COSO III.....	26
Tabla 3	Tipos de empresas.....	30
Tabla 4	Población de la COAC 26 de Septiembre.....	41
Tabla 5	Número de Socios de la COAC.....	42
Tabla 6	Conoce si existe un Manual de Procedimientos y Control Interno.....	44
Tabla 7	Conocimiento del Código de Ética.....	45
Tabla 8	Responsable de la implementación del Control Interno.....	47
Tabla 9	La aplicación de Control Interno mejora la gestión.....	48
Tabla 10	El desempeño se evalúa periódicamente.....	49
Tabla 11	Disposición a colaborar en la implementación de Manuales.....	50
Tabla 12	Existencia de medios de comunicación adecuados.....	51
Tabla 13	Tipos de notificaciones.....	54
Tabla 14	Ambiente laboral en el que se desenvuelve.....	55
Tabla 15	Forma de corrección de los errores.....	56
Tabla 16	Calidad de servicios prestados:.....	57
Tabla 17	Conformidad con los servicios.....	58
Tabla 18	Comunicación de objetivos, políticas, normas y reglamentos internos.....	59
Tabla 19	Conoce al responsable de la administración de la COAC.....	60
Tabla 20	Frecuencia de visita a la COAC.....	61
Tabla 21	Cumplimiento de actividades.....	62
Tabla 22	Agilidad en la prestación de servicios.....	63
Tabla 23	Años de pertenecer a la COAC:.....	64
Tabla 24	Verificación de la documentación al momento de solicitar un crédito.....	65
Tabla 25	Importancia de que la cooperativa cuente con un control interno.....	66
Tabla 26	Escala de evaluación del Control Interno.....	74
Tabla 27	Matriz de Manual de Procedimientos y Control Interno.....	75
Tabla 28	Matriz de Resumen del Componente 1.....	96
Tabla 29	Matriz de Control Interno Componente 2.....	98

Tabla 30	Matriz de Control Interno Componente 3.....	114
Tabla 31	Matriz de Control Interno Componente 4.....	128
Tabla 32	Matriz de Control Interno Componente 5.....	149
Tabla 33	Matriz de deficiencias de la COAC	157
Tabla 34	Matriz de herramientas del Control Interno.....	181
Tabla 35	Presupuesto de la Socialización del Código de Ética	216
Tabla 36	Estructura Organizacional	218
Tabla 37	Presupuesto de la Socialización de los Objetivos Estratégicos	296
Tabla 38	Metodología para los riesgos	321
Tabla 39	Presupuesto para la socialización del Manual de Procedimientos y Control Interno.....	349

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Organigrama de la COAC	2
Gráfico 2	Objetivos de los manuales	10
Gráfico 3	Ventajas de los Manuales	11
Gráfico 4	Tipos de Manuales según su contenido	13
Gráfico 5	Importancia del Control.....	16
Gráfico 6	Bases del Control.....	17
Gráfico 7	Elementos del Control	18
Gráfico 8	Principios Cooperativos.....	34
Gráfico 9	Conoce usted si existe un Manual de Procedimientos y Control Interno que se aplique en la Cooperativa	44
Gráfico 10	Conocimiento del Código Ética.....	45
Gráfico 11.	Responsable de la implementación del Control Interno	47
Gráfico 12	La aplicación de Control Interno mejora la gestión.....	48
Gráfico 13	El desempeño se evalúa periódicamente	49
Gráfico 14	Disposición a colaborar con la implementación de Manuales.....	50
Gráfico 15	Existencia de medios de comunicación adecuados	51
Gráfico 16	Conocimiento del nivel de autoridad asignada.....	52
Gráfico 17	Cómo califica el Control.....	53
Gráfico 18	Tipos de notificaciones.....	54
Gráfico 19	Ambiente laboral en el que se desenvuelve	55
Gráfico 20	Forma de corrección de los errores.....	56
Gráfico 21	Calidad de servicios prestados:.....	57
Gráfico 22	Conformidad con los servicios	58
Gráfico 23	Comunicación de objetivos, políticas, normas y reglamentos internos.....	59
Gráfico 24	Conoce al responsable de la administración de la COAC	60
Gráfico 25	Frecuencia de visita a la COAC.....	61
Gráfico 26	Cumplimiento de actividades	62
Gráfico 27	Agilidad en la prestación de servicios	63
Gráfico 28	Años de pertenecer a la COAC:	64

Gráfico 29	Verificación de la documentación al momento de solicitar un crédito.	65
Gráfico 30	Importancia de que la cooperativa cuente con un control interno	66
Gráfico 31	Organigrama intitucional	218
Gráfico 32	Formato de requisición de personal.	249
Gráfico 33	Tipos de Capacitación	278
Gráfico 34	Incentivos según la evaluación de desempeño	285
Gráfico 35	Administración de Riesgos	320
Gráfico 36	Sistema de Información	331
Gráfico 37	Nivel de Comunicación de la COAC	336
Gráfico 38	Nivel de Comunicación ascendente.....	337

RESUMEN

El presente Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, tiene el propósito de mejorar el desempeño operativo y administrativo de la entidad, reforzando de manera oportuna y adecuada la toma de decisiones y así incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, para contribuir al logro de los objetivos institucionales. Para el desarrollo del Manual en mención, fue necesario visitar la Cooperativa, aplicar encuestas a los funcionarios y socios, entrevistar al Gerente, revisar la normativa interna y externa y realizar la evaluación al sistema de control interno a través del método COSO III, lo cual permitió identificar las siguientes falencias: inexistente control de riesgos, falta de control oportuno sobre la gestión de los recursos de la entidad e incumplimiento de los objetivos institucionales por falta de coordinación y desconocimiento de las normas y procedimientos tanto internos y externos vigentes. Se recomienda a la Cooperativa aplicar correctamente el Manual a fin de definir las políticas y procedimientos que deben seguir los funcionarios al momento de realizar sus actividades dentro de la entidad sin importar el cargo que ostenten y así asegurar el mejoramiento continuo de la institución financiera.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<MANUAL DE PROCEDIMIENTOS> <CONTROL INTERNO> <COSO III>
<GESTIÓN> <CHUNCHI (CANTÓN)>

Ing. César Alfredo Villa Maura
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present procedures and internal control manual for the September 26 Lazaro Condo savings and credit cooperative Ltda, from Chunchi canton, Chimborazo Province, has the purpose of the entity operational and administrative performance improvement, reinforcing decision making in a timely and adequate manner and thus increasing efficiency levels, effectiveness and economy, to contribute to the institutional objectives. achievement . for the mentioned manual development, it was necessary to visit the cooperative, apply surveys to officials and partners, interview to the manager, review of the internal and external regulations and perform the evaluation to the internal control system through the COSO III method, which allowed to identify the following shortcomings: nonexistent risk control, lack of timely control over the entity's resources management and non-compliance of the institutional objectives due to lack of coordination and current internal and external norms and procedures ignorance. It is recommended to the cooperative to apply the manual correctly in order to define the policies and procedures that officials should follow at the time of carrying out their activities within the entity regardless of their position and thus ensure the financial institution continuous improvement.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <PROCEDURES MANUAL> <INTERNAL CONTROL> <COSO III> <MANAGEMENT> <CHUNCHI>

INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos y Control Interno en la actualidad es una herramienta fundamental de gestión en las empresas, pues en éste se definen las normas, planes, políticas y procedimientos que controlarán las diferentes actividades administrativas y operacionales y así mejorar la gestión, encaminando a la organización al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los Manuales de Procedimientos y Control Interno son herramientas de gestión muy importantes al interior de las empresas, porque cuando ingresan nuevos talentos a la organización, estos cuerpos normativos permiten informar sobre todas las normas y procedimientos existentes en las mismas, incluyendo desde su reseña histórica, pasando por su estructura organizacional, hasta llegar a la determinación de los procedimientos y tareas a desarrollarse en los diferentes departamentos que la conforman.

El Control Interno tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraude, como así también detectar las desviaciones que se presente en la empresa y puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Para desarrollar un Control Interno adecuado hay que optimizar los recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa y así lograr mejores niveles de productividad. Contar con un Sistema de Control Interno actualizado en las áreas básicas de la empresa, permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones, así como facilitar que las auditorías tanto financieras como de gestión sean efectivas.

Finalmente, el Control Interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo, nace el 04 de junio del 2003 en la comunidad de Toctezinin cantón Chunchi, de la provincia de Chimborazo, formada por un grupo de 48 mujeres campesinas capaces y decididas a superarse con un capital de \$58.000,00, de los cuales \$18.000,00, fue aporte de las socias y \$40.000,00 de un crédito reembolsable otorgado por el grupo social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP).

En la actualidad la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., cuenta con más de 500 socios y cerca de un medio millón de dólares en activos, fruto del esfuerzo, trabajo y confianza de todos los socios.

Orgánico Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.”

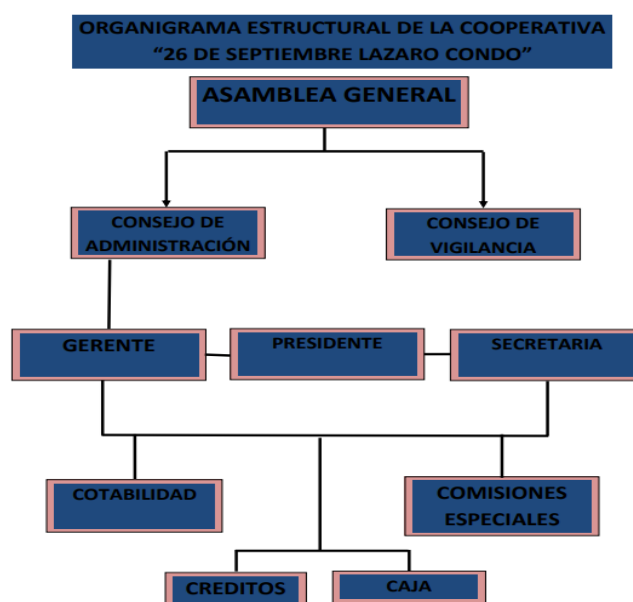


Gráfico 1 Organigrama de la COAC

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

Después de haber realizado un breve diagnóstico, se evidencia una serie de problemas que están afectando el normal funcionamiento de las actividades diarias de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., detallados a continuación:

- La COAC no posee un Manual de Procedimientos y Control Interno que identifique los procedimientos para la realización de las actividades, impidiendo un control efectivo sobre el desarrollo de las tareas ejecutadas en sus diferentes áreas operativas.
- Por otro lado, no existe un control de riesgos, provocando que no se identifique, mida y vigile correctamente la serie de riesgos potenciales que afectan y pueden afectar el normal funcionamiento de la Cooperativa.
- Asimismo, no existe un control oportuno sobre la gestión de los recursos económicos, materiales o tecnológicos de la COAC, imposibilitando a sus directivos y administradores tomar decisiones acertadas en beneficio de la institución.
- Es notorio el incumplimiento de los objetivos institucionales por falta de coordinación y desconocimiento de las normas y procedimientos, lo que ocasiona que la Cooperativa deje de ser competitiva en el mercado financiero.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen como resultados que la cooperativa no pueda ser competitiva en el mercado, porque desde su perspectiva interna el personal no está comprometido con la organización para poder cumplir con los objetivos y desde su perspectiva externa no logra satisfacer las necesidades de sus socios puesto que ellos buscan una institución netamente consolidada para poder invertir su dinero.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, influirá en la eficiencia y eficacia de las diferentes unidades operativas?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Objeto de estudio: Diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno para la COAC.

Campo de acción: Diseño organizacional.

Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
Provincia: Chimborazo
Cantón: Chunchi
Dirección: Comunidad Toctezinin.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Desde la perspectiva teórica, la presente investigación se justifica, ya que se aprovechó toda la base científica existente sobre diseño de manuales y muy particularmente sobre manuales de procedimientos y de control interno de reconocidos autores y tratadistas, contenido en libros, revistas especializadas, investigaciones, artículos científicos y linkografía especializada y actualizada, de tal forma que se pueda fundamentar el presente trabajo investigativo.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Metodológicamente, el presente trabajo investigativo se justificó su emprendimiento, ya que se aprovechó la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitieron levantar información consistente, pertinente, suficiente y relevante, tendiente a diseñar de manera correcta el presente Manual de Procedimientos y Control Interno de la Cooperativa.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

En la parte académica, el presente trabajo se justificó su realización, ya que permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación en las aulas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) en el diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo; paralelamente, fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como

consecuencia del desarrollo de la presente investigación; y, sin dejar de ser menos importante, cumplí con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la República.

1.2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la parte práctica, la presente investigación se justificó su realización, ya que permitió diseñar un Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, que incluye: el título del procedimiento, introducción, marco normativo, descripción del procedimiento, objetivo del procedimiento, descripción del procedimiento, diagrama de Flujo del procedimiento, responsabilidad del procedimiento y las medidas de seguridad y autocontrol, aplicables al procedimiento; resumido en este instrumento de gestión beneficioso para la toma de decisiones a nivel institucional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, mediante el Método COSO III, tendiente al mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la institución.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar el Marco Teórico mediante la revisión de distintas fuentes bibliográficas, contenida en libros, revistas especializadas, artículos científicos, investigaciones y linkografía, que permitan una adecuada fundamentación de la presente investigación.
- Establecer el Marco Metodológico, con la utilización de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permita la recolección de información relevante y suficiente que aporte al diseño del Manual.

- Diseñar el Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, mediante la aplicación del COSO III, tendientes a la definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada funcionario en el cumplimiento de sus actividades.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de consultar varios trabajos de investigación en el Repositorio de Acceso Abierto del Ecuador y la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas, se determinó que los Trabajos de Investigación más relevantes en relación al tema de este Trabajo Investigativo, son los siguientes:

Según Jaramillo (2013), en su Trabajo de Investigación “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO INTEGRAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANTORCHA LIMITADA.”, de la Universidad Tecnológica Equinoccial, concluyó que a través de la implementación de un Manual de Control Interno la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda., podrá desarrollar de mejor manera sus actividades administrativas y financieras, ya sea de forma interna entre su personal y los consejos directivos, como también se verá reflejado de manera externa con sus socios.

Por su parte, Borbor (2014), en su Trabajo de Investigación “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS, AÑO 2014”, de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena, concluyó que la planificación de los procedimientos del departamento de Tesorería estandarizó los procesos a fin de que se midan en base a indicadores que permitan el correcto seguimiento y evaluación a los procedimientos y planes ejecutados, para conocer si cumplen con sus objetivos propuestos.

Asimismo, estableció sistemas que permiten conocer las falencias de competencias profesionales de los servidores, con la finalidad de proporcionar capacitaciones que contribuya a mejorar el conocimiento y realización de los procedimientos del departamento.

Según Satán (2015), en su Trabajo de Investigación “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS Y CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluyó que el personal de las COAC es un elemento con un alto nivel de preparación en las diferentes áreas operativas de la entidad financiera. Pese a ello en su gran mayoría no tiene claro la misión, la visión y otros aspectos generales de la Cooperativa y por ende no reconocen las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones. Paralelamente, advierte que con la implementación de los Manuales de Procedimientos, Políticas y Control Interno, les permitirá tener una orientación de las políticas administrativas y procedimientos en las diferentes actividades, salvaguardando los recursos, además permitirá la aplicación del Control Interno en cada unidad, constituyendo una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos cuyos riesgos de cometer errores serán minimizados, prevenidos, corregidos y detectados a tiempo, disminuyendo su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Finalmente, Ramírez (2015), en su Trabajo de Investigación “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL USO ADECUADO DE ACTIVOS FIJOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN COCHAPAMBA” COMUNIDAD DE CHAUPI GUARANGUÍ, PARROQUIA DE AMBUQUÍ, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, concluyó que la constatación de los bienes no se realiza en forma periódica ni correcta, por falta de codificación restringiendo detectar en forma inmediata y con facilidad la ubicación de los activos fijos, en el mejor de los casos lo hacen posiblemente una vez al año, la toma física por lo que el control de los activos no son presentados en forma real, oportuna y concreta, con algún comprobante de custodia.

2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo, se constituye en la comunidad de Toctezinin, cantón Chunchi, de la provincia de Chimborazo, el 04 de

junio del 2003, y fue formada por un grupo de 48 mujeres campesinas capaces y decididas a superarse con un capital de \$58.000,00, de los cuales \$18.000,00, fue aporte de las socias y \$40.000,00 de un crédito reembolsable otorgado por el grupo social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.2.1 MANUAL.

2.2.1.1 Definición

Duhalt, (1977), refiriéndose a la definición de un manual, menciona que: “es un documento que incluye de forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones relacionadas a la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que son importantes para la mejor ejecución del trabajo”. (p. 20)

De su parte, Álvarez, (2006), refiriéndose al mismo tema, indica que: “es la herramienta más eficiente para transferir conocimientos y experiencias, pues estos incluyen la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (p. 24)

Finalmente, Luna, (2014), en relación a los manuales, menciona que: “los manuales son documentos que permite recolectar datos detallados de manera ordenada y sistemática la información de la organización de la empresa”. (p. 89)

Con base en lo anterior, se puede concluir que un manual es un documento que integra información y/o instrucciones de la organización de la empresa de forma ordenada y sistemática, con el fin de mejorar la ejecución del trabajo.

2.2.1.2 Importancia de los Manuales

Según la Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora, (2004), indica que la importancia radica en: “Permite proporcionar información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable con el fin de lograr el correcto uso de los recursos y el desarrollo de las funciones de cada miembro de la empresa”. (p. 5)

De su parte, Franklin, (2009), manifiesta que un manual es importante porque:

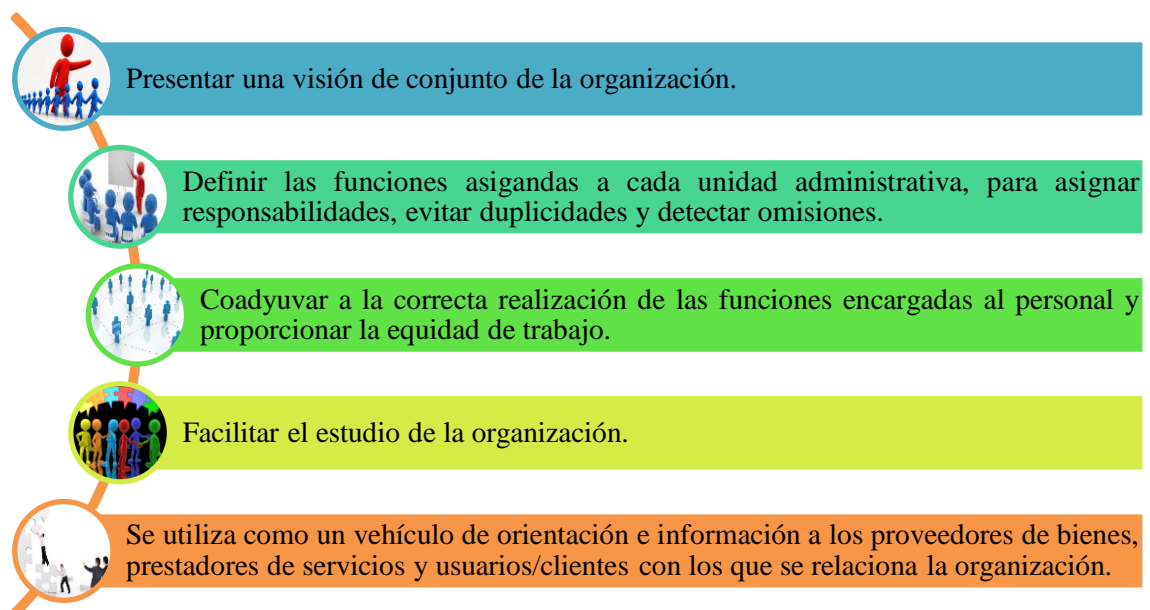
Son indispensables, debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que maneja, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la implementación de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más. De hecho, que los manuales representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular. (p. 244)

En base a los conceptos anteriores, se puede concluir que los manuales son importantes para las organizaciones, pues éste permite mantener la información ordenada y detalla, con el fin de evitar errores que pueden afectar el desempeño de la institución.

2.2.1.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

De su parte, Guerrero, (2014), menciona los siguientes objetivos de los manuales:

Gráfico 2 Objetivos de los manuales



Fuente: Guerrero (2014) (p. 204)

Elaborado por: Flor Paullán

Freitas (2008), en relación a los objetivos de los manuales, menciona que:

Los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

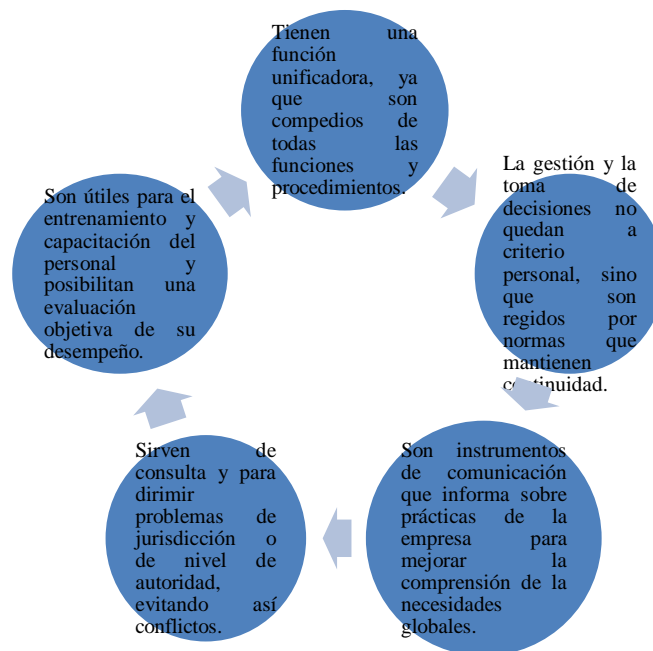
1. Instruir al personal acerca en aspectos como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.
2. Definir las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad en las tareas y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
4. Los manuales deben ser diseñados en base a los anteriores objetivos para conseguir claridad, sencillez y flexibilidad. (p. 3)

En definitiva, se puede inferir que el objetivo principal del control interno, es precisar las funciones asignadas para evitar duplicidad de funciones, así como servir de vehículo de orientación e información para así mantener integrado a las partes internas y externas de una organización.

2.2.1.4 VENTAJAS DE LOS MANUALES

Según Correa, (2009), cita como principales ventajas de los manuales, los siguientes:

Gráfico 3 Ventajas de los Manuales



Fuente: Fernando Correa (2009).

Elaborado por: Flor Paullán

Freitas, (2008), en relación a las ventajas de los manuales menciona que:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y normas.
- Evitan discusiones y malentendidos entre los miembros de la organización.
- Refuerzan en los procedimientos y normas la continuidad y coherencia a través del tiempo.
- Son instrumentos importantes en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la ejecución de las funciones.
- Facilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción. (p.4)

Analizando el contexto anterior, se puede inferir que una de las ventajas de implementar un manual en una organización, es que permite la toma de decisiones de forma técnica, a más de inducir al personal en sus respectivas funciones.

2.2.1.5 Tipos de Manuales

Freitas, (2008), clasifica a los manuales en dos categorías:

De acuerdo a su contenido y otro por su función específica:

Tabla 1 Tipos de Manuales

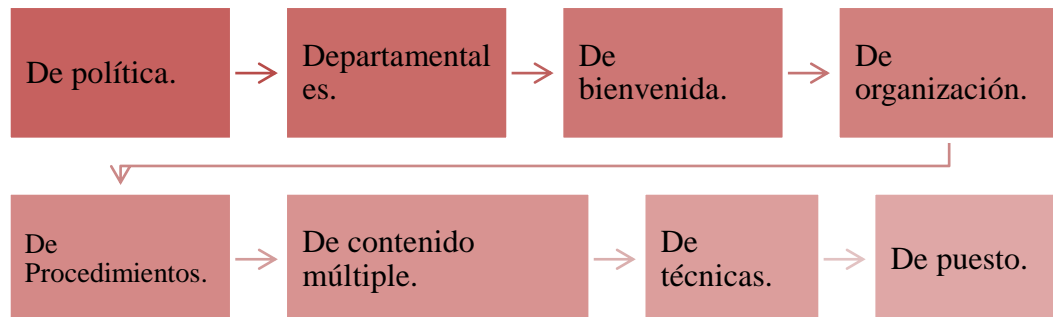
Por su contenido se divide en:	Por su función específica se dividen en:
Manual de historia	Manual de producción
Manual de organización	Manual de compras
Manual de políticas	Manual de ventas
Manual de procedimientos	Manual de finanzas
Manual de contenido múltiple	Manual de contabilidad
Manual de adiestramiento o instructivo	Manual de crédito y cobranzas
Manual técnico	Manual de personal

Fuente: Freitas J., (2008).

Elaborado por: Flor Paullán

Por su parte, Luna, (2014), clasifica a los manuales de la siguiente manera:

Gráfico 4 Tipos de Manuales según su contenido



Fuente: Luna A., (2014).

Elaborado por: Flor Paullán

En síntesis, existen varios tipos de manuales que pueden ser adoptados por cualquier organización, dependiendo de sus necesidades o requerimientos, su finalidad será manejar de manera fácil la información interna de la misma.

2.2.2 Procedimientos

Álvarez, (2006), con respecto a los procedimientos, indica que: “es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos personas ejecutan un trabajo”. (p.35)

Según la Universidad Mariano Gálvez, (2015), refiriéndose a los procedimientos, señala:

Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son planes por medio de los cuales se define un método para el manejo y control de actividades futuras y son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es decir, que indican los pasos a seguir como actuar en determinado momento, dependiendo de la actividad. (p. 41)

En síntesis, se puede advertir que un procedimiento es una guía por medio del cual se determina un método para realizar diferentes actividades de manera cronológica con el fin de cumplir a cabalidad dicha tarea.

2.2.3 Manual de Procedimientos.

Valencia, (1999), en relación a los Manuales de Procedimientos, advierte que: “son aquellos instrumentos de información en los que se consigan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.” (p.20)

Según Álvarez, (2006), al hablar sobre los Manuales de Procedimientos, señala:

Es el instrumento que guarda la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (política) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido”. (p. 24)

En definitiva, el Manual de procedimientos, consiste en un instrumento que contiene de manera detallada y ordenada los pasos y operaciones, que se debe seguir para ejecutar una función.

2.2.4 Procesos

Maldonado, (2011), refiriéndose a los procesos, los define como:

Conjunto de actividades ordenadas y secuenciales para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos claves del negocio dependen de procesos de negocio inter funcionales eficaces; y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. Es necesario adoptar un método de gestión por procesos los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes. (p. 2)

De su parte, Franklin, (2009), manifiesta que un proceso es: “un conjunto de etapas ordenado que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.” (p.14)

Por lo anterior, se puede inferir que los procesos hacen referencia a un conjunto de actividades organizadas que se debe seguir desde la producción hasta obtener un servicio o producto.

2.2.5 Control

Baldwin, (2001), en relación al control, menciona que:

La función de control es medir los resultados para que tal función sea ejercida. El control, además, no puede separarse de la programación, pues ambas funciones se interrelacionan afectándose recíprocamente y ello significa efectuar los ajustes necesarios para que ambas se lleven a buen término. (p. 26)

De su lado, Sánchez, (2014), refiriéndose al control, menciona que:

Es la función administrativa, que permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional con el fin de asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la organización, esto consiste en medir el desempeño en relación a las metas y los planes, y así poder definir dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. (pp. 101-102)

Según la Universidad Mariano Gálvez, (2015), con referencia al control menciona:

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes y se considera como un proceso importante de la Administración que consiste en verificar que si lo que se hace es lo previsto. (p. 41)

Con base en las definiciones anteriores, se puede concluir que el Control es una función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño, ya sea total o parcial, con el fin de encaminar los hechos hacia los objetivos y planes institucionales.

2.2.5.1 Importancia del Control

A criterio de Cabrera, (2009), al hablar sobre la importancia del control, manifiesta que:

Una de las razones más notables de la importancia del control es porque hasta un plan correctamente estructurado se puede desviar. El control se emplea para:

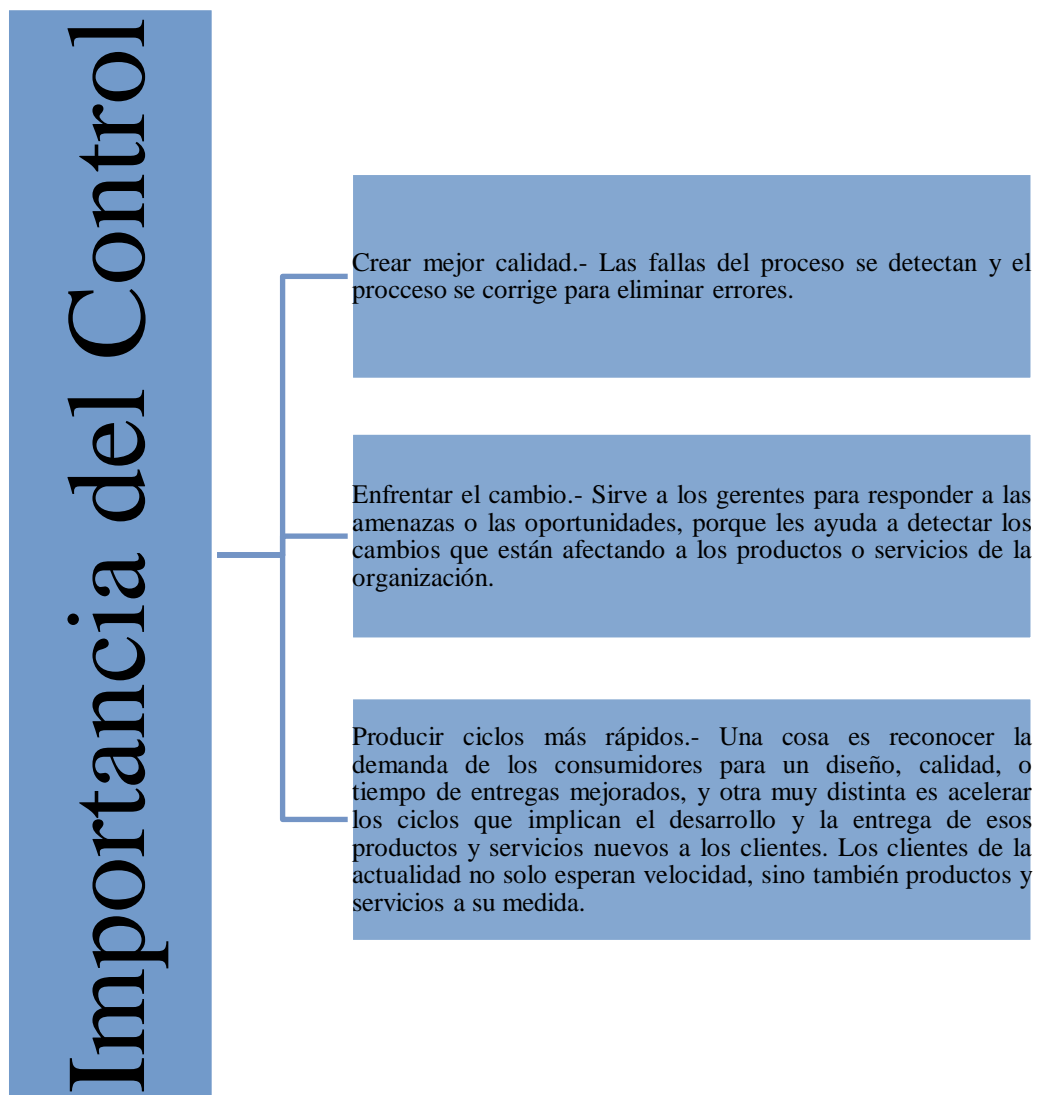


Gráfico 5 Importancia del Control

Fuente: Cabrera E. (2009) (p. 9)

Elaborado por: Flor Paullán

Gareth, (2010), en relación a la importancia del control alude que:

- El control es importante para evaluar con que eficacia usan sus recursos.
- Puede elevar el nivel de innovación de una organización, una innovación exitosa se da cuando los gerentes crean un ambiente organizacional en los que los empleados se sienten facultados para ser creativos. (pp.387-388)

Con base en lo anteriormente citado, se puede inferir que la importancia del Control radica en permitir hacer frente a los cambios que se van presentando en el mercado, para así elevar el nivel de innovación y por ende mejorar la calidad del producto.

2.2.5.2 Bases del Control

Cabrera, (2009), al referirse a las bases del control, menciona las siguientes actividades:

- Planear y organizar: Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarían alcanzar la meta establecida.
- Hacer: El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos.
- Evaluar: El evaluar no es más que interpretar y comparar con los objetivos trazados, la información obtenida, se puede tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser adoptadas.
- Mejorar: Consiste en poner en práctica las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema. (p. 10)

Por su parte, Sánchez, (2014), en mención a las bases del control, cita lo siguiente:

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad consta de las siguientes bases:

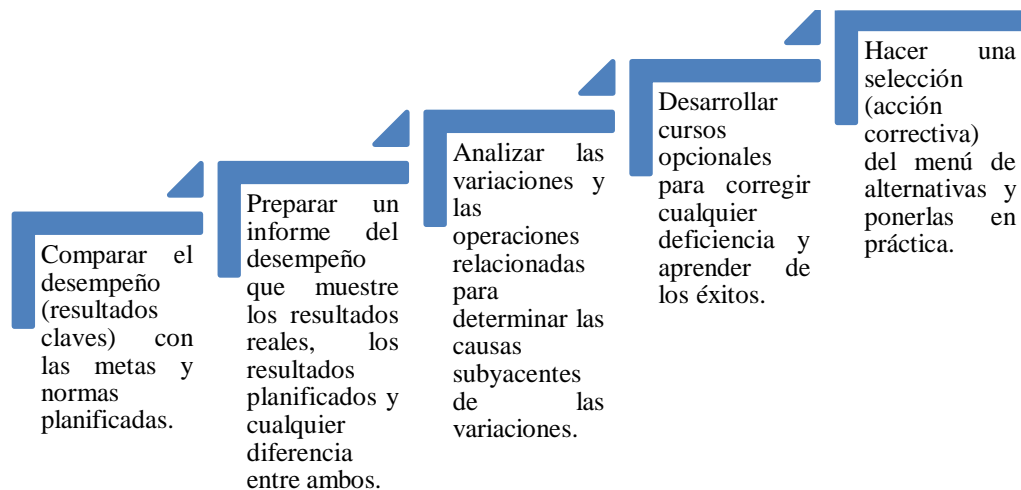


Gráfico 6 Bases del Control

Fuente: Sánchez M. (2014)

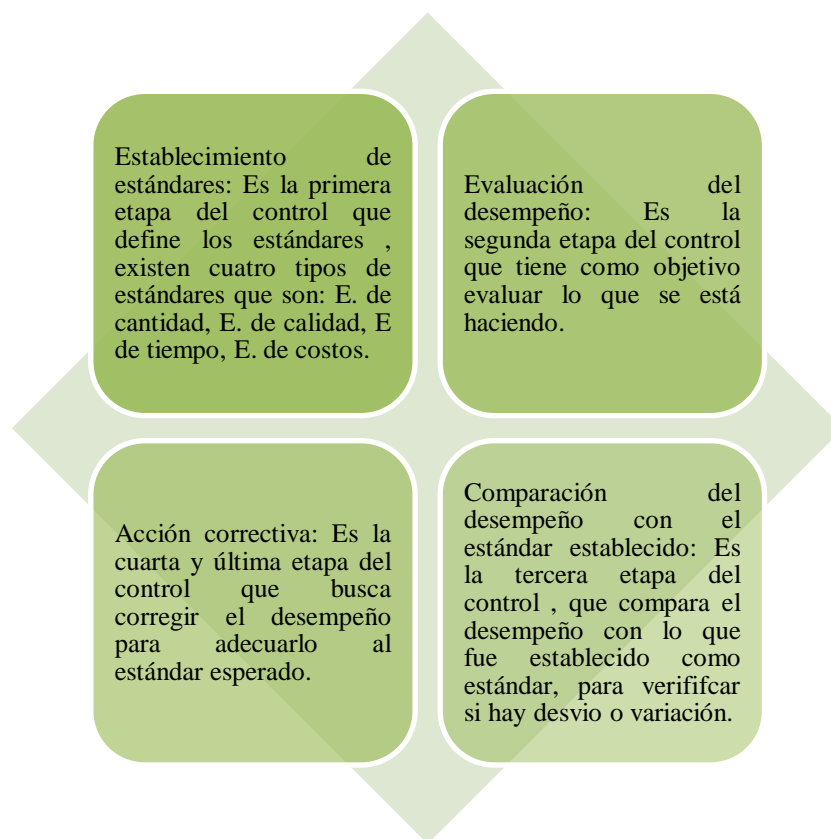
Elaborado por: Flor Paullán

Se infiere, que las bases del control son la planificación, ejecución de la planificación, evaluación del desempeño; y, preparación de un informe de desempeño que muestre los resultados reales, complementado por el desarrollo de opciones de corrección y por último la aplicación de una acción correctiva.

2.2.5.3 Elementos del Control

Cabrera, (2009), manifiesta que el control está compuesto por cuatro elementos que se suceden:

Gráfico 7 Elementos del Control



Fuente: Cabrera E. (2009) (p.11)

Elaborado por: Flor Paullán

Sánchez, (2014), en relación a los elementos del control, indica que:

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.

2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas. (p.103)

Con base en lo anterior, se puede concluir que los elementos del control interno empiezan por establecer los estándares o normas de desempeño, luego la forma de evaluar el desempeño, los mecanismos de comparar el desempeño con el estándar establecido y por último la forma de aplicar la medida correctiva.

2.2.5.4 Principios de control

Según Cabrera, (2009), menciona los siguientes principios:

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida.

De la oportunidad: El control necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, con el fin de que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten deben ser analizadas detalladamente en relación con los planes, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

De costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.

De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades representativas, con el objetivo de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

De la función controladora: Este principio es básico, pues menciona que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (p.16)

Por su parte, Agüero, Barriento, & Delgado, (2009), refiriéndose a los principios de control, menciona los siguientes:

1. **Principio de garantía del objetivo:** El control debe contribuir a la consecución de objetivos mediante la verificación oportuna de las diferencias con los planes a emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen como fin alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar fallas o distorsiones existentes en los planes para determinar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.
2. **Principio de definición de los estándares:** El control debe hacerse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente.
3. **Principio de excepción:** Este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de ese control.
4. **Principio de acción:** El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. (p.12)

En síntesis, los principios del control son el de oportunidad que permite que la organización evite errores por no aplicar oportunamente dicho proceso; y, principio de objetividad, es decir que el control no es un fin, más bien es un medio que permite alcanzar los objetivos institucionales.

2.2.6 Control Interno

Según Ladino, (2009), define al Control Interno como:

Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por todos los niveles jerárquicos de

la organización, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. (p. 8)

De su parte, Taleva, (2011), en relación al Control Interno, menciona que:

Comprende la estructura organizativa, las políticas y procedimientos y las cualidades del personal de una empresa existente con el propósito de proteger los activos, hacer válida la información, inducir a la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las disposiciones gerenciales. (p. 40)

Con base a lo anterior, se puede concluir que el Control interno es un conjunto de normas y procedimientos aplicados por la alta dirección y el resto del personal, encaminado a precautelar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información presentada y el cumplimiento de leyes, normas y políticas, y puede ser aplicado a todo tipo de empresa.

2.2.6.1 Objetivos del Control Interno

Mantilla, (2013), al hablar sobre los objetivos del Control Interno, cita los siguientes:

- Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas.
- Uso de los recursos de manera económica y eficiente.
- Salvaguarda de los activos.
- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones. (p. 19)

De su lado, Estupiñan, (2015), establece los siguientes objetivos del control interno:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.

- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (p.19)

Tomando como referencia lo señalado por los autores anteriormente señalados, se puede concluir que los objetivos del control interno están enfocados al logro de las metas establecidas en la institución, al correcto uso de los recursos, salvaguardar los activos, promover la adhesión de políticas administrativas, así como a la confiabilidad e integridad de la información generada.

2.2.6.2 Tipos de Control Interno

Estupiñan, (2015), establece los siguientes tipos de control interno:

Control interno administrativo: Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo

Entre los objetivos del control interno administrativo se puede citar los siguientes:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Control interno contable: Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo,

con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.

- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que el acceso a los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa. (p.7-8)

Mantilla, (2013), en relación a los tipos de control interno, indica que:

El Instituto Americano de Contables Públicos Certificados (AICPA), dividió al control interno en dos componentes: control administrativo y control contable.

El control administrativo.- Incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

El control contable.- Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable de que:

- Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas dadas por la administración;
- Las transacciones se registran en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados financieros y para mantener la contabilidad por los activos;
- El acceso a los activos se permite solamente la administración; y la contabilización de activos se compara con los activos existentes, a intervalos razonables, acciones apropiadas en relación con cualesquiera diferencias. (p.19)

En síntesis, al Control interno se lo puede dividir en dos: así tenemos el Control interno administrativo y el control interno contable, el primero hace referencia al plan de la organización que adopta cada empresa con sus debidos procedimientos para mantenerse informado de la situación real de la empresa, coordinar las funciones y asegurarse que se están cumpliendo con los objetivos; mientras que el control interno contable se relaciona con los registros contables que tiene como objetivo salvaguardar los activos y la confiabilidad de los estados financieros.

2.2.7 MÉTODO COSO

2.2.7.1 Definición

Según la Asociación Española para la Calidad, (s.f.), en relación al método COSO, señala:

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA).
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos (AMI). (p.2)

2.2.7.2 Método COSO I

Según la Asociación Española para la Calidad, (s.f.), en relación al COSO I, señala:

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generar una definición común de “control interno”.

Según el método COSO, el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

La estructura del estándar se divide en cinco componentes:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión. (p.3)

2.2.7.3 COSO II

Según la Asociación Española para la Calidad, (s.f.), en relación al COSO II, señala:

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.

6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se lleven a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades. (p.4)

2.2.7.3 Método COSO III

COSO, (2013), indica que el Control Interno es:

Un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p. 8)

2.2.7.3.1 Componentes del COSO III

Según, COSO, (2013), menciona que el Control Interno COSO III consta de cinco componentes y 17 principios que se detallan a continuación:

Tabla 2 Componentes del Control Interno COSO III

Componentes	Principios
Ambiente de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos. 2. El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno. 3. La gerencia establece con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos. 4. La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos. 5. La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.
Evaluación de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 6. La organización defina objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos. 7. La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.

	<p>8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.</p> <p>9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.</p>
Actividades de Control	<p>10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.</p> <p>11. La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de los objetivos.</p> <p>12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</p>
Información y Comunicación	<p>13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.</p> <p>14. La organización comunica internamente información, incluida objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno.</p> <p>15. La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.</p>
Monitoreo	<p>16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.</p> <p>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la alta gerencia si correspondiese.</p>

Fuente: COSO (2013)

Elaborado por: Flor Paullán

Componentes del COSO III

1. Entorno de Control

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración, es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

2. Evaluación de riesgos

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen, tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, Por ende, se entiende por riesgos cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

3. Actividades de control

Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en diferentes etapas de los procesos de negocios y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como es lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible

4. Información y comunicación

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar

presupuestos, y demás actividades. Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Contenido:** ¿Presenta toda la información necesaria?
- **Oportunidad:** ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- **Actualidad:** ¿Está disponible la información más reciente?
- **Exactitud:** ¿Los datos son correctos y fiables?
- **Accesibilidad:** ¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

5. Monitoreo

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; asimismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.

- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

(p.15-33)

En conclusión, respecto a lo anterior, el control interno COSO III, está integrado por 5 componentes y 17 principios; los componentes son el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y el monitoreo, cada uno con sus respectivos principios. Todos estos componentes deben funcionar de manera conjunta para así poder llegar a un nivel aceptable del riesgo de cumplir un objetivo, asimismo el cumplimiento de los principios permite evaluar la efectividad del control interno dentro de la entidad.

2.2.8 Empresa

Antón, (2009), manifiesta que una empresa es” una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (p.9)

Según Estupiñan, (2015), define a la empresa, como:

La persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas. (p.6)

Bartolomé, (2018), define a la empresa “como un organización social y económica que combinado los factores de producción (materia prima, recursos energéticos, maquinarias y recursos humanos) obtiene un producto o un servicio del cuál percibe un beneficio según las necesidades del mercado”. (p. 13)

Por lo anterior, se concluye que la empresa es una organización que tiene como objetivo las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios para obtener un beneficio.

2.2.8.1 Tipos de empresa

Antón, (2009), en relación a los tipos de empresas, indica que:

Aunque todas las empresas tienen las características comunes, no todas son iguales. Dependiendo del criterio que utilicemos para clasificarlas, existen diferentes tipos de empresas:

Tabla 3 Tipos de empresas

Criterio	Tipos de Empresa
Tamaño	- Pequeñas. - Medianas.

	- Grandes
Actividad	- Del sector primario. - Del sector secundario. - Del sector terciario.
Ámbito	- Locales. - Provinciales. - Regionales. - Nacionales - Multinacionales
Propiedad	- Privadas. - Públicas. - Mixtas.
Forma jurídica	- Individual. - Social.

Fuente: Antón. J. (2009) (p.9)

Elaborado por: Flor Paullán

Bartolomé, (2018), identifica que la empresa se clasifica según su naturaleza jurídica en:

- Individual o unipersonal.- La explotación de la empresa corresponde a un solo empresario el cual asume toda la responsabilidad,
- Social.- La actividad comercial corresponde a una agrupación de personas las cuales asumen el riesgo y la distribución del capital de la empresa.

Las empresas de tipo social tienen además diferentes modos de constituirse:

- Sociedad colectiva: pertenece a un grupo de personas que responden de forma unilateral con sus bienes.
- Comanditarias: se constituye por dos tipos de socios:
 - * Los colectivos que gestionan la empresa y asumen la responsabilidad.
 - * Los Comanditarios cuya responsabilidad es limitada según el capital aportado.
- Sociedad de responsabilidad limitada.- Los socios sólo responden por el capital aportado.
- Sociedad Anónima.- Los socios tienen responsabilidad limitada y trabajan con titulares que participan mediante acciones o títulos.

- Cooperativas.- No tiene fines de lucro y buscan el beneficio para un colectivo ya sean productores, trabajadores o consumidores. (p.15)

En conclusión, aunque las empresas tienen similares características, no todas son iguales, existen varios criterios para poder clasificarlas como por ejemplo según el tamaño son pequeños, medianas y grandes; según su ámbito son locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales y según su naturaleza jurídica son individuales y sociales, a su vez las sociales tiene diferentes formas de constituirse y éstas pueden ser en sociedades colectivas, comanditarias, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima y cooperativas.

2.2.9 Cooperativa

2.2.9.1 Orígenes

Walter, (2009), en referencia al origen del Cooperativismo, menciona que:

Las primeras manifestaciones buscaban protección frente a la fuerza de la naturaleza e incluso del mismo hombre, por ende, tuvieron la necesidad de actuar en conjunto con otros miembros de la comunidad. Cuando el hombre se asentó empezó a explotar la tierra de una manera permanente y obligó al crear el espíritu colectivo. (p. 4)

Garteiz, (2011), en relación al origen del cooperativismo, menciona que:

El pensamiento cooperativista tiene 3 fases: el utopismo redentorista es la primera etapa conocida también como el pre cooperativismo, la segunda etapa es mas de carácter jurídico en esta etapa empieza la tecnificación, la última etapa es la de la mercantilización en la que las cooperativas se vuelven competitivas dentro del mercado financiero. (p. 10)

En relación a los conceptos anteriores, se concluye que los orígenes de las cooperativas van desde las primeras manifestaciones humanas, pues los hombres desde sus inicios buscaban protección de la fuerza de la naturaleza, para lo cual tuvieron que hacerse sedentarios y empezar a cooperar para poder sobrevivir.

2.2.9.2 Definición de Cooperativa

Choquehuanca, (2009), en cuanto a las cooperativas menciona que: “es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (p. 4)

Por su parte, Taleva, (2011), en relación a las Cooperativas, menciona que:

Es una empresa con personería jurídica de naturaleza privada, de interés social, fundada en la solidaridad, auto gestionada democráticamente por sus socios que tienen la calidad de trabajadores, usuarios o consumidores de la misma cooperativa y que se organizan para realizar actividades económicas, sin fin de lucro, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus asociados. (p. 45)

En conclusión, una cooperativa es una empresa de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, auto gestionada por sus socios, con el propósito de satisfacer las necesidades individuales y colectivas.

2.2.9.3 Características de las Cooperativas

Izquierdo, (2005), en relación a las características de las cooperativas, menciona las siguientes:

- a)** La cooperativa es autónoma, es decir que es tan independiente como sea posible del gobierno y de las empresas privadas.
- b)** Es una asociación de personas, esto significa que las cooperativas tienen libertad para definir a las personas en cualquier forma legal que elijan.
- c)** Las personas se han unido voluntariamente. Ser asociado a una cooperativa no deberá ser obligatorio. Los asociados deberán tener la libertad, dentro de los propósitos y recursos de las cooperativas, de unirse a ellas o de abandonarlas.
- d)** Los asociados de una cooperativa satisfacen sus comunes necesidades económicas, sociales y culturales.

e) La cooperativa es una empresa de propiedad conjunta económicamente administrada. (pp. 38-39)

Por su parte, Martínez, (2016), en referencia a las características de las cooperativas, menciona las siguientes:

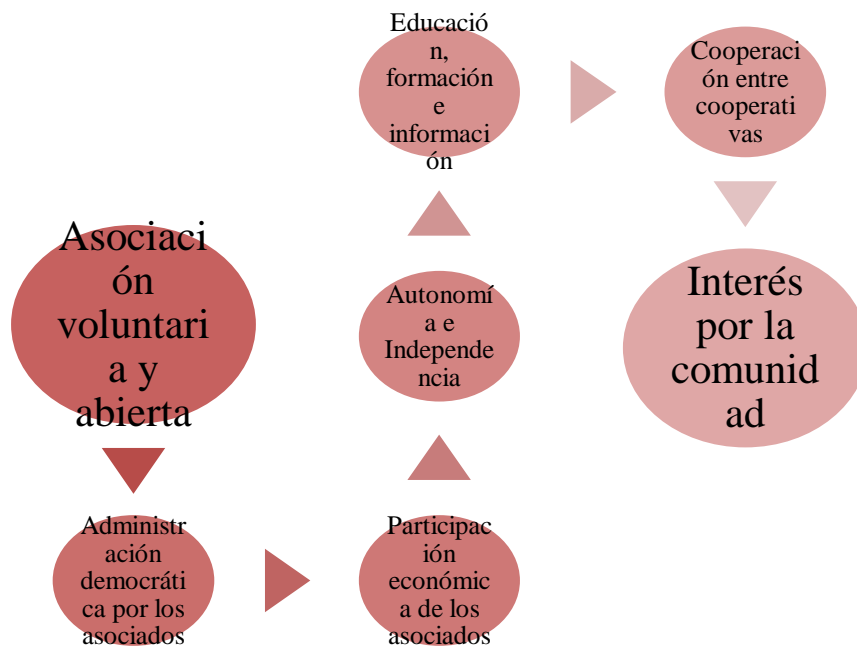
- ✓ La autonomía de la cooperativa.
- ✓ Se trata de una asociación de personas, no sólo de personas físicas.
- ✓ La voluntariedad que preside la unión.
- ✓ Satisfacen sus necesidades plurales en común; los socios buscan su beneficio individual y mutuo.
- ✓ Se trata de una empresa, propiedad conjunta, y de gestión democrática. (p. 17)

En conclusión, las cooperativas se caracterizan por ser autónomas es decir son independientes como sea posible, la voluntariedad que dirige la unión y entre sus características también está que satisfacen las necesidades plurales en común.

2.2.9.4 Principios Cooperativos

Izquierdo, (2005), en relación a los principios cooperativos, menciona los siguientes:

Gráfico 8 Principios Cooperativos



Fuente: Izquierdo. C. (2005) (p. 36-37)

Elaborado por: Flor Paullán.

De su lado, Martínez, (2016), en relación a los principios cooperativos, indica:

El Congreso de Hamburgo aprobó los principios cooperativos que se recogen en los siete siguientes:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad. (p. 53-54)

En conclusión, una cooperativa no puede alcanzar sus objetivos si no se adoptan los principios para su correcto funcionamiento, estos principios son: asociación voluntaria y abierta, gestión democrática, participación económica, autonomía e independencia, educación formación e información, cooperación entre cooperativas; y, finalmente el interés por la comunidad

2.2.9.5 Valores Cooperativos

Con respecto a los valores cooperativos, Izquierdo, (2005), menciona lo siguiente:

Los valores que el cooperativismo difunde: autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y de la tradición de los fundadores, los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás. Los valores del cooperativismo aportan un sentido, una razón de ser, y se marcan la posibilidad objetiva de una alternativa, pues coinciden con los valores de la mayoría humana y no con una parte minoritaria de ella. (p. 38)

De su lado, Martínez, (2016), en relación a los valores, indica que:

Los valores cooperativos que serán adoptados como valores esenciales son los siguientes:

- Igualdad y equidad.
- Autoayuda voluntaria y mutua.
- Emancipación social y económica. (p. 86)

En relación a los conceptos anteriores, se puede inferir que los valores corporativos aportan una razón de ser a la institución, entre los principales están: la igualdad y equidad, la autoayuda voluntaria y mutua y la honestidad, éstos deben ser aplicados para que la institución se encamine en la consecución de sus objetivos.

2.2.9.6 Ventajas de las Cooperativas

Izquierdo, (2005), en relación a las ventajas de las cooperativas, menciona las siguientes:

- Aprovechan el interés de un grupo amplio de interesados para introducir innovaciones.
- Favorecen la satisfacción de los consumidores
- Aumentan la motivación de los empleados al ser éstos también propietarios.
- El interés directo de sus miembros favorece y facilita un mayor margen de maniobra en los procesos de adaptación a los problemas económicos o de otra índole.
- En, general el desarrollo sostenible de las cooperativas es posible pese a la presencia de presiones externas en virtud de la fidelidad interna. (p. 49)

ACCOVI, (2005), en relación a las ventajas de las cooperativas menciona que:

- Alcanza la hermana práctica para ayudarse mutuamente en los asuntos económicos
- Ser una doctrina que permita estudiar permanentemente los problemas económicos y sociales, para ayudar al crecimiento personal y social.
- Alcanza la práctica de la solidaridad en busca de una sociedad justa y feliz. (p. 23)

Se infiere, que el conformar una cooperativa tiene muchas ventajas, como: favorecer la satisfacción de los consumidores; y, favorecer y facilitar al momento de resolver los problemas que se presenten, permitiendo ayudarse mutuamente.

2.2.10 Cooperativa de Ahorro y Crédito

Taleva, (2011), en relación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, menciona que: “Es una organización que tiene por objeto fomentar el ahorro, otorgar préstamos a sus socios y capacitarlos en el orden económico y social”. (p. 50)

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, (2011), en referencia a las Cooperativas de Ahorro y Crédito menciona que:

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley. (p. 14)

En conclusión, una Cooperativa de Ahorro y Crédito, es una organización integrada por personas naturales o jurídicas, que tienen por objeto realizar actividades de intermediación financiera, como fomentar el ahorro, otorgar préstamos y reforzar la responsabilidad social con sus socios.

2.2.11 Asamblea General de Socios

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, (2011), con respecto a la Asamblea General de Socios, afirma:

Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa. (p. 7)

Por su parte, Cardozo, (2007), en relación a las Asamblea General de Socios, alude que: “es el máximo órgano de administración de las organizaciones del sector solidario y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.” (p. 121)

En conclusión, la Asamblea General de Socios de las cooperativas no es más que el máximo órgano de administración de estas entidades; y, sus decisiones son obligatorias para todos los socios, siempre y cuando estén hayan sido establecidas bajo normas legales, reglamentarias y estatutarias.

2.2.12 Consejo de Administración

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, (2011), afirma que el Consejo de Administración es:

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley. (p.8)

Por su parte, Cardozo, (2007), en relación al Consejo de Administración, indica que:

Es el órgano permanente de gobierno, elección y administración de las cooperativas como entidad solidaria, que depende de las orientaciones y mandatos de la Asamblea General de Socios, para el caso de las pre cooperativas, de la cual provienen sus poderes y cuyos mandatos debe ejecutar. (p. 146)

En relación a los conceptos anteriores, se puede inferir que el Consejo de Administración de las cooperativas es un órgano permanente que se encarga de la fijación de políticas de la institución y éste depende de los mandatos de la Asamblea General de Socios.

2.2.13 Consejo de Vigilancia

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, (2011), con respecto al Consejo de Vigilancia, afirma que:

Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley. (p. 9)

De su lado, Cardozo, (2007), en relación al Consejo de Vigilancia, indica que:

Es el organismo interno encargado del control social y la supervisión de los servicios prestados por una Cooperativa a los socios, este órgano se encarga de fomentar el autocontrol, los valores y principios cooperativos, atender las quejas y los reclamos, tramitarlos y solicitar los correctivos por los conductos regulares y con la debida oportunidad, así como informar o denunciar ante las instancias que correspondan sobre las irregularidades graves detectadas en la administración y funcionamiento de la entidad. (p. 241)

Con base en los conceptos citados anteriormente, se puede concluir que el Consejo de Vigilancia es un organismo de control interno de las actividades económicas de una cooperativa, también se encargara de impulsar el autocontrol, los principios y valores, con el fin de denunciar sobre irregularidades detectadas en su administración.

2.2 IDEA A DEFENDER

El diseño del Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., del cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, permitirá que la institución mejore su desempeño organizacional en todas las áreas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO

En el presente trabajo de titulación, el método deductivo parte de los datos generales hasta llegar a algo específico, de se utilizó este método porque para diseñar el Manual de Procedimientos y Control Interno, se tomó información de libros, páginas web etc., con el fin de obtener conocimientos más claros, es decir que de lo general se dirigió a realidades específicas de la Cooperativa.

3.1.2 MÉTODO INDUCTIVO

Mediante este método podemos determinar de lo particular a lo general, y así se determinó los procedimientos a investigar partiendo de lo particular a lo general mismo que nos ayudará a analizar y formular conclusiones de carácter general a través de la observación directa

3.1.3 MÉTODO CUALITATIVO

Se utilizará este método, porque nos permite estudiar la calidad de las actividades, medios, instrumentos, entre otros, y así de esta manera se realizará un estudio descriptivo, interpretativo e inductivo, en cuanto a los procedimientos a investigar como el cumplimiento de las actividades, atención al cliente, etc.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo:

3.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este tipo de investigación nos permite recolectar información de manera directa de la realidad, en este proyecto de investigación se realizó observaciones directas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., ubicada en el Cantón de Chunchi, provincia de Chimborazo para recopilar información, datos administrativos a través de entrevistas y encuestas a los empleados y clientes.

3.2.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

El trabajo de investigación es bibliográfico porque se utilizaron varios libros relacionados con: Control Interno, Diseño de Manuales, Cooperativismo, entre otros, así como tesis digitales y páginas web con el fin de recabar información. También dentro de la COAC se maneja información la misma que es objeto de análisis como los estados financieros, código de ética entre otros.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACIÓN

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., está compuesta por 5 funcionarios los cuales están distribuidos en los diferentes departamentos tal como se muestra a continuación:

Tabla 4 Población de la COAC 26 de Septiembre

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	NÚMERO
Gerente	Sr. Carlos Loja Largo	1
Contador	Ing. Cristian Israel Cali Hernández	1
Jefe de Crédito	Ing. Lourdes Marilyn Guamán Lema	1
Asesor de Crédito	Ing. Patricio Morejón Valverde	1
Cajero	Ing. Byron Benjamín Lema Pérez	1
Total		5

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán

El número de socios al 31 de abril de 2018:

Tabla 5 Número de Socios de la COAC

DESCRIPCIÓN	NUMERO
Socios	518
TOTAL	518

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán

3.3.2 MUESTRA

Se conoce como muestra al subconjunto de los individuos de una población. En el caso de este trabajo investigativos, la población es muy amplia por lo cual se tuvo que calcular la muestra.

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

Simbología:

n= Tamaño de la muestra

N= Población 518

E= Error muestral $\frac{5\%}{100} = 0.05$

Z= Nivel de confianza 1.96

p= Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1 – p = Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 518}{0.05^2(518 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{497.4872}{2.2529}$$
$$n = 220$$

3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 OBSERVACIÓN

La observación es un instrumento de análisis que consiste en observar el fenómeno dentro del Trabajo Investigativo, se utilizó esta técnica, debido a que se relacionó directamente con el objeto de estudio y se obtuvo información directa de parte de los miembros de la Cooperativa.

3.4.2 ENCUESTAS

Es una técnica que permite obtener y procesar datos de manera rápida y eficaz. Se empleó encuestas en la investigación ya que a través de ellas se adquirió información veraz, oportuna, y suficiente, que permitieron determinar la situación actual de la cooperativa.

3.4.3 ENTREVISTA

Es una conversación que se realiza entre dos personas; en la cual el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa; en el presente trabajo investigativo se aplicaron entrevistas a los directivos de la Cooperativa a través de la cual se pudo recopilar información oportuna y selecta en cuanto a los procedimientos empleados por la institución en la ejecución de sus actividades diarias.

3.5 RESULTADOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Pregunta 1

¿Conoce usted si existe un Manual de Procedimientos y Control Interno que se aplique en la Cooperativa?

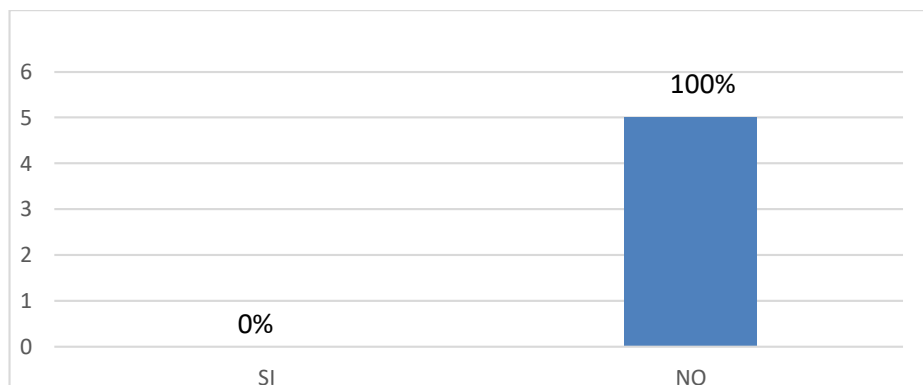
Tabla 6 Conoce si existe un Manual de Procedimientos y Control Interno

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 9 Conoce usted si existe un Manual de Procedimientos y Control Interno que se aplique en la Cooperativa



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los encuestados el 100% respondieron que no existe un Manual de Procedimientos y Control Interno

Interpretación: La Cooperativa no cuenta con un Manual de Procedimientos y Control Interno, impidiendo un control efectivo sobre las operaciones ejecutadas en las diferentes áreas operativas de la institución.

Pregunta 2

¿Conoce Ud. el contenido del Código de Ética de la Cooperativa?

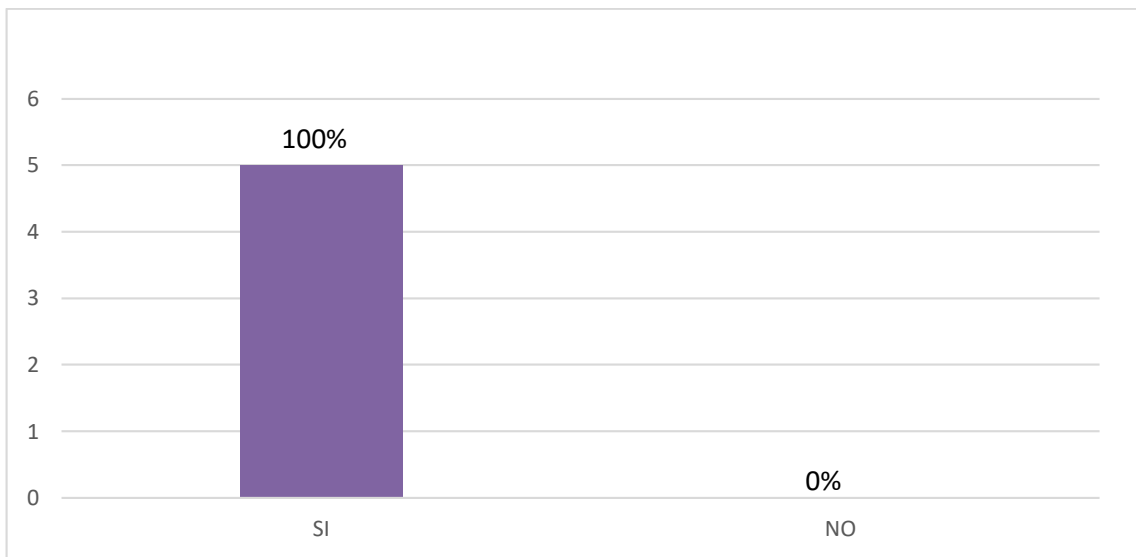
Tabla 7 Conocimiento del Código de Ética

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 10 Conocimiento del Código Ética



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados de la encuesta, el 100% de encuestados respondieron que si conocen el contenido del Código de Ética existente en la institución.

Interpretación: Dentro de la institución financiera si existe un Código de Ética, que es aplicado por el personal de la cooperativa, lo que permite fortalecer la cultura ética y el compromiso por parte de todos los miembros de la cooperativa.

Pregunta 3

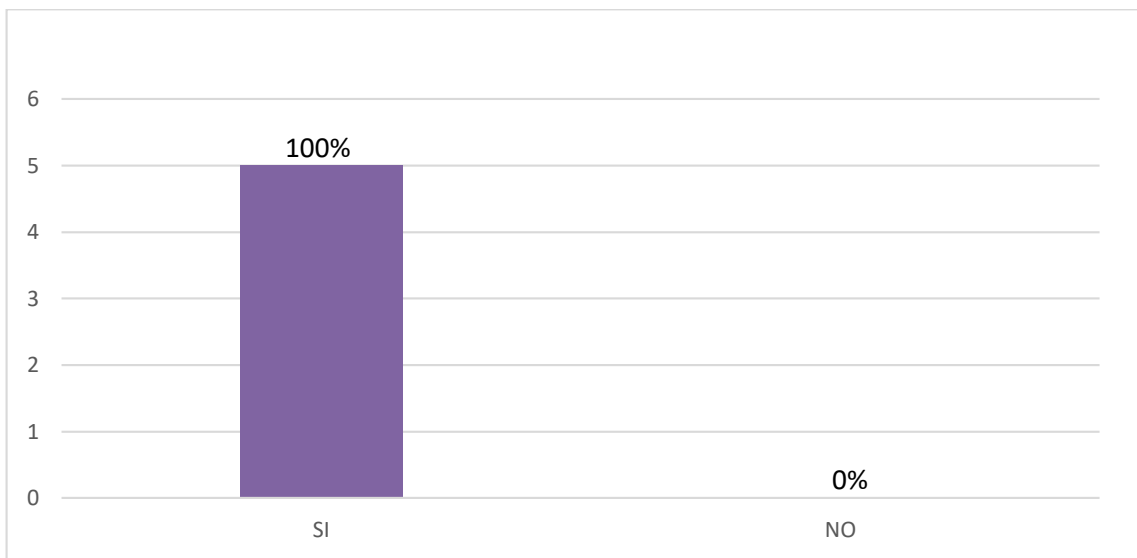
¿Usted presenta reportes financieros al culminar sus actividades diarias?

Tabla 5 Presenta reportes financieros

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según la encuesta realizada, el 100% de funcionarios consultados respondieron que si presentan reportes financieros al terminar sus actividades diarias.

Interpretación: Dentro de la institución es evidentes que si presenta reportes financieros diarios por parte del personal, permitiendo evidenciar en que se está fallando al momento de desarrollar sus actividades.

Pregunta 4

¿Conoce Ud., quién es el funcionario responsable de la implementación del Control Interno?

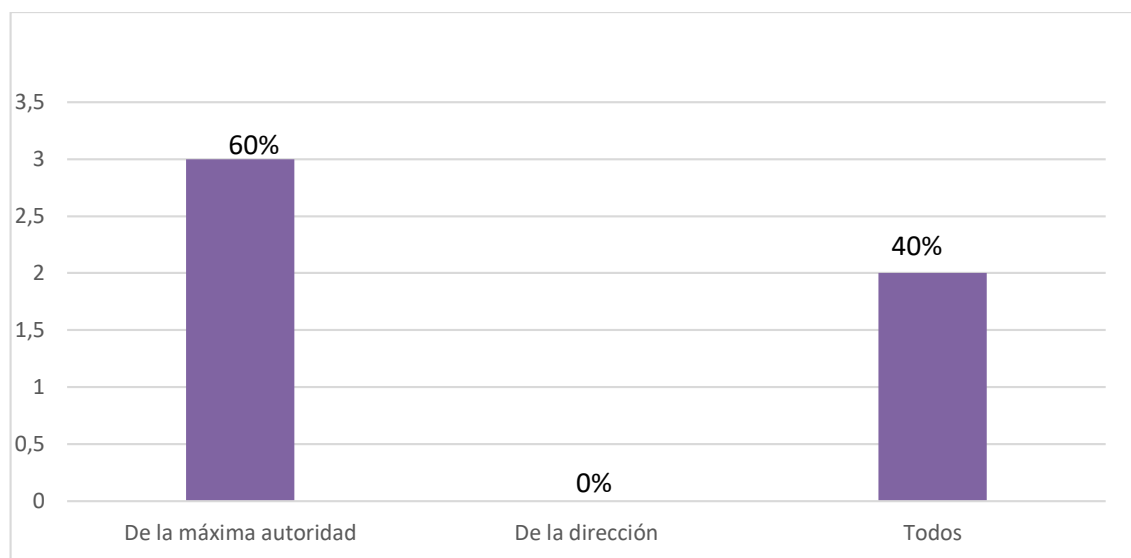
Tabla 8 Responsable de la implementación del Control Interno

Descripción	Cantidad	Porcentaje
De la máxima autoridad	3	60%
De la dirección	0	0%
Todos	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 11. Responsable de la implementación del Control Interno



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados, el 60% de funcionarios encuestados opina que el responsable de la implementación del Control Interno es la máxima autoridad de la institución, mientras que el 40% restante, menciona que dicha implementación le corresponde a todos los miembros de la COAC.

Interpretación: La implementación del Control Interno le corresponde a la máxima autoridad de la cooperativa, pero los responsables de ponerlo en práctica son todos los miembros de la institución, indistintamente de su nivel jerárquico y área operativa en la cual desarrollan sus actividades diarias.

Pregunta 5

¿Cree usted qué con la aplicación del Control Interno, permitirá a las autoridades mejorar su gestión?

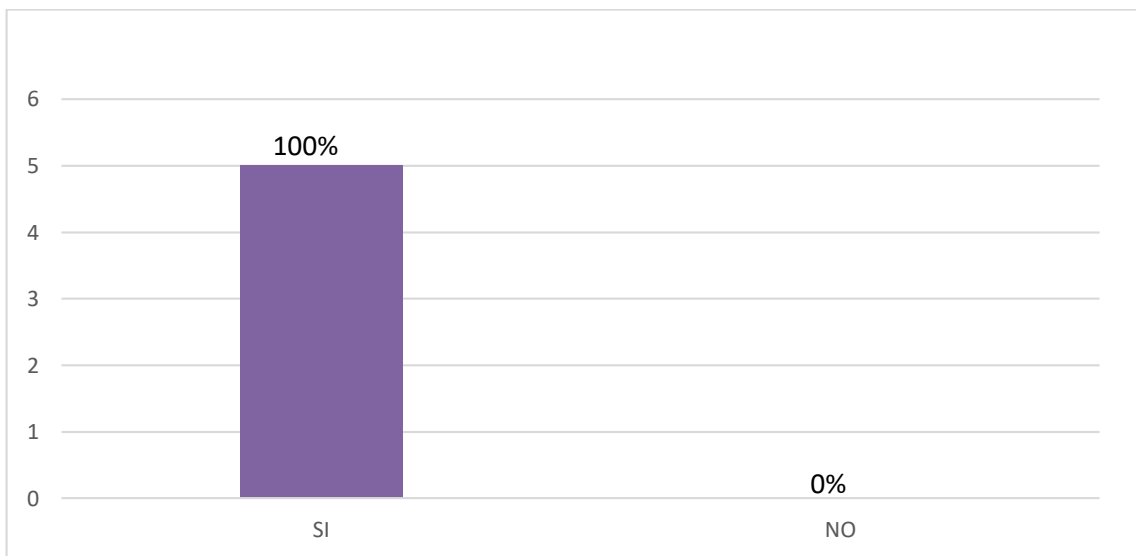
Tabla 9 La aplicación de Control Interno mejora la gestión

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 12 La aplicación de Control Interno mejora la gestión



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados, el 100% de los encuestados manifiestan que con una correcta aplicación del Control Interno se mejorará la gestión dentro de la institución y el 40% restante menciona que dicha implementación no mejoraría la gestión empresarial.

Interpretación: La implementación del Control Interno mejorará de manera notablemente a la gestión de la entidad financiera, encaminándola a cumplir con las metas establecidas.

Pregunta 6

¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal de la Cooperativa?

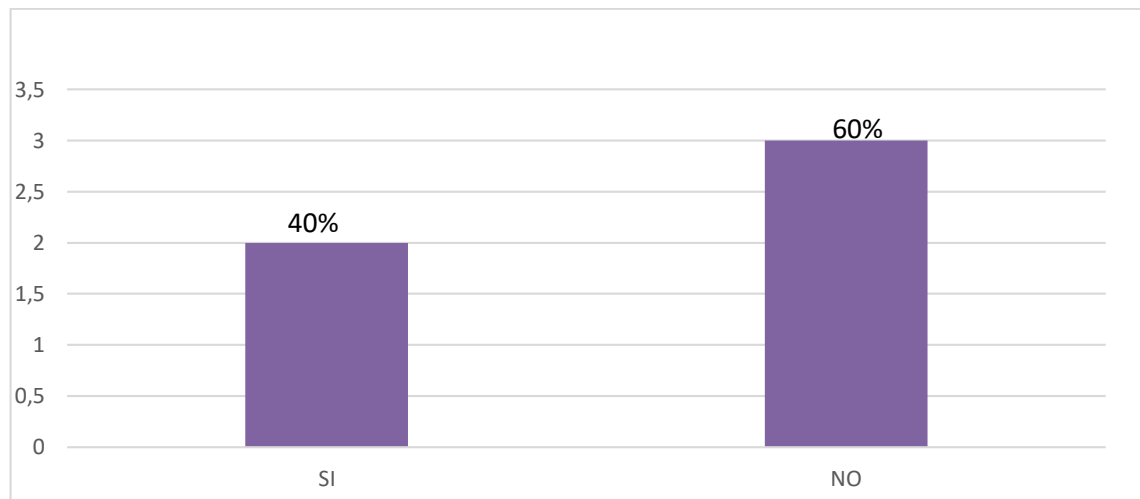
Tabla 10 El desempeño se evalúa periódicamente

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 13 El desempeño se evalúa periódicamente



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados, el 60% de los encuestados indica que no se evalúa periódicamente el desempeño del personal, mientras que el 40% restante, menciona que si se realiza evaluaciones periódicas.

Interpretación: Dentro de la institución financiera no se evalúa periódicamente el desempeño del personal, impidiendo a los funcionarios cumplir sus actividades correctamente, pues estos no conocerán a tiempos sus falencias al momento de desarrollar sus actividades y seguirán cometiendo los mismos errores.

Pregunta 7

¿Estaría Ud. dispuesto a colaborar para la implementación del Manual de Procedimientos y Control Interno en la COAC?

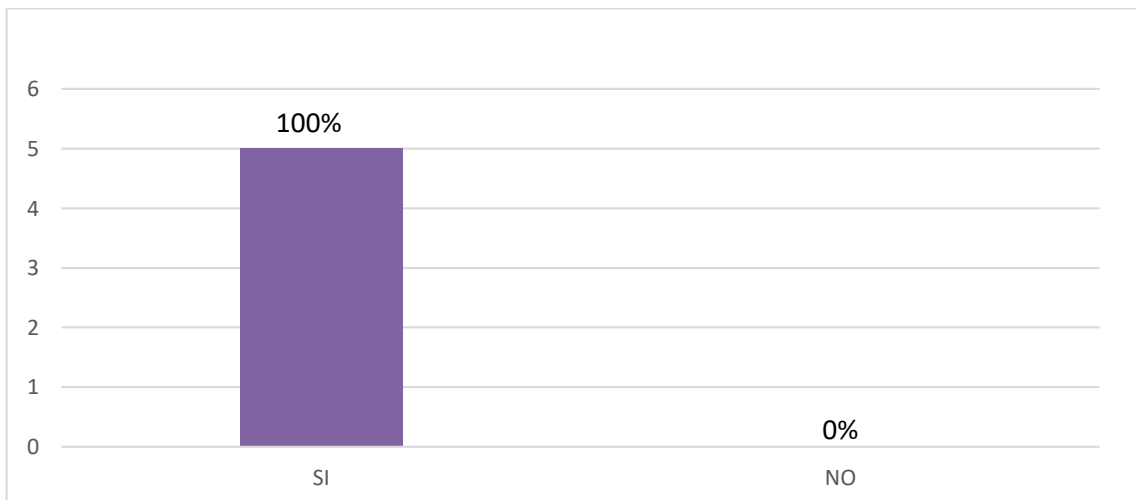
Tabla 11 **Disposición a colaborar en la implementación de Manuales**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 14 **Disposición a colaborar con la implementación de Manuales**



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados de las encuestas, el 100% del personal consultado indica que si están dispuestos a colaborar con la implementación del Manual de Procedimientos y Control Interno.

Interpretación: Todos los miembros de la institución están dispuestos a colaborar con la implementación del Manual de Procedimientos y Control Interno, pues dicho manual permite, fortalecer la organización y el funcionamiento de la cooperativa a fin de evitar errores o desviaciones.

Pregunta 8

¿Considera Ud. que el personal dispone de medios de comunicación adecuados para facilitar su labor?

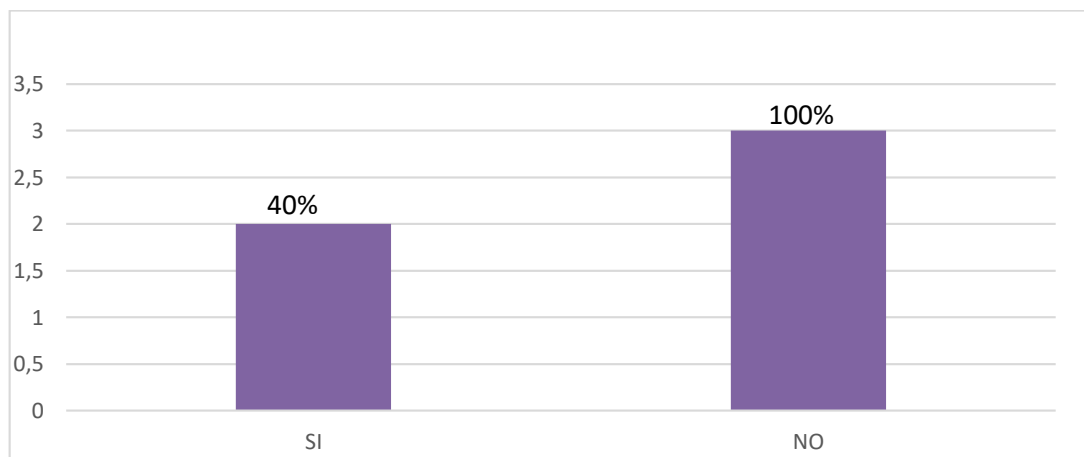
Tabla 12 Existencia de medios de comunicación adecuados

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 15 Existencia de medios de comunicación adecuados



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados, el 60% de funcionarios encuestados, manifiesta que no cuenta con un sistema de comunicación adecuado que facilite su labor, mientras que el 40% restante, indica que si cuenta con un sistema de comunicación adecuado para ejercer su labor.

Interpretación: El sistema de comunicación con el que cuenta el personal de la institución financiera, no es el adecuado según la mayoría del personal, pues este sistema es una herramienta estratégica para poder comprometer a los empleados con los objetivos que promueve la cooperativa.

Pregunta 9

¿Conoce Ud. el nivel de autoridad y responsabilidad que le han sido asignadas?

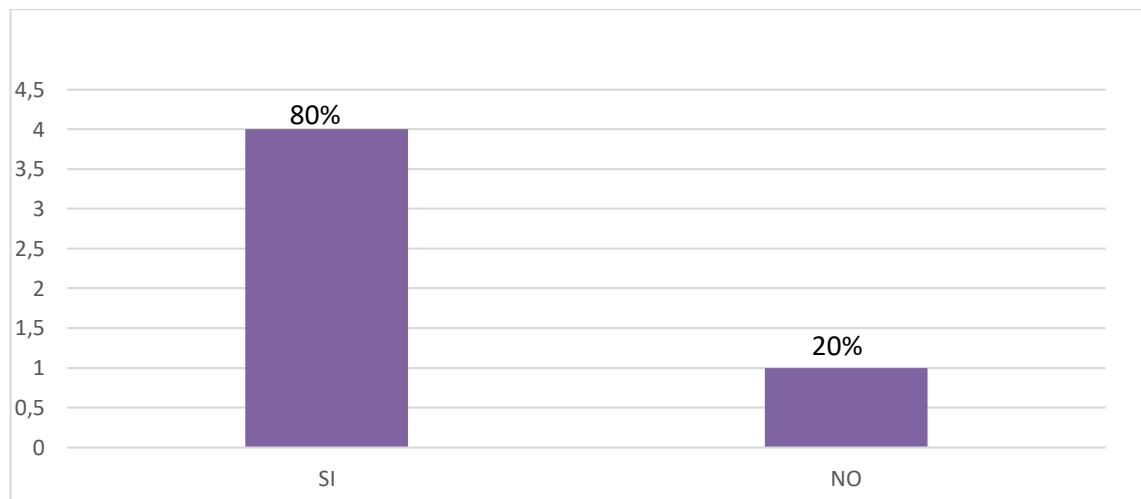
Tabla 11 Conocimiento del nivel de autoridad asignada

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 16 Conocimiento del nivel de autoridad asignada



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados de las encuestas, el 80% de funcionarios encuestados manifiesta que, si conoce el nivel de autoridad y responsabilidad que le han sido asignados dentro de la organización, mientras que el 20% restante, indica que no se le ha dado a conocer qué nivel de responsabilidad y autoridad ostenta dentro de la institución.

Interpretación: La mayoría del personal si conoce cuál es un nivel de autoridad y responsabilidad al momento de laborar, pues esto lo han ido adquiriendo en base a la experiencia.

Pregunta 10

¿Cómo califica Ud. el control que actualmente se ejerce en la Cooperativa?

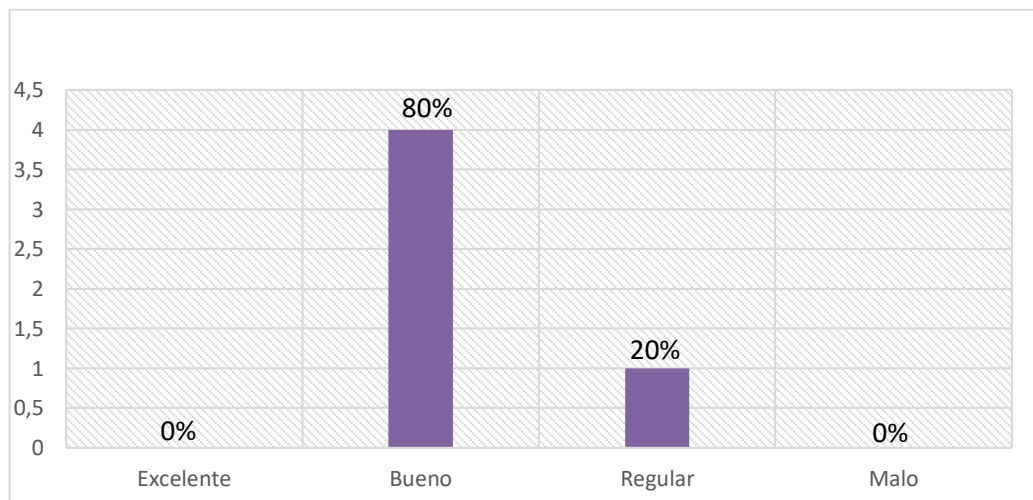
Tabla 10 Cómo califica el control

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	4	80%
Regular	1	20%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 17 Cómo califica el Control



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados de las encuestas, el 80% de funcionarios encuestados manifiesta que el control que se ejerce en la cooperativa es bueno, mientras que el 20% restante, indica el control es regular dentro de la institución.

Interpretación: De los resultados obtenidos, se deduce que en la COAC no se ejerce un Control adecuado, pues éste no permite garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas y por ende alcanzar los objetivos establecidos.

Pregunta 11

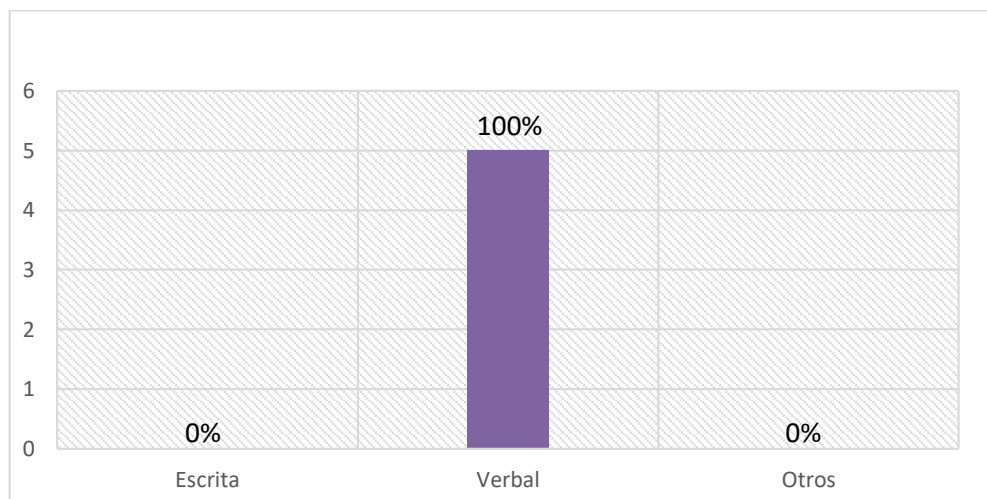
Cuando usted incumple su trabajo, las notificaciones son de manera:

Tabla 13 Tipos de notificaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Escrita	0	0%
Verbal	5	100%
Otros	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.
Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 18 Tipos de notificaciones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.
Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según las encuestas, el 100% de funcionarios encuestados manifiesta que cuando se incumple algún trabajo encomendado las notificaciones se dan manera verbal.

Interpretación: Con base a la anterior se puede inferir que al interior de la institución no se manejan las notificaciones de manera escrita y esto provoca que no se tenga un respaldo de dicha notificación.

Pregunta 12

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el que usted se desempeña?

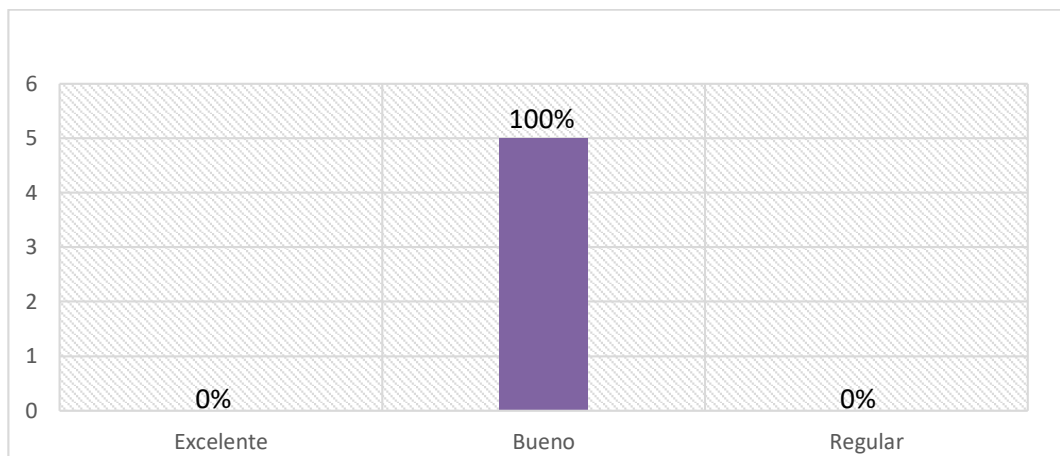
Tabla 14 Ambiente laboral en el que se desenvuelve

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	5	100%
Regular	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 19 Ambiente laboral en el que se desenvuelve



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según los resultados el 100% de los encuestados indica que el ambiente en el que desarrolla sus actividades diarias es bueno.

Interpretación: Según los resultados anteriores, se puede inferir que el ambiente de trabajo al interior de la COAC es bueno, pero no excelente, debido a varios factores como no contar con un buen sistema de comunicación interna, entre otros.

Pregunta 13

¿Cuándo se detectan errores en la información de la Cooperativa, éstos son corregidos?

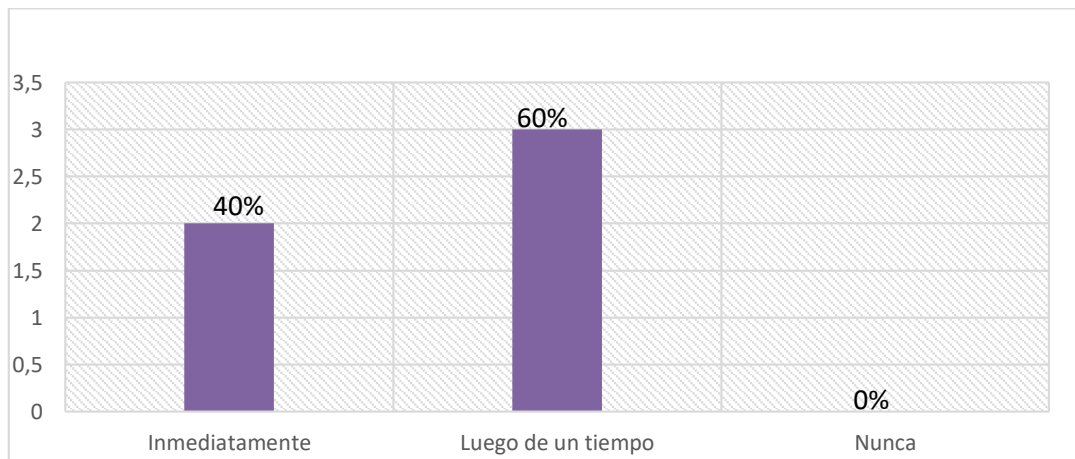
Tabla 15 Forma de corrección de los errores

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Inmediatamente	2	40%
Luego de un tiempo	3	60%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 20 Forma de corrección de los errores



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán.

Análisis: Según los resultados de las encuestas, el 60% de personal encuestado, indica que cuando se detecta un error éste es corregido luego de un tiempo, mientras que el 40% restante manifiesta que los errores son corregidos inmediatamente.

Interpretación: De acuerdo a los resultados anteriores, podemos concluir que en la cooperativa no existe un control adecuado de los riesgos, lo que ocasiona que al momento de ser detectados no sean corregidos de manera inmediata, si no luego de un tiempo, debido a la falta de protocolo a seguir para resolverlo.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO
CONDO LTDA**

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS.

Pregunta 1

¿Ud. cómo calificaría los servicios que presta la Cooperativa?

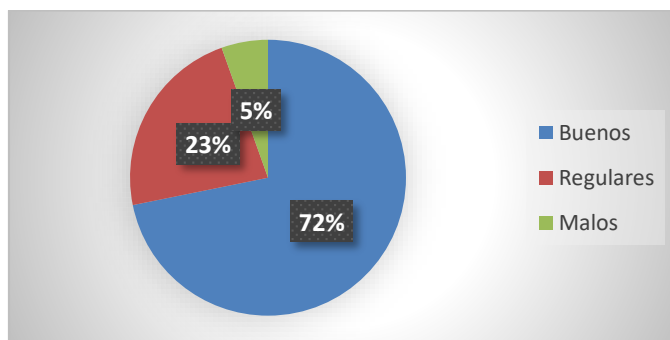
Tabla 16 Calidad de servicios prestados:

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelentes	0	0%
Buenos	158	72%
Regulares	50	23%
Malos	12	5%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán.

Gráfico 21 Calidad de servicios prestados:



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., el 72% de encuestados indica que los servicios prestados son buenos, por su parte, el 23% de funcionarios manifiestan que los servicios son regulares; y, finalmente, el 5% restante señala que los servicios prestados son malos.

Interpretación Se puede establecer que a criterio de la mayoría de encuestados los servicios financieros prestados por la Cooperativa son buenos, sin embargo, para que ésta ocupe un lugar importante dentro del mercado financiero, sus servicios deben tener la condición de excelencia, exigida por el común de sus clientes.

Pregunta 2

¿Se siente Ud. conforme con los servicios prestados por la Cooperativa?

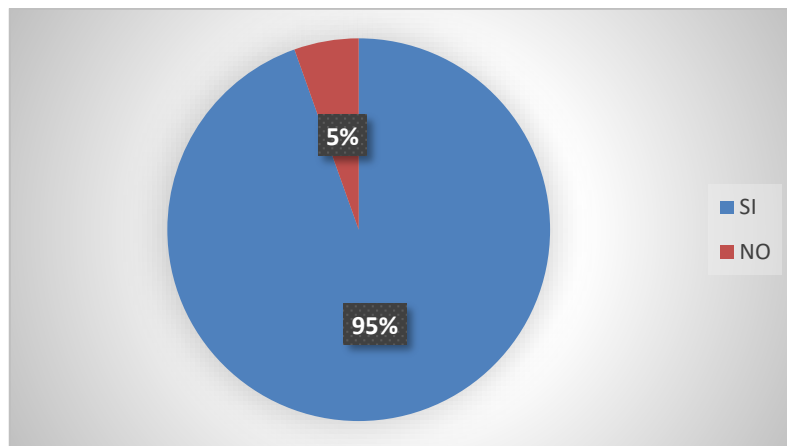
Tabla 17 Conformidad con los servicios

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	208	95%
NO	12	5%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 22 Conformidad con los servicios



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., el 95% de ellos, indica que están conformes con los servicios prestados, mientras que el 5% restante, manifiesta que no están conformes con los servicios prestados por la cooperativa.

Interpretación: Los resultados anteriores permiten inferir que la mayoría de socios se encuentran conformes con los servicios financieros prestados por la Cooperativa; sin embargo, es muy importante generar mayor confianza y seguridad al momento de prestar los servicios cooperativos a fin de llegar al 100% de aceptación.

Pregunta 3

¿Cuándo Usted ingresó a formar parte de la Cooperativa se le informó sobre sus objetivos, políticas, normas, reglamentos?

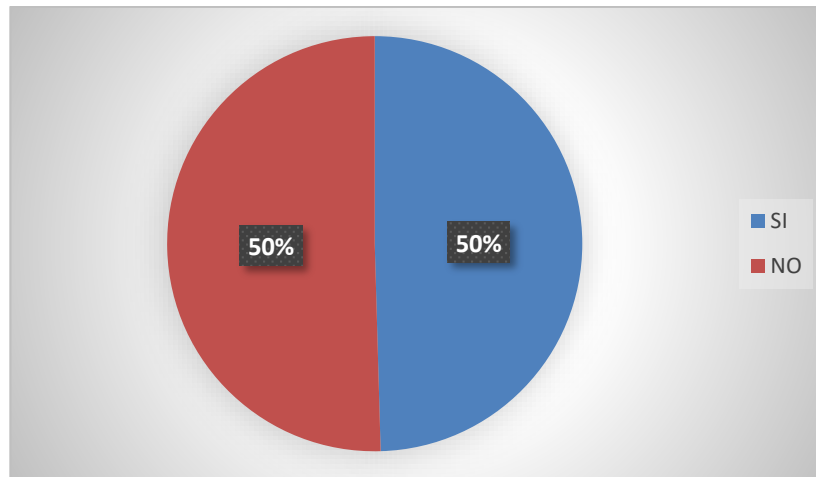
Tabla 18 Comunicación de objetivos, políticas, normas y reglamentos internos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	109	50%
NO	111	50%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 23 Comunicación de objetivos, políticas, normas y reglamentos internos



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., el 50% de socios advierten que si fueron informados en relación a las normas, objetivos, políticas y reglamentos internos de la entidad, mientras que el 50% restante manifiesta que no han sido informados por la COAC.

Interpretación: De acuerdo a los anterior, se puede establecer que existen opiniones divididas en cuanto a la socialización de la normativa interna de la Cooperativa, por lo que de singular importancia que los socios tengan conocimiento de dichos cuerpos legales, a fin de que éstos se identifiquen y comprometan con los grandes postulados de la institución financiera.

Pregunta 4

¿Conoce usted quién es la persona responsable de la Administración de la Cooperativa?

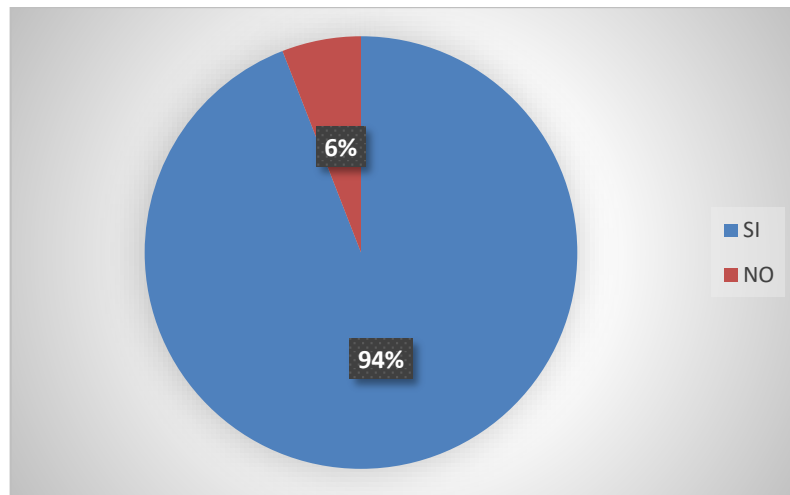
Tabla 19 Conoce al responsable de la administración de la COAC

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	207	94%
NO	13	6%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 24 Conoce al responsable de la administración de la COAC



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Analizados los resultados de la encuesta aplicada a los socios, se puede establecer que el 94% de ellos, indican que, si conocen al responsable de la Administración de la entidad, mientras que el 6% restante, manifiesta que no conocen a la persona que está al mando de la Administración de la Cooperativa.

Interpretación: Con base en los resultados anteriores, la mayoría de los socios identifican al Gerente de la COAC; sin embargo, se considera importante que los socios conozcan a la persona que está al mando de la Administración de la Cooperativa, pues en el caso de tener algún reclamo, sugerencia o inquietud, sepan a quien dirigirse.

Pregunta 5

1. ¿Con qué frecuencia visita la Cooperativa?

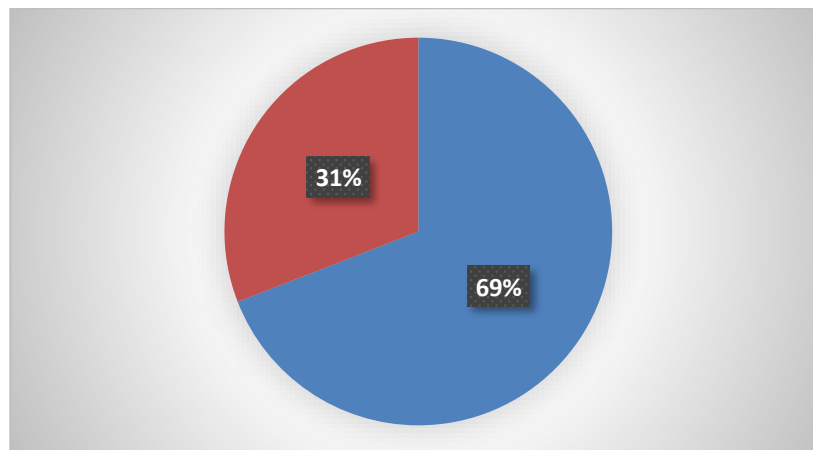
Tabla 20 Frecuencia de visita a la COAC

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	152	69%
Aveces	68	31%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 25 Frecuencia de visita a la COAC



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios, el 69% de ellos indica que visita la cooperativa con mucha frecuencia para realizar sus transacciones financieras, mientras que el 31% restante, manifiesta que visita la cooperativa esporádicamente.

Interpretación: De los resultados anteriores, se puede establecer que un gran porcentaje de socios visita la Cooperativa regularmente; sin embargo, para acrecentar la lealtad del cliente es muy importante la diversificación de servicios, la mejora en la atención al cliente y propender a mejorar la infraestructura existente, de tal forma que aumente la lealtad del cliente al visitar la cooperativa con mayor frecuencia.

Pregunta 6

¿Considera usted que los funcionarios de la Cooperativa, están cumpliendo correctamente sus actividades?

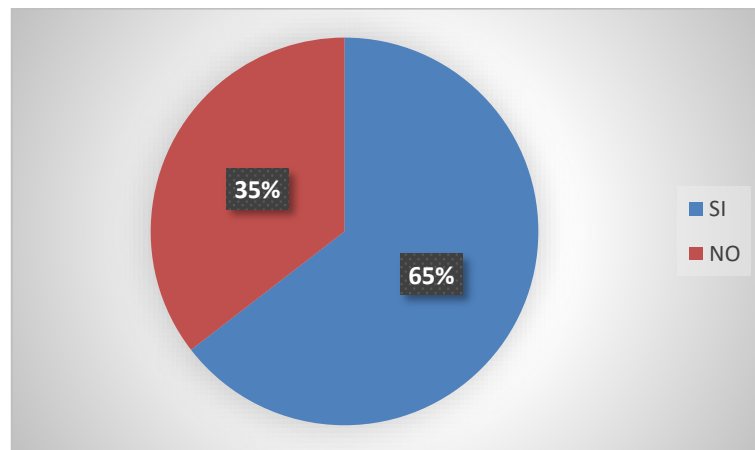
Tabla 21 Cumplimiento de actividades

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	142	65%
NO	78	35%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 26 Cumplimiento de actividades



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios, el 65% de ellos cree que los funcionarios de la COAC si están cumpliendo correctamente sus actividades; sin embargo, el 35% restante, opina que no están cumpliendo correctamente sus actividades dentro de la institución.

Interpretación: Los resultados anteriores, permiten inferir que un gran porcentaje de socios considera que los funcionarios de la COAC si están cumpliendo sus funciones de manera correcta; sin embargo, para llegar a un 100% de aceptación, es necesario que los funcionarios de la Cooperativa se identifiquen de mejor manera con las necesidades y requerimientos de los clientes.

Pregunta 7

A su criterio: La prestación de servicios, es:

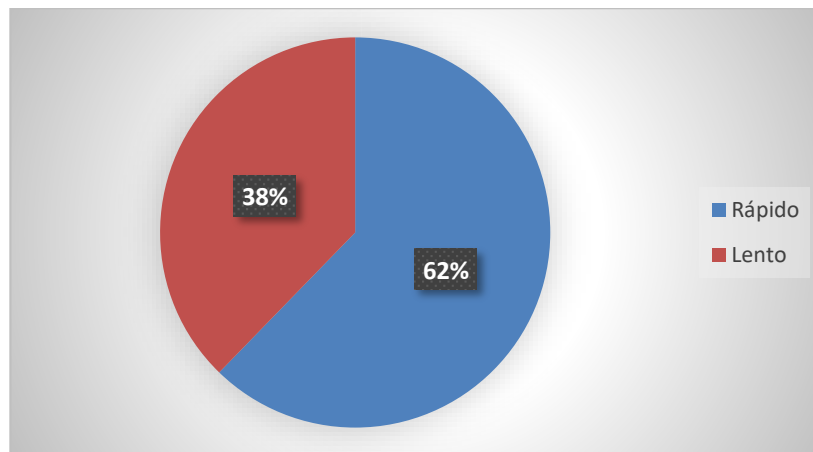
Tabla 22 Agilidad en la prestación de servicios

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Rápida	137	62%
Normal	0	0%
Lenta	83	38%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 27 Agilidad en la prestación de servicios



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios, el 62% de ellos opina que el personal de la cooperativa realiza sus actividades de manera rápida, mientras que el 38% restante opina que los servicios prestados por la cooperativa son lentos.

Interpretación: De acuerdo a los resultados anteriores, se puede concluir que un gran porcentaje de socios considera que los servicios financieros que presta la Cooperativa son rápidos; sin embargo, para llegar a cubrir el 100% de las expectativas de los clientes, es necesario que la COAC realice algunos cambios que agilicen el servicio y atención al cliente, de tal forma que éste, se sienta satisfecho.

Pregunta 8

¿Cuántos años es Usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.?

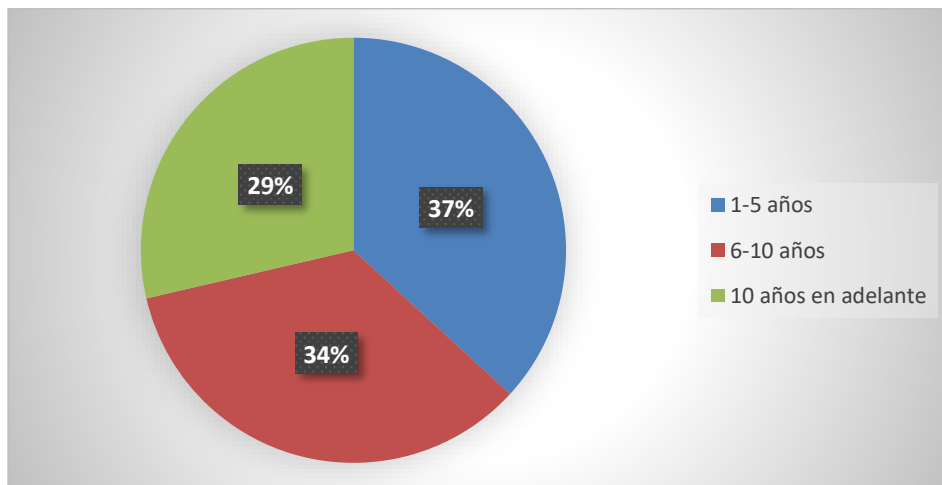
Tabla 23 Años de pertenecer a la COAC:

Descripción	Cantidad	Porcentaje
1-5 años	81	37%
6-10 años	76	35%
10 años en adelante	63	29%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 28 Años de pertenecer a la COAC:



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios, el 37% de ellos indican que son socios entre 1 y 5 años; de su lado, el 35% indica que son socios entre 6 y 10 años; y, finalmente el 29% restante, señala que son socios de 10 años en adelante.

Interpretación: Existen resultados divididos entre los socios en cuanto al tiempo de pertenecer a la Cooperativa, pues un pequeño porcentaje de ellos son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo por más de 10 años, resultado que obliga a reorientar las estrategias tendientes a fidelizar al cliente con la institución financiera.

Pregunta 9

¿Cuándo solicita un crédito a la COAC, el personal del área de Créditos verifica la documentación por Ud. presentada?

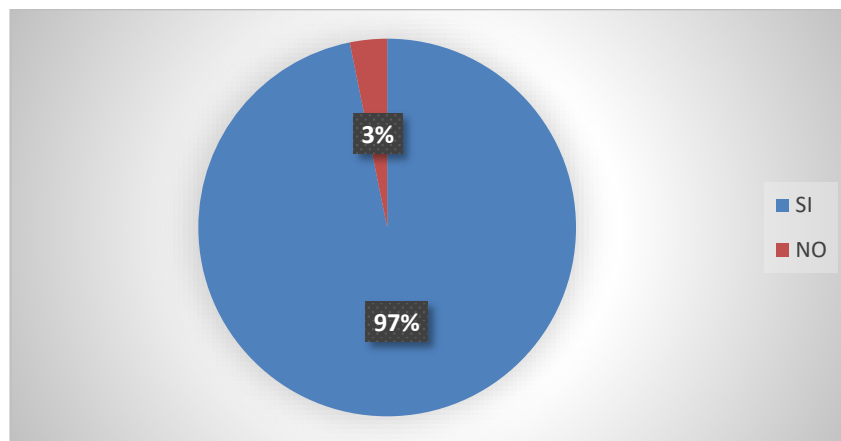
Tabla 24 Verificación de la documentación al momento de solicitar un crédito.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	213	97%
NO	7	3%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 29 Verificación de la documentación al momento de solicitar un crédito.



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán.

Análisis: Después de haber aplicado la encuesta a los socios, el 97% de ellos manifiesta que, si revisa la documentación presentada al momento de solicitar un crédito, mientras que el 3% restante, indica que no revisó la documentación presentada.

Interpretación: De acuerdo a los resultados anteriores se puede determinar que a la mayoría de socios si se les revisó la documentación presentada al momento de solicitar un crédito, pero para llegar al 100% es necesario que la COAC. 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., mejore sus procesos de supervisión y control sobre los requisitos mínimos que debe cumplir el socio al momento de solicitar un crédito .

Pregunta 10

¿Cree que es importante que la Cooperativa cuente con un adecuado Control Interno?

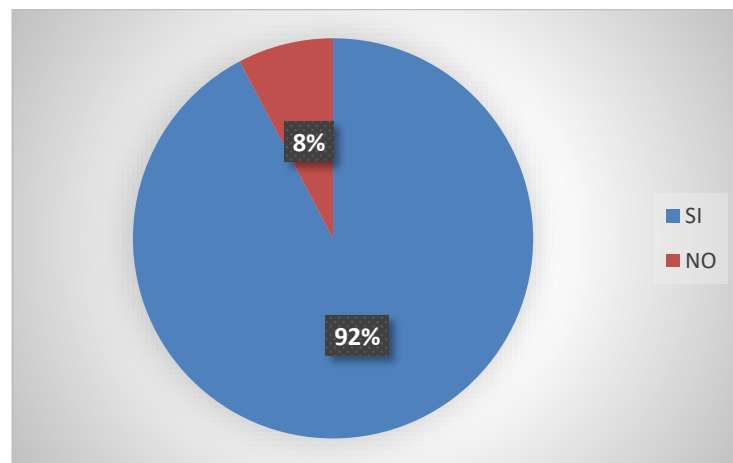
Tabla 25 Importancia de que la cooperativa cuente con un control interno

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	203	92%
NO	17	8%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Gráfico 30 Importancia de que la cooperativa cuente con un control interno



Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC.

Elaborado por: Flor Paullán

Análisis: Según las encuestas aplicadas a los socios, se determina que el 92% de ellos indica que, si es importante que la COAC cuente con un adecuado control interno, mientras que el 8% restante, manifiesta que no es importante un control interno dentro de la institución.

Interpretación: De acuerdo a los resultados anteriores, la mayoría de socios indican que, si es importante un adecuado control interno dentro de la COAC que permita controlar los riesgos que se puedan presentar, a fin de salvaguardar sus activos y presentar información financiera verdadera y real a las instituciones de control.

**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA “26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO LTDA.”**

1. ¿Cuáles son los servicios que presta la Cooperativa “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda.?

Como Cooperativa prestamos varios servicios, como lo es ahorro a la vista, plazo fijo, microcrédito, entre otros servicios complementarios, como el pago del bono del desarrollo humano, etc.

2. ¿Cómo está estructurada su Cooperativa?

La cooperativa está estructurada de la siguiente manera: Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y todo el personal operativo que labora dentro de la institución.

3. ¿Los procesos para la prestación de los servicios financieros son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los socios?

Si se revisan periódicamente con el fin de ver si algún requisito o algún trámite que nosotros solicitamos al cliente se le hace complejo; nosotros tratamos de buscar la manera más accesible para ellos sin poner en riesgos la colocación, pero no lo tenemos definido por escrito, de ahí que se dispone el cumplimiento en forma verbal.

4. ¿Tiene Ud. conocimiento de lo que implica el Control Interno?

Si, nosotros como somos cooperativa, el control interno le corresponde al Consejo de Vigilancia, el control interno implica las políticas que se debe aplicar en la cooperativa para que ésta cumpla con lo establecido.

5. ¿La COAC dispone de Manuales para el manejo financiero y operativo a fin de desempeñar correctamente sus actividades?

Si, actualmente si nos hemos preocupado de eso, hemos adquirido un manual y reglamentos que anteriormente no contaba la institución, el manual principal que tenemos es el manual de recuperación de cartera.

6. ¿Conoce Ud. a que se orienta el Manual de Procedimientos y Control Interno de una Cooperativa?

Está orientado al control de los riesgos, a una mejor eficiencia de los servicios que prestamos y a poder controlar al personal como realizan sus actividades dentro de la institución, y así poder detectar falencias y aplicar normas correctivas si fuere el caso.

7. ¿Tiene conocimiento Ud. de quién es responsabilidad la implantación de un Sistema de Control Interno?

Sí, claro dentro de la cooperativa es el Presidente del Consejo de Vigilancia.

8. ¿Cree Usted qué con la aplicación de un Manual de Procedimientos y Control Interno se eliminarían los riesgos en el interior de la COAC?

Yo creo que eliminar los riesgos no es posible, más bien ayudaría a disminuir riesgos, porque prácticamente con los cambios de las normativas hay que tener actualizados los manuales, de tal forma que éstos nos sirvan para disminuir los riesgos.

9. ¿Usted como Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., estaría dispuesto a colaborar en el Diseño del Manual de Procedimientos y Control Interno?

Claro, sería muy importante para la Cooperativa tener un manual en base a nuestras necesidades y contar con un instrumento guía que sirva para mejorar la toma de decisiones a nivel institucional.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Una vez aplicadas las técnicas de investigación y con base en la información recabada, se comprueba la veracidad de la idea a defender, porque el Diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., sirve como un instrumento para el adecuado control de los riesgos, permitiendo que se puedan identificar, medir y vigilar correctamente para poder mejorar el funcionamiento de la institución financiera.

Asimismo, el Manual de Procedimientos y Control Interno permite la gestión de los recursos de la entidad, encaminando a los directivos y administradores a tomar decisiones acertadas en beneficio de la cooperativa y de sus socios.

Finalmente, la cooperativa puede alcanzar los objetivos planteados, puesto que todos los miembros de la organización están comprometidos con la institución y existe más coordinación y conocimiento de las normas y procedimientos para alcanzar el éxito institucional.

Matriz comparativa de los Modelos de Control Interno

Según Rivas, (2011), en relación a los Modelos de Control Interno, menciona que:

	COSO	COCO	MICIL
Generalidades	<p>El informe COSO (Committee of Sponsoring organizations) comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los Estados Unidos, fue definido en 1992; tras cinco años de estudio y discusión, surgiendo un nuevo marco conceptual del control interno</p>	<p>El modelo COCO (Criteria of Control) de Canadá, fue publicado tres años más tarde que COSO; éste simplifica los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje más sencillo, para hacerle accesible para todos los empleados de una empresa.</p>	<p>de Auditoría Interna (FLAI) con el apoyo del Proyecto Anticorrupción y Rendición de Cuentas en las Américas (Proyecto AAA) promovió y aprobó el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en la asamblea realizada en la ciudad de La Paz, Bolivia, el 25 de octubre del 2003 y que se constituye en el documento de referencia técnica para el diseño, aplicación y operación del C.I de las organizaciones públicas y privadas en Latinoamérica.</p>

Concepto	Según Coopers, (1997), Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: - Efectividad y eficiencia de las operaciones; - Confiabilidad en la información financiera; - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 4)	Según Estupiñan (2006), El modelo COCO es producto de una profunda revisión del comité de criterios de control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito que hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámica encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control casi de forma idéntico a como lo hace el modelo COSO.(p. 9)	El Modelo MICIL incluye cinco componentes de control interno que presentados bajo un esquema que parte del ambiente de control como pieza central, que promueve el funcionamiento efectivo de los otro componentes que encajan en él como una pieza central de un rompecabezas asegurando su funcionamiento efectivo en todos los niveles de la organización.
----------	---	--	---

<p>Objetivo</p>	<p>Su propósito que hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones.</p>	<p>El objetivo del modelo COCO se orienta a desarrollar lineamientos generales para el diseño, implementación y evaluación y reportes sobre estructuras de control en una organización, en él se engloba el sector público y el privado. El llamado ciclo de entendimiento básico del Control, como se representa en el Modelo, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>	<p>El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica procura establecer un marco de referencia para las necesidades y las expectativas de los directores de las empresas privadas, de las instituciones públicas, de las organizaciones de la sociedad civil y de otros interesados</p>
-----------------	---	---	--

Componentes	Estos componentes son: (1) Ambiente de Control; (2) Evaluación de los Riesgos; (3) Actividades de Control; (4) Información Y comunicación; y (5) Monitoreo.	Los 20 criterios que prevé el modelo COCO, están agrupados en cuanto a: (1) Objetivos; (2) Compromiso; (3) Aptitud y, (4) Evaluación y Aprendizaje	Estos componentes son: (1) Ambiente de Control y Trabajo institucional, (2) Evaluación de los riesgos para obtener objetivos, (3) Actividades de control para minimizar los riesgos, (4) Información y comunicación para fomentar la transparencia, y (5) Supervisión interna continua y externa periódica
-------------	--	--	--

Fuente: Modelos contemporáneos de control interno (p. 119-135)
Elaborado por: Flor Paullán

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.

Para dicho diagnostico se utiliza la matriz de Control Interno de Villa, C, (2016) en su Artículo Científico Marco Integrado de Control Interno – COSO III

Escala de evaluación

Tabla 26 Escala de evaluación del Control Interno

Malo	1
Medio-Malo	2
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Elaborado por: Flor Paullán

MATRIZ DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO

Tabla 27 Matriz de Manual de Procedimientos y Control Interno

COMPONENTE 1: ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL				
PRINCIPIOS	PUNTO DE ENFOQUE	PREGUNTA	VALORACIÓN	EVIDENCIA
Principio 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	a) Establece el tono de la gerencia, Junta Directiva. La Alta Gerencia y el personal Supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.	¿La organización cuenta con un Código de Ética?	5	Código de Ética físico
		¿El Código de Ética se encuentra aprobado y ha sido divulgado entre el personal de la organización?	5	Se encuentra aprobado según Reunión Mayo 2010
	b) Establece estándares de conducta. Las expectativas de la Junta Directiva y la Alta Dirección con respecto a la	¿El Código de Ética describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, aceptables y no aceptables dentro de la	4	Contenido del Código de Ética

	integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización, los proveedores de servicio externos y socios de negocios.	organización, reflejando el compromiso de la Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos?		
		¿El Código de Ética describe los parámetros para el manejo de conflictos de interés?	4	Contenido del Código de Ética
		¿La organización tiene una política sobre conflicto de interés, y la misma es confirmada por los colaboradores cada departamento?	3	Contenido del Código de Ética
		¿El Código de Ética ha sido divulgado en todos los niveles de la organización, así como con los proveedores?	3	Contenido del Código de Ética

		¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?	1	
		¿El Código de Ética describe los niveles y/o instancias responsables de orientar tanto sobre el entendimiento del Código, como de hacer seguimiento a su cumplimiento?	3	Contenido del Código de Ética
		¿El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre: Código de Ética, Principios, Valores, Misión, Visión y Responsabilidad Social?	3	
		¿Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos a	3	

		seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?		
		¿Se cuentan con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?	2	
	c)Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los Procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación a los estándares de conducta esperados de la	¿Se dispone de procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?	3	

	entidad.	¿Se ha cumplido con el desarrollo de las evaluaciones de desempeño por parte del área de Recursos Humanos?	3	
		¿Se realizan procedimientos de confirmación con todos los colaboradores de la organización y proveedores, sobre el conocimiento del Código de Ética, y de comprensión sobre las normas de conducta que tiene la organización?	3	
	d) Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados de la entidad son	¿Se tienen definidas y formalizadas las sanciones que se pueden establecer frente a violaciones del Código de Ética y/o	3	Acta de reunión de Agosto 2010

	identificadas y corregidas oportuna y adecuada.	incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, previo desarrollo de un proceso disciplinario ?		
		¿La administración de la entidad ha tomado acciones frente a violaciones presentadas al Código de Ética?	2	
		¿Las acciones correctivas que se han tomado frente a colaboradores que incumplen el Código se han divulgado en toda la organización, de tal forma que se conozcan las consecuencias de las violaciones por parte de los colaboradores?	1	
		TOTAL	51/17= 3	

Principio 2.- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	a) Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.	¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta la Junta Directiva de la entidad y con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión?	3	Informes financieros diarios
	b) Aplica experiencia relevante. La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia	¿Se tiene definido y formalizado el perfil (conocimientos, experiencia y habilidades) con los miembros de la Junta Directiva?	4	Políticas de captación de personal

	necesaria entre sus miembros para que puedan hacer preguntas de sondeo de la Alta Dirección y tomar medidas proporcionales.	¿ El perfil de los miembros de la Junta es evaluado periódicamente?, ¿Con que frecuencia es evaluado?	3	Políticas de captación de personal
	c) Opera de manera independiente. La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en las evaluaciones y toma de decisiones.	¿Los miembros de la Junta Directiva son independientes a la Administración?	3	
		¿La Junta Directiva tiene suplentes?	1	
		¿Se tienen definido y formalizado el procedimiento para la selección de los miembros de la Junta Directiva de la entidad?	3	Políticas de captación de personal
	d) Brinda supervisión sobre el Sistema de	¿La Junta Directiva supervisa de	2	

	Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración :	forma periódica la implementación del sistema de Control Interno?		
		¿ La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del Control Interno?	3	
		¿La Junta evalúa periódicamente de acuerdo a las metas establecidas el desempeño de la Administración?	3	
	• Entorno de Control— Estableciendo integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de	¿ Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios	1	

	competencia, y rendición de cuentas a la Junta.	y valores de la organización?		
		Los manuales de funciones son revisados y actualizados al menos una vez al año?	1	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Riesgos— Monitorear las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la 	¿La organización cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?	1	

	administración.			
	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Control— Proveer supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las Actividades de control. 	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?	1	
	<ul style="list-style-type: none"> • Información y Comunicación —Analizar y discutir la Información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad. 	¿Se tiene definidos los reportes que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos?	3	Formatos de reportes
	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Supervisión— Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la 	¿ Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha establecido requerir a la	2	

	evaluación y remediación de la administración de las deficiencias.	Administración los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?		
TOTAL			34/15= 2.27	
Principio 3.- La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	a) Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.	¿La Estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte ?	4	Organigrama Estructural
		¿La organización cuenta con un organigrama estructural legalmente aprobado y divulgado entre todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades del personal?	2	Organigrama Estructural
		¿La estructura de la organización es revisada y actualizada al menos cada año ?	2	Organigrama Estructural

	b) Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad.	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?	3	Organigrama Estructural
		¿Las funciones y responsabilidades del personal son evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?	2	
	c) Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad,	¿La entidad cuenta con políticas para la aprobación de los créditos, de acuerdo al monto de las operaciones?	3	

	definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidades, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización	¿ Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades en la operación?	3	Reportes financieros diarios
TOTAL			19/7= 2.71	
Principio 4.- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	a) Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para el reclutamiento, selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los colaboradores?	3	Política de selección de personal.
		¿ La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos ?	2	

	<p>b) Evalúa la competencia y direcciona deficiencias. La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.</p>	<p>¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente por la COAC, validando el cumplimiento de los objetivos contratados?</p>	3	
		<p>¿Para las deficiencias identificadas frente a las prestación de servicios de los proveedores, se establecen y documentan los planes de acción que permitan subsanar dichas deficiencias?</p>	3	
	<p>c) Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la</p>	<p>¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, y éstas se encuentran debidamente documentadas y</p>	3	

	capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	discutidas con cada colaborador?		
		¿La COAC cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos, reteniendo personal competente para la operación ?	3	
		¿En los procesos de reclutamiento y selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acreditada por un candidato?	3	Política de selección de personal.
	d) Planea y se prepara para sucesiones. La Alta Dirección y la Junta	¿ La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así	1	

	Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidades importantes para control interno.	como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?		
TOTAL			21/8= 2.63	
Principio 5.- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	a) Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las	¿Cada área operativa cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?	1	
		¿Se cuenta con un plan de capacitación periódica para los colaboradores, orientado a fortalecer diferentes aspectos de control interno?	1	
		¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran documentadas?	1	
		¿Se realizan evaluaciones periódicas a los	2	

	responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.	colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?		
		¿ Se tienen definidas y documentadas tanto las acciones disciplinarias a seguir como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a eventuales incumplimientos de los colaboradores, así como los correspondientes planes correctivos que se deben establecer?	1	
	b) Establece medidas de	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento	1	

	<p>desempeño, incentivos y premios. La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p>	<p>de incentivos y/o premios?</p>		
--	---	-----------------------------------	--	--

	<p>c) Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p>	<p>¿El plan de incentivos está asociado al cumplimiento de las metas establecidas en los planes estratégicos de la organización?</p>	<p>1</p>	
	<p>¿Un área independiente evalúa que los incentivos otorgados cumplan con las metas establecidas?</p>		<p>1</p>	
	<p>d) Considera presiones excesivas. La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento</p>	<p>¿El cumplimiento de metas de la COAC es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por</p>	<p>2</p>	

	de los objetivos, así como ellos asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.	obtener dichos beneficios por parte de los colaboradores?		
	e) Evalúa desempeño y premios o disciplina de los individuos. La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las	¿El otorgamiento de incentivos, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?	2	

	responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado.	Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?	2	
TOTAL			15/11= 1.37	

Fuente: Ing. Cesar Villa
Elaborado por: Flor Paullán

Matriz de Resumen del Componente 1 **ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL**

Tabla 28 Matriz de Resumen del Componente 1

Principio	Calificación
Principio 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	3
Principio 2.- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	2.27
Principio 3.- La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y	2.71

responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	
Principio 4.- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	2.63
Principio 5.- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	1.37
TOTAL	11.98/5= 2.40

Fuente: Ing. Cesar Villa.
Elaborado por: Flor Paullán

Escala de evaluación

Malo	1
Medio-Malo	2 » 2.40
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Análisis:

Después de haber aplicado el Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO III, que es un Checklist que consiste en un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se determinó que el Componente I Entorno/Ambiente de Control, está en alerta pues está en el rango de Medio-Malo, poniendo en una situación de alerta al ambiente de control de la institución financiera.

Tabla 29 Matriz de Control Interno Componente 2

COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
PRINCIPIOS	PUNTO DE ENFOQUE	PREGUNTA	VALORACIÓN	EVIDENCIA
Principio 6.- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Objetivos Operativos			
	Refleja las decisiones de la dirección.	SI	4	Objetivos Operativos
	Considera la tolerancia al riesgo.	NO	2	Objetivos Operativos
	Incluye las metas de desempeño operativo y financiero.	SI	3	Objetivos Operativos
	Forman una base sobre la cual se asignan recursos	NO	2	Objetivos Operativos
	Objetivos de Información Financiera Externa			
	Cumple con las normas contables aplicables.	SI	5	Objetivos de Información
	Considera la materialidad.	SI	4	Objetivos de Información
	Refleja las actividades de la organización	SI	4	Objetivos de Información
	Objetivos de Información No Financiera			

	Externa			
	Cumple con las normas y marcos establecidos externamente.	SI	5	Objetivos de Información no Financiera
	Considera el nivel necesario de precisión.	SI	4	Objetivos de Información no Financiera
	Refleja las actividades de la organización.	SI	4	Objetivos de Información no Financiera
	Objetivos de la Información			
	Refleja las decisiones de la dirección.	SI	4	Objetivos de Información
	Considera el nivel necesario de precisión.	SI	4	Objetivos de Información
	Refleja las actividades de la organización.	SI	4	Objetivos de Información
	Objetivos de Cumplimiento			
	Refleja las leyes y regulaciones externas.	SI	4	Objetivos de Cumplimiento
	Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo.	NO	2	Objetivos de Información

Adicional a las anteriores respuestas, por favor realizar las siguientes preguntas:	¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?	4	Objetivos Estratégicos
	¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?	2	Objetivos de Estratégicos
	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con el plan estratégico de la organización?	3	Objetivos de Estratégicos
	¿Se encuentra documentado el análisis de riesgos realizado para los objetivos, así como la misma incluye su probabilidad, impacto y tolerancia?	2	
	¿La organización ha establecido objetivos operativos, que contribuyan al cumplimiento de metas?	2	
	¿Se han implementado en	2	

		todas las áreas diferentes a la financiera, controles asociados para los resultados financieros de la organización, gestionando así los riesgos a los que se encuentran expuestos desde dichas áreas?		
		Los riesgos identificados en la organización, cubren riesgos con los diferentes grupos de interés, así como incluyen los riesgos políticos, económicos, sociales, regulatorios, ambientales y naturales, entre otros, a los que se puede exponer la organización.?	2	
		¿Cada área de la organización cuenta con objetivos definidos que parten de los objetivos estratégicos y del plan estratégico?	3	
		¿Los objetivos de cada área son revisados periódicamente, para validar su alineación con los objetivos estratégicos y el plan estratégica,	2	

		según los cambios presentados en la organización?		
		¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?	2	
TOTAL			79/25= 3.11	
Principio 7.- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	a) Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y función. La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.	¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los niveles o áreas, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente ?	2	

	<p>b) Analiza factores externos e internos - La identificación de los riesgos tiene en cuenta factores internos y externos y su impacto en la consecución de los objetivos.</p>	<p>¿Para cada una de las áreas se actualizan los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad, impacto y tolerancia?</p>	<p>2</p>	
	<p>c) Involucra a los niveles apropiados de la dirección. - La organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que implican a</p>	<p>¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?</p>	<p>1</p>	

	los niveles oportunos de la dirección.			
	d) Estima la importancia de los riesgos identificados - Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo.	¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?	1	
	e) Determina cómo responder a los riesgos. La	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas?	1	

	<p>evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo deben gestionarse el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.</p>	<p>¿Se han establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo?</p>	1	
TOTAL			8/6= 1.33	
<p>Principio 8.- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</p>	<p>a) Tiene en cuenta distintos tipos de fraude. - La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones</p>	<p>¿La organización cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude?</p>	1	
		<p>¿La organización cuenta con políticas orientadas a reducir la malversación de activos, corrupción, lavado de dinero, entre otros?</p>	1	

	<p>fraudulentas , pérdida de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares.</p>	<p>¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas?</p>	1	
	<p>b) Evalúa los incentivos y las presiones - La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta los incentivos y las presiones.</p>	<p>¿La organización cuenta con una política de segregación de funciones?</p>	2	
		<p>¿ Todos los incentivos y/o bonificaciones cuenta con un análisis de riesgo de fraude antes de su aprobación?</p>	1	
		<p>¿Las bonificaciones y/o incentivos otorgados tienen un proceso de evaluación orientado a la identificación de fraudes para su otorgamiento?</p>	1	

		¿Se solicita el apoyo de Auditoría Interna, para validar que las bonificaciones entregadas cumplieron con todos los requisitos para su obtención?	1	
	c) Evalúa las oportunidades es. - La evaluación del riesgo de fraude tendrá en cuenta oportunidad es de adquisicione s, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares.	¿Se han establecido políticas y niveles de autorización asociados a la compra y venta de activos, así como se ha considerado la composición de un Comité para dichas aprobaciones, reduciendo el riesgo de fraude en tales operaciones?	1	

	d) Evalúa las actitudes y justificación es - La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta cómo la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares.	¿Se han realizado análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en especial para los de más alto nivel?	1	
		¿Se evalúa periódicamente el principio de segregación de funciones en los cargos gerenciales y de supervisión, validando que no se asignen funciones que permitan desarrollar un fraude?	1	
		¿Se revisan periódicamente que los permisos asignados en la plataforma, corresponda con las funciones y responsabilidades asignadas?	2	

		¿Se evalúa si las bonificaciones e incentivos pueden estimular el fraude, dado el entorno de la operación?	1	
TOTAL			14/12= 1.17	
Principio 9.- La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	a) Evalúa los cambios en el entorno externo - El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la industria y/o la economía no permiten su cumplimiento?	2	

	b) Evalúa los cambios en el modelo de negocio. - La organización tiene en cuenta los impactos potenciales en las nuevas líneas de negocio, los grandes cambios efectuados en las líneas de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno, el rápido crecimiento, los grandes cambios con	¿La organización cuenta un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?	1	
		¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?	1	
		¿La organización cuenta con proveedores alternos para sus procesos clave, de tal forma que pueda continuar con su operación ante un desastre natural y/o incumplimiento del proveedor?	1	
		¿Si en los últimos meses el modelo de negocio ha tenido cambios, se han	1	

	<p>respecto a la dependencia de una organización de distintas geografías extranjeras y de nuevas tecnologías.</p>	<p>implementado nuevos controles de acuerdo a la evaluación de los nuevos riesgos?</p>		
		<p>¿La apertura de operaciones en una nueva geografía o filial, considera un análisis previo de los riesgos políticos, económicos, ambientales y éticos, a los cuales la organización puede enfrentarse, y que pueden no estar considerados en su estructura de control?</p>	1	
	<p>c) Evalúa cambios en la alta dirección - La organización tiene en cuenta los cambios en</p>	<p>¿Los procesos de selección parten del principio de vincular nuevos colaboradores que se identifiquen con la cultura y principios de la</p>	1	

	la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno.	organización?		
		¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?	1	
		¿Todo cambio dentro de la estructura de la organización, cuenta con un análisis de su impacto en el sistema de control interno?	1	
TOTAL			10/9= 1.11	

Fuente: Ing. Cesar Villa.
Elaborado por: Flor Paullán

Matriz de resumen por principios del Componente 2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio	Calificación
Principio 6.- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	3.11
Principio 7.- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.	1.33
Principio 8.- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	1.17
Principio 9.- La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	1.11
TOTAL	6.72/4= 1.68

Escala de evaluación

Malo	1 » 1.68
Medio-Malo	2
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Análisis:

Después de haber aplicado el Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO III, que es un Checklist que consiste en un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se determinó que el componente II Evaluación de Riesgos, se encuentra en alerta pues se encuentra en el rango de MALO, ocasionando que la institución tome acciones correctivas dentro de su evaluación de riesgos.

Tabla 30 Matriz de Control Interno Componente 3

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL				
PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	EVIDENCIA
Principio 10.- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	a) Se integra con la evaluación de riesgos. Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo	¿La organización cuenta con matrices de riesgo para sus procesos y de las mismas se definen y diseñan los controles que se deben implementar?	2	
		¿Los riesgos con mayor nivel de criticidad y/o correspondientes a los procesos clave de la organización cuentan con controles asociados para su mitigación?	1	
		¿La organización ha establecido controles que le permiten compartir los riesgos?	1	
	b) Considera factores específicos de la entidad. La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y	¿Cuáles controles la organización ha implementado frente a los riesgos asociados al ambiente externo?	1	
		¿La definición de los controles considera la naturaleza del negocio	2	

	alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control	y el apoyo de IT en la operación, por ejemplo, si cuenta con un alto componente tecnológico son mayores los controles automáticos que los manuales?		
		¿Si la organización debe cumplir con diferentes normas externas, se cuentan con políticas y procedimientos orientados a dicho cumplimiento?	2	
		¿De acuerdo con la anterior pregunta, cuál es el ente responsable al interior de la organización de verificar que las políticas y procedimientos internos se encuentran alineados con los requerimientos de las normas externas, así como de actualizar dichas políticas y procedimientos cada vez que cambian?	2	

		¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física de la organización?	2	
		¿Periódicamente se realiza un inventario de activos fijos?	1	
	c) Determina la importancia de los procesos del negocio. La administración determina cual importancia de los procesos del negocio requiere las actividades de control	¿La organización revisa periódicamente los resultados de cada uno de los procesos clave y evalúa la implementación de nuevos controles y/o los ajustes de controles existentes?	3	
	d) Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control. Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta	¿La administración tiene identificadas las actividades de control que son preventivas y detectivas dentro de sus procesos?	3	
		¿Cada cuánto y cómo se evalúa el cumplimiento de los controles establecidos?	2	
		¿Cuáles procesos cuentan con indicadores de seguimiento al	2	

	controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección	cumplimiento de los controles?		
		¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores de procesos?	2	
	e) Considera en qué nivel las actividades son aplicadas. La administración considera las actividades de control en varios niveles de la entidad	¿Cómo se asegura la organización a nivel gerencial que las actividades de control estratégicas establecidas se cumplen ?	2	
		¿Se realizan revisiones analíticas para los controles clave en la organización, cuáles?	2	
		¿Se han implementado acciones correctivas al identificar incumplimiento y/o fallas en las actividades de control establecidas?	2	
	¿Se comparan los resultados globales de los procesos frente a los proyectados o los correspondientes a periodos anteriores?	3		

f) Direccional segregación de funciones. La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas	¿La organización tiene definidas las funciones que representan un conflicto en su segregación?	2	
	¿Los controles diseñados parten de la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?	3	
	¿Periódicamente cada líder de proceso revisa junto con el apoyo de IT que los controles automáticos se encuentren asignados de acuerdo con el nivel de segregación de funciones y las responsabilidades del cargo desempeñado?	2	
	¿La Administración revisa el cumplimiento de la segregación de funciones?	3	
TOTAL		45/22=2.05	

<p>Principio 11.- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</p>	<p>a) Determina la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de Tecnología: La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.</p>	<p>¿La organización tiene un ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) implementado?</p>	1	
		<p>¿La organización cuenta con políticas que regulan el uso de los sistemas de información y de los equipos tanto móviles como de escritorio con los cuales los usuarios acceden?</p>	3	Políticas de uso de la información
		<p>¿Se han establecido los parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas de información?</p>	3	Políticas de uso de la información
		<p>¿La organización tiene definido y documentado los parámetros y controles para el mantenimiento del sistema de información como de los equipos?</p>	3	Políticas de uso de la información
	<p>b) Establece actividades de control para la</p>	<p>¿La organización cuenta con un plan de recuperación ante un</p>	1	

	infraestructura tecnológica relevante: La Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología	desastre? ¿La organización cuenta con copias de respaldo de la información?		
			3	Respaldos de información
		¿Se realizan pruebas periódicas de restauración de las copias de seguridad, que permiten confirmar su funcionamiento?	1	
	c) Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad: La dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la	¿La organización cuenta con un procedimiento para la creación, asignación y bloqueo de perfiles en el sistema?	2	
		¿Para los portales externos con los cuales la organización debe interactuar, se implementan los controles de acceso que tenga diseñado dicho portal, así como se asignan los permisos de accesos a los cargos que corresponde?	1	

	organización de amenazas externas	¿La organización cuenta con sistemas que le permiten hacer seguimiento a posibles ataques externos a su plataforma de IT(Innovación Tecnológica), y por tanto actualizar los controles de seguridad?	2	
		¿Cada cuánto se presenta al Comité de Auditoría la situación de seguridad de IT en la cual se encuentra la compañía?	2	
	d) Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología: La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su	¿La organización tiene establecido los parámetros bajo los cuales se deben realizar tanto la adquisición, desarrollo y mantenimiento de IT?	3	
		¿Todo nuevo desarrollo de proyectos de IT cuenta con un análisis de riesgos ?	2	

	infraestructura.			
TOTAL			31/16= 1.94	
Principio 12.- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.	a) Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración: La administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos su procesos, o por lo menos para los procesos clave?	2	
		¿La organización cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda realizar la consulta fácilmente?	2	

	<p>b) Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos: La administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.</p>	<p>¿Los procedimientos establecidos y las políticas que así lo demandan son entregados formalmente a los colaboradores que corresponde y se mantiene registro formal de dicha entrega, por parte de Talento Humano?</p>	2	
		<p>¿Las políticas y procedimientos permiten identificar según corresponda los niveles y cargos responsables de aplicar los controles?</p>	2	
	<p>c) Funciona oportunamente: El personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente como es definido</p>	<p>¿Los procedimientos de la organización especifican los tiempos permitidos para la aplicación de los controles, de tal forma que los mismos sean ejecutados dentro de los parámetros de</p>	2	

	en las políticas y procedimientos	oportunidad?		
		¿Todos los controles cuentan con evidencia de su ejecución?	2	
	d) Toma acciones correctivas: El personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.	¿Para las actividades de control ejecutadas que permiten identificar diferencias o errores, las mismas son investigadas y corregidas?	2	
e) Trabaja con personal competente: Personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa	¿La organización cuenta con perfiles definidos para los cargos?	3	Políticas de Selección de Personal	
	¿Se realizan pruebas de conocimiento para los colaboradores que van a ser vinculados, confirmando el conocimiento requerido para el cargo a desempeñar?	3	Reportes de selección de personal	

	atención.	¿Se tiene un plan de capacitación periódico para los colaboradores, fortaleciendo su conocimiento en la aplicación de controles y las acciones correctivas que deben desarrollar?	3	
		¿Cuándo fue la última capacitación y cuáles áreas no desarrollaron dicho entrenamiento?	3	
	f) Reevalúa políticas y procedimientos: La administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.	¿Tanto las políticas como los procedimientos son revisados y actualizados periódicamente?	1	
		¿Cuándo fue la última actualización de políticas y procedimientos que se realizó vs. la última actualización de los objetivos estratégicos?	1	
		¿Los controles establecidos en los procesos son revisados para confirmar su alineación con sus objetivos y los mismos son actualizados en	2	

		caso de ser necesario?		
			TOTAL	30/14= 2.14

Fuente: Ing. Cesar Villa.
Elaborado por: Flor Paullán

Matriz de resumen por principios del componente 3 ACTIVIDADES DE CONTROL.

Principio	Calificación
Principio 10.- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	2.05
Principio 11.- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	1.94
Principio 12.- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.	2.19
TOTAL	6.18/3= 2.06

Escala de evaluación

Malo	1
Medio-Malo	2 » 1.68
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Análisis:

Después de haber aplicado el Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO III, que es un Checklist que consiste en un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se determinó que el componente III Actividades de Control, se encuentra en alerta pues se encuentra en el rango de MEDIO - MALO, ocasionando que la institución tome acciones correctivas dentro de sus actividades de control.

Tabla 31 Matriz de Control Interno Componente 4

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
PRINCIPIO	PUNTOS DE ENFOQUE	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	EVIDENCIA
Principio 13.- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	a) Identifica requisitos de información. Se dispone de un proceso para identificar la información necesaria y que se espera para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y la consecución de los objetivos de la organización.	¿La organización tiene definidas, documentadas y clasificadas las fuentes de información, el tipo de información, así como los canales que utilizan, por área o proceso, para la generación de los reportes?	3	Reportes de información
		¿La definición de los reportes de información que se requieren parte del análisis de riesgo realizado en la organización?	3	Reportes de información
		¿Los requerimientos de información con los cuales la organización trabaja, son aprobados por el Comité de la Alta	2	

		Gerencia?		
		¿ Se tienen definido el cronograma en la cual la información debe estar disponible?	3	Cronograma de presentación de información
	b) Capta fuentes de datos internos y externos. Los sistemas de información captan fuentes de datos tanto internas como externas.	¿Se tiene identificadas las fuentes de datos externos?	2	
		¿Se tienen políticas de comunicación interna y externa?	3	Políticas de comunicación
		¿Se tienen procedimientos establecidos para la recepción de información interna y externa?	4	Políticas de Información
		Se tiene clasificada y organizada la información de cada una de las fuentes.	4	
		Se tiene definido el cronograma	3	Cronograma de presentación de

		con el cual se debe entregar la información de cada una de las fuentes		información
	c) Procesa datos relevantes y los transforma en información. Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad.	¿Los sistemas generan información financiera, no financiera y operativa para evaluar el cumplimiento de los controles establecidos?	3	
		¿Se realiza un seguimiento a los indicadores de la organización, de acuerdo con los reportes generados?	3	
		¿Se tienen definidos los reportes que deben ser generados periódicamente?	4	
	d) Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso. Los sistemas	¿Se cuenta con accesos restringidos a la información de acuerdo al cargo?	3	Políticas de información

	de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es	¿Se tienen definidos los usuarios que pueden acceder a la información externa o interna de acuerdo a su cargo?	3	Políticas de información
	precisa, íntegra, accesible, protegida, verificable y que se custodia de forma	¿Se tienen claramente definidos los niveles responsables de garantizar la calidad de la información?	3	Políticas de información
	oportuna. Se revisa la información para evaluar su relevancia a la hora de soportar los	¿Los reportes de información son analizados y evaluados por un nivel superior al cual genera el reporte?	3	Políticas de información
	componentes del control interno.	¿Los reportes generados son oportunos, precisos y confiables para la toma de decisiones?	3	Políticas de información
		¿Cada vez que se genera un nuevo reporte, se solicita	1	

		a los destinatarios y/o usuarios de dicha información realizar una evaluación sobre la calidad de dichos reportes?		
		¿Para la información que manejan proveedores y/o cuentas de outsourcing, se establece dentro del contrato cláusulas que permiten auditar la calidad de la información que es entregada a la organización?	1	
		¿Se cuenta con la información suficiente para la generación de los reportes?	3	Políticas de información
		¿La obtención de la información se hace de fuentes autorizadas y se cuenta con los procedimientos para su	3	Políticas de información

		generación?		
		¿Se han tomado decisiones que no corresponden con la realidad de la organización, por reportes que no son precisos, oportunos o confiables?	3	
		¿Los reportes financieros son generados en la moneda bajo la cual se realiza el análisis de la situación financiera?	5	Reportes financieros
	e) Evalúa costes y beneficios. La naturaleza cantidad y precisión de la información comunicada es proporcional y soporta la consecución de los objetivos.	¿Los reportes generados permiten hacer un seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos de la organización?	3	
		¿Para cada reporte generado se conocen los recursos de tiempos,	3	

		colaboradores y equipos necesarios para su generación?		
		¿Se cuenta con un presupuesto anual para la generación de nuevos desarrollos de reportes y/o inversión en nuevos sistemas de información?	4	
		¿Se han realizado desarrollos para la generación de reportes específicos?	3	
TOTAL			87/29= 3	
Principio 14.- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de	a) Comunica la información de control interno. Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y	¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores?	4	Políticas de comunicación
		¿Se cuenta con un plan de capacitación continuo frente a las nuevas políticas y procedimientos de	3	Planes de capacitación

control interno.	desempeño	cada proceso para los colaboradores?		
	responsabilidades de control interno.	¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores en todos los niveles, frente a la importancia del control interno y su responsabilidad desde el cargo que desempeñan?	3	Planes de capacitación
		¿Se ha divulgado a todos los niveles de la organización sus objetivos, y se ha explicado el rol que tienen dentro de dicho cumplimiento desde sus cargos?	3	Planes de comunicación
		¿Los colaboradores de la organización conocen cuáles son los comportamientos que no son aceptables dentro del desarrollo de su trabajo, por parte de la organización?	3	Código de ética

		¿Existen políticas sobre confidencialidad de la información que han sido divulgadas y se realiza seguimiento a las mismas?	3	Políticas de Información
		¿En todos los contratos de trabajo de los colaboradores se registra una cláusula sobre el manejo de la información confidencial?	3	Contrato de trabajo
		¿Se cuenta con un repositorio de las comunicaciones realizadas a todos los colaboradores?	3	Políticas de comunicación
		¿Se tiene procedimientos definidos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes?	2	
		¿Se cuentan con procedimientos definidos para el	2	

		escalonamiento de problemas al interior de la organización?		
b) Se comunica con el consejo de administración. Hay una comunicación entre la dirección y el consejo de administración de forma que ambas partes dispongan de la información necesaria para cumplir sus funciones en línea con los objetivos de la organización.		¿Se ha establecido con el Consejo de Administración los informes y/o reportes que deben ser entregados en cada reunión para hacer seguimiento al control interno?	2	
		¿Se tiene un protocolo de comunicación entre la Dirección y el Consejo de Administración?	3	Políticas de Comunicación
		¿Se tiene definida la periodicidad de las reuniones tanto con el Consejo de Administración como las de la Dirección?	3	Reglamento interno institucional
		¿Tanto el Consejo de Administración como la Dirección tienen claras cuáles son sus funciones y responsabilidades	2	Reglamento interno institucional

		frente al Control Interno?		
c) Facilita líneas de comunicación independientes. Existen canales de comunicación independientes, como canales de denuncias, que actúan como mecanismos seguros, de forma que la comunicación de información se haga de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran in-		¿Se cuenta con un canal de denuncia anónimo, bien sea correo electrónico y/o línea ética?	1	
		¿Las denuncias realizadas llegan en línea a mínimo tres miembros de la organización, a los cuales se ha designado dicha responsabilidad?	1	
		¿Los empleados conocen los distintos canales de comunicación existentes?	3	Políticas de Comunicación
		¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos a seguir frente a las denuncias realizadas?	3	Políticas de Procedimientos
		¿Toda denuncia realizada se investiga y se cierra hasta el	3	

	operativos o carecen de eficacia.	final?		
		¿Los colaboradores conocen que sí realizan una denuncia no se van a tomar represalias?	3	
		¿Al menos un miembro del Consejo se encarga de hacer seguimiento a la investigación y cierre de todas las denuncias recibidas?	3	
	d) Define el método de comunicación relevante. El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público y la naturaleza de la	¿Se tiene definida y clasificada la información en confidencial, privada y de uso pública?	3	
		De acuerdo al objetivo de la comunicación y al público al cual se debe dirigir, se define el método de la	4	Políticas de Comunicación

	información.	comunicación así: -Correo electrónico. -Actas -Políticas y Procedimientos - Mensajes de texto - Publicaciones en la Intranet -Webcasts - Comunicados en la página Web -Medios de publicidad		
		¿Se cuenta con un protocolo de divulgación de cambios en las políticas y procedimientos, facilitando que todos los colaboradores se encuentre actualizados?	3	Reglamento Interno Institucional.
		La organización cuenta con una matriz o manual de comunicación que incluya y defina entre otros, los siguientes	3	Reglamento Interno Institucional.

		<p>aspectos:</p> <p>a. Canales de comunicación</p> <p>b. Responsables de las comunicaciones</p> <p>c. Requisitos con que debe cumplir toda comunicación divulgada</p> <p>d. Controles a seguir en el proceso de comunicación, para garantizar que se transmite el mensaje esperado.</p>		
		<p>¿La organización tiene establecido un método para medir la efectividad de sus comunicaciones, tales como evaluaciones de desempeño y encuestas, entre otros?</p>	3	Reglamento Interno Institucional.
		<p>¿Para todos los proveedores vinculados se generan comunicaciones</p>	3	Reglamento Interno Institucional.

		con relación a la cultura de la organización, el cumplimiento de los controles, así como frente al deber de denunciar cualquier evento de fraude?		
		¿Si la organización ha autorizado la comunicación por medio de las redes sociales, se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan dichas comunicaciones?	2	Reglamento Interno Institucional.
TOTAL			82/28= 2.93	
Principio 15.- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan	a) Se comunica con las partes interesadas externas. Existen procesos destinados a	¿Se tienen definidos los tipos de reporte que deben ser entregados a cada una de las partes interesadas?	3	Modelos de reportes

al funcionamiento del control interno.	comunicar información relevante y oportuna a las partes interesadas externas, incluidos accionistas, socios, propietarios, organismos reguladores, clientes y analistas financieros, entre otras.	¿Se cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales , tales como nuevas reglamentaciones, respuesta oportuna a los requerimientos externos y actualizaciones de las políticas internas por cambios en la regulación?	3	Reglamento Interno Institucional.
		¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos a seguir para la emisión de comunicaciones externas, considerando entre otros, reclamos de los clientes, accidentes en los puntos de venta y todo lo asociado frente al riesgo reputacional de la	2	Reglamento Interno Institucional.

		organización?		
	<p>b) Permite la recepción de comunicación es. La existencia de canales de comunicación abiertos permite que los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y demás terceros realicen contribuciones, lo cual permite que la dirección y el consejo de</p>	<p>¿Se tiene establecido el procedimiento a seguir para el manejo de comunicaciones con entes externos, así como su escalamiento a nivel interno, de tal forma que todos los niveles que se consideren deben intervenir, se les informen dichas comunicaciones oportunamente?</p>	3	Políticas de comunicación

	administración reciban información relevante.			
c) Se comunica con el consejo de administración. La información relevante que se obtiene de las evaluaciones que llevan a cabo terceros externos se comunica al consejo de administración.	¿Se solicitan evaluaciones de terceros (auditoría interna, auditoría externa, auditores especializados y entes de control externo)?	4	Reglamento Interno Institucional.	
	¿Se definen planes de acción para cerrar las brechas identificadas como resultado de las evaluaciones externas?	3	Reglamento Interno Institucional.	
	¿Se hace un seguimiento al cumplimiento de los planes de acción generados como resultado de las evaluaciones externas?	3	Reglamento Interno Institucional.	

	d) Facilita líneas de comunicación independientes. Existen canales de comunicación independientes, como los canales de denuncia, que actúan como mecanismos seguros que permiten la comunicación de información de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carecen de eficacia.	¿Se cuenta con políticas que regulen el desarrollo de denuncias?	3	Reglamento Interno Institucional.
		¿Se tienen canales de fácil comunicación para los clientes y proveedores, frente a eventos que atentan contra la prestación del servicio y/o de fraude?	3	Reglamento Interno Institucional.
		¿Se tienen establecidos los métodos de comunicación de acuerdo al mensaje que se transmite, las diferencias culturales con el destinatario, las comunicaciones confidenciales y las comunicaciones informales, entre otros aspectos?	3	Reglamento Interno Institucional.

		¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan los métodos de comunicación y los canales establecidos (página web, blogs y redes sociales, entre otros?)	3	Políticas de Comunicación
TOTAL			33/11= 3	

Fuente: Villa, C (2006) (pp. 35-41)
 Elaborado por: Flor Paullán

Matriz de resumen por principios del Componente 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Principio	Calificación
Principio 13.- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	3
Principio 14.- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	2.93
Principio 15.- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	3
TOTAL	8.93/3= 2.98

Escala de evaluación

Malo	1
Medio-Malo	2 » 2.98
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Análisis:

Después de haber aplicado el Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO III, que es un Checklist que consiste en un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se determinó que el componente IV Información y Comunicación, se encuentra en alerta pues se encuentra en el rango de MEDIO - MALO, ocasionando que la institución tome acciones correctivas dentro de sus actividades de información y comunicación.

Tabla 32 Matriz de Control Interno Componente 5

COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN					
PRINCIPIO	PUNTOS DE ENFOQUE	DE	PREGUNTA	CALIFICACIÓN	EVIDENCIA
Principio 16.- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	a) Tiene en cuenta mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes. La dirección incluye un conjunto equilibrado de evaluaciones continuas e independientes.	en	¿La organización cuenta con una Junta Directiva, compuesta por miembros independientes a la organización?	4	Reportes de información
		un	¿La organización cuenta con una función de Auditoría Interna Independiente?	1	
		o	¿La organización cuenta con un Comité de Auditoría?	1	
		de	¿Se realizan autoevaluaciones periódicas por los dueños de los procesos?	3	Reportes de autoevaluación
		evaluaciones	¿Se realizan evaluaciones internas cruzadas entre áreas?	3	Reportes de evaluación.
		continuas e	¿Se realizan evaluaciones periódicas por expertos independientes?	3	Reportes de evaluación.
		independientes	¿Se conoce cómo funcionan los controles implementados por la	2	
		es.			

		organización en cada uno de los componentes de coso?		
b) Tiene en cuenta el ritmo de cambio. La dirección tiene presente el ritmo de cambio en la organización y en los procesos de negocio a la hora de definir y poner en funcionamiento evaluaciones continuas e independientes.		¿La organización tiene implementado el sistema de control interno?	2	
		¿Se actualizan las políticas y procedimientos de la organización, de acuerdo con los cambios en el negocio?	3	
		¿Se realiza un monitoreo continuo al sistema de control interno?	2	
c) Establece referencias para las evaluaciones. El diseño y la situación actual de un sistema de control interno se utilizan como referencia para las evaluaciones		¿Las evaluaciones parten del análisis de riesgos?	2	
		¿Se consideran los cambios internos, externos, los nuevos riesgos, la experiencia de los colaboradores, los controles implementados y los resultados de anteriores evaluaciones, para el	2	

	continuas e independientes	desarrollo de nuevas evaluaciones?		
	d) Emplea personal capacitado. Las personas que llevan a cabo las evaluaciones continuas e independientes disponen de suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando.	¿Las evaluaciones externas son realizadas por personal con reconocida experiencia?	4	Reportes de evaluación.
		¿Para las evaluaciones internas, los colaboradores seleccionados cuentan con un entrenamiento especial para desarrollarlas?	3	Reportes de evaluación.
		¿Los líderes de las áreas son capacitados para desarrollar las autoevaluaciones?	3	Reportes de evaluación
	e) Se integra con los procesos de negocio. Las evaluaciones continuas se integran en	¿Las evaluaciones se ajustan a los cambios del negocio?	3	Reportes de evaluación
		¿ Se tienen líderes responsables de realizar las evaluaciones?	3	Reportes de evaluación

	los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones.	¿Se realizan periódicamente las evaluaciones?	2	Reportes de evaluación
		¿La Alta Gerencia realiza evaluaciones de los procesos?	3	Reportes de evaluación
	f) Ajusta el alcance y la frecuencia. La dirección modifica el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función del riesgo	¿El plan de auditoría interna es flexible y se ajusta a los cambios del negocio?	1	
		¿El alcance de las auditorías puede ser modificado, previa autorización?	1	
		¿Las evaluaciones se ajustan de acuerdo a los cambios en los riesgos?	3	Reportes de evaluación
	g) Evalúa de forma objetiva. Las evaluaciones independientes se llevan a cabo periódicamente con el fin de obtener resultados objetivos.	¿Los evaluadores independientes, declaran no tener ningún conflicto de interés para realizar la evaluación?	3	
		¿Los resultados de los evaluaciones se entregan en los tiempos establecidos?	3	
		¿Las evaluaciones parten de la evaluación de riesgos de los	3	

		procesos?		
TOTAL			67/25= 2.68	
Principio 17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	a) Evalúa los resultados. La dirección o el consejo de administración, según corresponda, analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.	¿Todos los resultados de las evaluaciones son presentados a la dirección y al consejo de administración?	4	Reportes de evaluación
		¿Si existen diferencias entre los resultados de la evaluación y la opinión del evaluado, dichas diferencias se llevan a la dirección o al consejo de administración, para dirimir las?	4	Reportes de evaluación
	b) Comunica las deficiencias. Las deficiencias se comunican a aquellos responsables de adoptar	¿Todas las evaluaciones presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas?	2	Reportes de evaluación
		¿Los planes de acción son acordados con los dueños del proceso?	3	Planes de acción

	medidas correctivas, así como a la alta dirección y al consejo de administración, según corresponda.	¿Todos los planes de acción tienen establecida la fecha de implementación y el responsable?	2	Planes de acción
	c) Controla las medidas correctivas. La dirección realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntal.	¿Se hace un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas como resultado de las evaluaciones, por parte de la alta dirección y del consejo de administración?	3	
		¿La alta dirección o el consejo de administración, toman acciones correctivas cuando los responsables del proceso no implementan las acciones correctivas a las cuales se han comprometido?	3	
TOTAL			22/7= 3.14	

Fuente: Ing. Cesar Villa.
Elaborado por: Flor Paullán

Matriz de resumen por principios del Componente 5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Principio	Calificación
Principio 16.- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	2.68
Principio 17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	3.14
TOTAL	5.82/2= 2.91

Escala de evaluación

Malo	1
Medio-Malo	2 » 2.91
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Análisis:

Después de haber aplicado el Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO III, que es un Checklist que consiste en un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se determinó que el Componente V Actividades de Supervisión, se

encuentra en alerta pues está en el rango Medio-Malo, lo que significa que la institución financiera debe tomar acciones de mejora en las actividades de supervisión.

MATRIZ DE RESUMEN POR COMPONENTES

COMPONENTES	CALIFICACIÓN
COMPONENTE 1: ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL.	2.40
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS.	1.68
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL.	2.06
COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	2.98
COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.	2.91
TOTAL	12.03/5= 2.41

Escala de evaluación

Malo	1
Medio-Malo	2 » 2.41
Medio	3
Medio-Satisfactorio	4
Satisfactorio	5

Análisis:

Después de haber aplicado el Marco Integrado de Control Interno Modelo COSO III, que es un Checklist que consiste en un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se determinó que su Control Interno se encuentra en alerta pues está en el rango de Medio-Malo, poniendo en una situación de alerta y riesgo a la institución.

Matriz de Deficiencias según Componentes de Control Interno COSO III

Tabla 33 Matriz de deficiencias de la COAC

MATRIZ DE DEFICIENCIAS				
	PREGUNTA	RESPONSABLE	ACCIÓN DE MEJORA	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
COMPONENTE 1: ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL.				
Principio 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	¿Se cuentan con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?	Gerente	Implementar procedimientos para resolver denuncias realizadas.	Octubre 2018
	¿La administración ha tomado acciones frente a violaciones presentadas al Código de Ética?, ¿cuáles han sido dichas acciones?	Gerente	Implementar procedimientos frente al incumplimiento del Código de Ética.	Octubre 2018
Principio 2.- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	¿La Junta Directiva tiene suplentes?	Gerente	Actualizar el organigrama estructural de la institución de acorde a sus necesidades.	Octubre 2018
	¿La Junta Directiva supervisa de forma periódica la implementación del sistema de Control Interno?	Junta Directiva	Revisar periódicamente el Sistema de Control Interno	Agosto 2018
	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los	Gerente	Definir los manuales de funciones y responsabilidades	Noviembre 2018

	niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?			
	Los manuales de funciones son revisados y actualizados al menos anualmente?	Gerente	Implementar políticas de manejo y actualización de Manuales	Noviembre 2018
	¿La organización cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?	Gerente	Implementar un Modelo de Gestión, que contribuya a la administración de los riesgos.	Enero 2019
	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?	Gerente	Implementar indicadores que midan el cumplimiento.	Septiembre 2018
	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha establecido requerir a la Administración los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?	Gerente	Implementar procedimientos que formalicen las actividades de supervisión	Septiembre 2018

Principio 3.- La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	¿La organización cuenta con un organigrama oficial y divulgado a todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades ?	Gerente	Implementar políticas de socialización del organigrama estructural de la institución.	Septiembre 2018
	¿La estructura de la organización es revisada y actualizada al menos cada año?	Gerente	Implementar políticas de actualización del organigrama estructural de la institución.	Septiembre 2018
	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?	Gerente	Definir las funciones partiendo de la segregación de funciones	Octubre 2018
Principio 4.- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos para los procesos operacionales	Octubre 2018
	¿La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?	Gerente	Implementar un plan de sucesiones frente a eventos críticos.	Enero 2019
Principio 5.- La	¿Cada área cuenta	Gerente	Implementar un Manual de	Enero 2019

organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?		funciones	
	¿Se cuenta con un plan de capacitación continua para los colaboradores, orientado a fortalecer diferentes aspectos de control interno ?	Gerente	Implementar un plan de capacitaciones continuas para sus colaboradores	Octubre 2018
	¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran documentadas?	Gerente	Mantener documentado las capacitaciones de sus colaboradores.	Octubre 2018
	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?	Gerente	Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los colaboradores	Octubre 2018
	¿ Se tienen definidas y documentadas tanto las acciones disciplinarias a seguir como cada uno de los procedimientos	Gerente	Definir y documentar cada una de las acciones disciplinarias frente a incumplimientos de los planes	Noviembre 2018

	que se deben cumplir frente a eventuales incumplimientos de los colaboradores, así como los correspondientes planes correctivos que se deben establecer?		correctivos.	
	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?	Gerente	Implementar políticas de bonificaciones	Octubre 2018
	¿Las bonificaciones están asociadas al cumplimiento de las metas establecidas en los planes estratégicos de la organización?	Gerente	Implementar políticas de bonificaciones	Octubre 2018
	¿Un área independiente evalúa que las bonificaciones otorgadas cumplan con las metas establecidas?	Gerente	Implementar políticas de bonificaciones	Octubre 2018
	¿El cumplimiento de metas es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por obtener dichos beneficios por parte de los colaboradores?	Gerente	Evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas.	Septiembre 2018
	¿El otorgamiento	Gerente	Implementar	Octubre

	de las bonificaciones, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?		políticas de bonificaciones	2018
	Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?	Gerente	Establecer evaluaciones de desempeño e implementar acciones de seguimiento a los colaboradores	Noviembre 2018
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Principio 6.- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?	Gerente	Identificar los riesgos que amenazan a los objetivos institucionales.	Octubre 2018
	¿Se encuentra documentado el análisis de riesgos realizado para los objetivos, así como la misma incluye su probabilidad, impacto y tolerancia?	Gerente	Documentar el análisis de los riesgos	Octubre 2018
	¿La organización ha establecido	Gerente	Determinar los objetivos	Octubre 2018

	objetivos operativos, que contribuyan al cumplimiento de metas?		operativos que aporten al cumplimiento	
	¿Los objetivos de cada área son revisados periódicamente, para validar su alineación con los objetivos estratégicos y el plan estratégica, según los cambios presentados en la organización?	Gerente	Revisar periódicamente los objetivos de cada área.	Octubre 2018
	¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?	Gerente	Revisar periódicamente los objetivos de cada área.	Octubre 2018
Principio 7.- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los niveles o áreas, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente?	Gerente	Implementar un sistema de gestión de riesgos para cada una de las áreas institucionales.	Diciembre 2018
	¿Para cada una de las áreas se actualizan los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad, impacto y	Gerente	Implementar una política de actualización del sistema de gestión de riesgos para cada una de las áreas institucionales.	Diciembre 2018

	tolerancia?			
	¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?	Gerente	Diseñar Manuales que permitan identificar y analizar riesgos.	Enero 2019
	¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?	Gerente	Mantener documentada la tolerancia al riesgo	Octubre 2018
	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas?	Gerente	Las respuestas a los riesgos se deben mantener de una manera documentada.	Octubre 2018
	¿Se han establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo?	Gerente	Establecer indicadores para evaluar la gestión de riesgos	Octubre 2018
Principio 8.- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	¿La organización cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude?	Gerente	Diseñar manuales de prevención y lucha contra el fraude.	Enero 2019
	La organización cuenta con políticas orientadas a reducir la malversación de activos, corrupción, lavado de dinero, entre otros?	Gerente	Implementar Políticas para contrarrestar la malversación de activos	Diciembre 2018
	¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así	Gerente	Evaluar periódicamente la exposición al fraude en todos los procesos.	Diciembre 2018

	como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas?			
	¿La organización cuenta con una política de segregación de funciones?	Gerente	Implementar una política de segregación de funciones	Diciembre 2018
	¿Todos los incentivos y/o bonificaciones cuentan con un análisis de riesgo de fraude antes de su aprobación?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos de bonificaciones	Noviembre 2018
	¿Las bonificaciones y/o incentivos otorgados tienen un proceso de evaluación orientado a la identificación de fraudes para su otorgamiento?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos de bonificaciones	Noviembre 2018
	¿Se solicita el apoyo de Auditoría Interna, para validar que las bonificaciones entregadas cumplieron con todos los requisitos para su obtención?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos de bonificaciones	Noviembre 2018
	¿Se han establecido políticas y niveles de autorización asociados a la compra y venta de activos, así como se ha considerado la composición de un Comité para dichas	Gerente	Implementar políticas y procedimientos de compra y venta de activos	Diciembre 2018

	aprobaciones, reduciendo el riesgo de fraude en tales operaciones?			
	¿Se han realizado análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en especial para los de más alto nivel?	Consejo de Administración	Realizar análisis de riesgos de fraude de manera periódica en todos los niveles de la institución.	Octubre 2018
	¿Se evalúa periódicamente el principio de segregación de funciones en los cargos gerenciales y de supervisión, validando que no se asignen funciones que permitan desarrollar un fraude?	Gerente	Evaluar periódicamente el principio de segregación de funciones.	Septiembre 2018
Principio 9.- La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la economía no permite su cumplimiento?	Gerente	Identificar la situación de la economía para poder restablecer sus metas e incentivos	Diciembre 2018
	¿La organización cuenta un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?	Gerente	Implementar un plan para identificar nuevos riesgos.	Noviembre 2018

	¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?	Gerente	Evaluar los cambios interno y externos en relación de los riesgos.	Diciembre 2018
	¿La organización cuenta con proveedores alternos para sus procesos clave, de tal forma que pueda continuar con su operación ante un desastre natural y/o incumplimiento del proveedor?	Gerente	Implementar políticas de proveedores	Octubre 2018
	¿Si en los últimos meses el modelo de negocio ha tenido cambios, se han implementado nuevos controles de acuerdo a la evaluación de los nuevos riesgos?	Gerente	En relación a los riesgos encontrados, actualizar el modelo de negocio.	Diciembre 2018
	¿Los procesos de selección parten del principio de vincular nuevos	Gerente	Implementar nuevas políticas de selección del personal acorde a sus actuales necesidades.	Diciembre 2018

	colaboradores que se identifiquen con la cultura y principios de la organización?			
	¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?	Gerente	Implementar un plan de formación para los nuevos miembros de la organización.	Diciembre 2018
	¿Todo cambio dentro de la estructura de la organización, cuenta con un análisis de su impacto en el sistema de control interno, incluyendo su efecto en la segregación de funciones?	Gerente	Analizar los cambios dentro de la estructura institucional y el impacto del sistema de control interno	Noviembre 2018
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL				

Principio 10.- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	¿La organización cuenta con matrices de riesgo para sus procesos y de las mismas se definen y diseñan los controles que se deben implementar?	Gerente	Diseñar matrices de riesgos para sus procesos.	Octubre 2018
	¿Los riesgos con mayor nivel de criticidad y/o correspondientes a los procesos clave de la organización cuentan con controles asociados para su mitigación?	Gerente	Establecer procesos claves para la mitigación de riesgos con mayor nivel de criticidad.	Noviembre 2018
	¿La organización ha establecido controles que le permiten compartir los riesgos?	Gerente	Establecer controles que permitan compartir el riesgo.	Octubre 2018
	¿La definición de los controles considera la naturaleza del negocio y el apoyo de IT en la	Gerente	Implementar controles que consideren la naturaleza del negocio y la innovación tecnológica.	Noviembre 2018

	operación, por ejemplo, si cuenta con un alto componente tecnológico son mayores los controles automáticos que los manuales?			
	¿Si la organización debe cumplir con diferentes normas externas, se cuentan con políticas y procedimientos orientados a dicho cumplimiento?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos del cumplimiento de las normas externas.	Noviembre 2018
	¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física de la organización?	Gerente	Implementar controles en relación a la seguridad física.	Octubre 2018
	¿Periódicamente se realiza un inventario de activos fijos?	Gerente	Realizar periódicamente un inventario de activos fijos.	Septiembre 2018
	¿Con qué frecuencia se	Gerente	Revisar de manera periódica los	Octubre 2018

	revisan los indicadores de procesos?		indicadores de procesos.	
	¿Se realizan revisiones analíticas para los controles clave en la organización, cuáles?	Gerente	Realizar revisiones analíticas de los controles claves.	Septiembre 2018
	¿Se han implementado acciones correctivas al identificar incumplimiento y/o fallas en las actividades de control establecidas?	Gerente	Implementar acciones correctivas cuando se identificaron fallas en las actividades de control.	Septiembre 2018
	¿La organización tiene definidas las funciones que representan un conflicto en su segregación?	Gerente	Definir las funciones que representen un conflicto en su segregación.	Septiembre 2018
Principio 11.- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	¿La organización tiene un ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) implementado?	Gerente	Implementar un ERP en la institución.	Enero 2019
	¿La organización cuenta con un plan de recuperación ante un desastre?	Gerente	Diseñar e implementar un plan de recuperación ante un desastre.	Noviembre 2018
	¿Se realizan pruebas periódicas de	Gerente	Realizar pruebas periódicas de restauración de	Septiembre 2018

	restauración de las copias de seguridad, que permiten confirmar su funcionamiento?		las copias de seguridad.	
	¿La organización cuenta con un procedimiento para la creación, asignación y bloqueo de perfiles en el sistema?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos para la asignación y bloqueo de perfiles en el sistema	Diciembre 2018
	¿Para los portales externos con los cuales la organización debe interactuar, se implementan los controles de acceso que tenga diseñado dicho portal, así como se asignan los permisos de accesos a los cargos que corresponde?	Gerente	Implementar controles de acceso a los portapapeles externos, así como la asignación de permisos .	Diciembre 2018
	¿La organización cuenta con sistemas que le permiten hacer seguimiento a posibles ataques externos a su plataforma de IT(Innovación Tecnológica), y por tanto actualizar los controles de seguridad	Gerente	Implementar políticas y procedimientos que permitan hacer seguimiento a posibles ataques externos a su innovación tecnológica.	Noviembre 2018
	¿Todo nuevo	Gerente	Implementar políticas y	Septiembre 2018

	desarrollo de proyectos de IT cuenta con un análisis de riesgos?		procedimientos para el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica.	
Principio 12.- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos sus procesos, o por lo menos para los procesos clave?	Gerente	Implementar políticas y procedimientos para definir y documentar los procesos claves.	Noviembre 2018
	¿La organización cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda realizar la consulta fácilmente?	Gerente	Implementar un repositorio de políticas a disposición de todos los colaboradores.	Enero 2019
	¿Las políticas y procedimientos permiten identificar según corresponda los niveles y cargos responsables de aplicar los	Gerente	Implementar políticas y procedimientos para identificar los niveles y cargos de aplicar los controles.	Diciembre 2018

	controles?			
	¿Los procedimientos de la organización especifican los tiempos permitidos para la aplicación de los controles, de tal forma que los mismos sean ejecutados dentro de los parámetros de oportunidad?	Gerente	Implementar procedimientos que especifiquen tiempos para la aplicación de los controles dentro de la institución.	Noviembre 2018
	¿Todos los controles cuentan con evidencia de su ejecución?	Gerente	Mantener los controles con la evidencia necesaria para justificar su ejecución	Septiembre 2018
	¿Para las actividades de control ejecutadas que permiten identificar diferencias o errores, las mismas son investigadas y corregidas?	Gerente	Investigar y corregir las actividades de control que permitan identificar diferencias o errores para mantenerlas actualizadas.	Octubre 2018
	¿Tanto las políticas como los procedimientos son revisados y	Gerente	Actualizar de manera periódica las políticas de las actividades de control.	Septiembre 2018

	actualizados periódicamente?			
	¿Cuándo fue la última actualización de políticas y procedimientos que se realizó vs. la última actualización de los objetivos estratégicos?	Gerente	Actualizar de manera periódica las políticas de las actividades de control.	Septiembre 2018
	¿Los controles establecidos en los procesos son revisados para confirmar su alineación con sus objetivos y los mismos son actualizados en caso de ser necesario?	Gerente	Revisar los controles establecidos en los procesos para confirmar su alineación con los objetivos.	Septiembre 2018

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Principio 13.- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	¿Los requerimientos de información con los cuales la organización trabaja, son aprobados por el Comité de la Alta Gerencia?	Gerente	El Gerente debe ser el encargado de aprobar los requerimientos de información	Septiembre 2018
	¿Se tiene identificadas las fuentes de datos externos?	Gerente	Identificar claramente la fuente de datos externa	Septiembre 2018
	¿Cada vez que se	Gerente	Solicitar a los	Septiembre

	genera un nuevo reporte, se solicita a los destinatarios y/o usuarios de dicha información realizar una evaluación sobre la calidad de dichos reportes?		destinatarios o usuarios de la información realizar informes de la calidad de la información.	re 2018
	¿Para la información que manejan proveedores y/o cuentas de outsourcing, se establece dentro del contrato cláusulas que permiten auditar la calidad de la información que es entregada a la organización?	Gerente	Establecer dentro de los contratos con proveedores, las cláusulas que permitan auditar la calidad de información.	Septiembre 2018
Principio 14.- La organización comunica la información internamente,	¿Se tiene procedimientos definidos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes?	Gerente	Implementar procedimientos para la solución oportuna de las quejas y reclamos	Septiembre 2018
incluidos los objetivos y responsabilidad es que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	¿Se cuentan con procedimientos definidos para el escalonamiento de problemas al interior de la organización?	Gerente	Implementar procedimientos para el escalonamiento de problemas al interior de la cooperativa.	Septiembre 2018
	¿Se ha establecido con el Consejo de Administración los informes y/o reportes que	Consejo de Administración y Gerencia	El Consejo de Administración es el encargado de realizar el seguimiento al control interno, según los informes entregados.	Octubre 2018

	deben ser entregados en cada reunión para hacer seguimiento al control interno?			
	¿Tanto el Consejo de Administración como la Dirección tienen claras cuáles son sus funciones y responsabilidades frente al Control Interno,?	Consejo de Administración y Gerencia	El Consejo de Administración es el encargado de realizar el seguimiento al control interno, según los informes entregados.	Octubre 2018
	¿Se cuenta con un canal de denuncia anónimo, bien sea correo electrónico y/o línea ética?	Gerente	Implementar un canal de denuncia anónima.	Octubre 2018
	¿Las denuncias realizadas llegan en línea a mínimo tres miembros de la organización, a los cuales se ha designado dicha responsabilidad?	Gerente	Las denuncias deben llegar por lo menos a tres miembros de la institución financiera para darle la mejor solución	Octubre 2018
	¿Si la organización ha autorizado la comunicación por medio de las redes sociales, se	Gerente	Definir políticas y procedimientos que regule la comunicación por medio de redes sociales	Noviembre 2018

	tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan dichas comunicaciones?			
Principio 15.- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos a seguir para la emisión de comunicaciones externas, considerando entre otros, reclamos de los clientes, accidentes en los puntos de venta y todo lo asociado frente al riesgo reputacional de la organización?	Gerente	Definir las políticas y procedimientos para la emisión de comunicaciones externas y todo lo asociado frente al riesgo reputación al de la institución financiera.	Noviembre 2018
COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
Principio 16.- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	¿La organización cuenta con una función de Auditoría Interna Independiente?	Gerente	La institución financiera debe contar con una Auditoría Interna Independiente.	Febrero 2019
	¿La organización cuenta con un Comité de Auditoría?	Gerente	La institución financiera debe contar con un Comité de Auditoría	Febrero 2019
	¿Se conoce cómo funcionan los controles implementados por la organización en cada uno de los componentes de	Gerente	Socializar los nuevos controles que son aplicados en la institución	Octubre 2018

	coso?			
	¿Se realiza un monitoreo continuo al sistema de control interno?	Gerente	Se debe evaluar y monitorear continuamente al Sistema de Control Interno	Noviembre 2018
	¿Las evaluaciones parten del análisis de riesgos?	Gerente	Las evaluaciones que se realizan dentro de la organización deben partir del análisis de los riesgos.	Octubre 2018
	¿Se consideran los cambios internos, externos, los nuevos riesgos, la experiencia de los colaboradores, los controles implementados y los resultados de anteriores evaluaciones, para el desarrollo de nuevas evaluaciones?	Gerente	Se debe considerar los cambios internos y externos, los nuevos riesgos y los resultados de evaluaciones anteriores	Octubre 2018
	¿Se realizan periódicamente las evaluaciones?	Gerente	Realizar evaluaciones de manera periódica	Septiembre 2018

<p>Principio 17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</p>	<p>¿Todas las evaluaciones presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas?</p>	<p>Gerente</p>	<p>Todas las evaluaciones que se realizan deben tener un plan de acciones dirigido a corregir las situaciones observadas.</p>	<p>Septiembre 2018</p>
	<p>¿Todos los planes de acción tienen establecida la fecha de implementación y el responsable?</p>	<p>Gerente</p>	<p>Los planes de acción deben ser claros y precisos, es decir deben tener fechas de implementación y el responsable de dicha acción.</p>	<p>Septiembre 2018</p>

Fuente: Ing. Cesar Villa.
Elaborado por: Flor Paullán

Matriz de herramientas de Control Interno

Tabla 34 Matriz de herramientas del Control Interno.

CONTROL INTERNO		HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS
COMPONENTE 1 ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL		
PRINCIPIO	PREGUNTA	HERRAMIENTA
Principio 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	¿La organización cuenta con un Código de Ética?	Código de Ética.
	¿El Código de Ética se encuentra aprobado y ha sido divulgado entre el personal de la organización?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿El Código de Ética describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, aceptables y no aceptables dentro de la organización, reflejando el compromiso de la Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿El Código de Ética describe los parámetros para el manejo de conflictos de interés interno de la organización?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿La organización tiene una política sobre conflictos de intereses, y la misma es confirmada por los colaboradores de cada departamento?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿El Código de Ética ha sido divulgado en todos los niveles de la organización, así como entre los proveedores?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿El Código de Ética describe los niveles y/o instancias responsables de orientar, tanto sobre el entendimiento del Código, como de hacer un seguimiento a su cumplimiento?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre: Código de Ética, Principios, Valores, Misión, Visión y Responsabilidad Social?	Taller de socialización del Código de Ética.
	¿Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como el órgano responsable de recibir	Manual de Procedimientos.

	dichas denuncias?	
	¿Se cuenta con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?	Manual de Procedimientos.
	¿Se dispone de procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?	Manual de Procedimientos.
	¿Se ha cumplido con el desarrollo de las evaluaciones de desempeño por parte del área de Recursos Humanos?	Manual de Procedimientos.
	¿Se realizan procedimientos de confirmación con todos los colaboradores de la organización y proveedores, sobre el conocimiento del Código de Ética, y de comprensión sobre las normas de conducta que tiene la organización?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tienen definidas y formalizadas las sanciones que se pueden aplicar frente a violaciones del Código de Ética y/o incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, previo el desarrollo de un proceso disciplinario?	Manual de Procedimientos.
	¿La administración de la entidad ha tomado acciones frente a violaciones presentadas al Código de Ética?	Manual de Procedimientos
	¿Las acciones correctivas que se han tomado frente a colaboradores que incumplen el Código de Ética, se han divulgado en toda la organización, de tal forma que se conozcan las consecuencias de las violaciones por parte de los demás colaboradores?	Taller de socialización del Código de Ética.
Principio 2.- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión sobre la eficacia del sistema de control interno.	¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta la Junta Directiva de la entidad y con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tiene definido y formalizado el perfil (conocimientos, experiencia y habilidades) con que deben contar los miembros de la Junta Directiva de la entidad?	Manual de funciones y un reglamento de reclutamiento y selección del personal.
	¿El perfil de los miembros de la Junta Directiva de la entidad es evaluado periódicamente?, ¿Con que frecuencia es evaluado?	Manual de reclutamiento y selección del personal.
	¿Los miembros de la Junta Directiva de la	Estatuto Interno.

	entidad son independientes a los de la Administración?	
	¿La Junta Directiva de la entidad tiene suplentes?	Estatuto Interno.
	¿Se tiene definido y formalizado el procedimiento para la selección de los miembros de la Junta Directiva de la entidad?	Manual de procedimientos para reclutamiento y selección del personal.
	¿La Junta Directiva supervisa de forma periódica la implementación del Sistema de Control Interno?	Manual de Procedimientos.
	¿La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha de los principios de Control Interno?	Manual de funciones.
	¿La Junta evalúa periódicamente de acuerdo a las metas establecidas el desempeño del personal de Administración?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?	Estatuto Interno.
	Los manuales de funciones son revisados y actualizados periódicamente, al menos una vez al año?	Estatuto Interno.
	¿Se tiene definidos los reportes que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos?	Manual de Evaluación de Desempeño.
	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha solicitado a la Administración los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?	Manual de Procedimientos.
Principio 3.- La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución	¿La Estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como sus niveles de supervisión y reporte?	Organigrama Institucional.
	¿La organización cuenta con un organigrama estructural legalmente aprobado y divulgado entre todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades del personal?	Organigrama Institucional.
	¿La estructura de la organización es revisada y actualizada periódicamente al menos cada año?	Organigrama Institucional.

de los objetivos.	¿Las funciones y responsabilidades del personal son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?	Manual de Funciones.
	¿Las funciones y responsabilidades del personal son evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?	Manual de Funciones.
	¿La entidad cuenta con políticas para la aprobación de los créditos, de acuerdo al monto de las operaciones?	Manual de Procedimientos.
	¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal?	Manual de Evaluación de Desempeño.
Principio 4.- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para el reclutamiento, selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los colaboradores?	Manual de reclutamiento y selección del personal.
	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?	Manual de Procedimientos.
	¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente por la COAC, validando el cumplimiento de los objetivos contratados?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿Para las deficiencias identificadas frente a la prestación de servicios de los proveedores, se establecen y documentan los planes de acción que permitan subsanar dichas deficiencias?	Plan de acciones correctivas.
	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, y éstas se encuentran debidamente documentadas y discutidas con cada colaborador?	Manual de evaluaciones de desempeño.
	¿La COAC cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos, reteniendo personal competente para la operación?	Programa anual de capacitación.
	¿En los procesos de reclutamiento y selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acreditada por un candidato?	Manual de reclutamiento y selección del personal.
	¿La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de	Manual de reclutamiento y

	contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?	selección del personal.
Principio 5.- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	¿Cada área operativa cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?	Manual de procedimientos.
	¿Se cuenta con un plan de capacitación periódica para los colaboradores, orientado a fortalecer diferentes aspectos de control interno?	Programa de capacitación.
	¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran debidamente documentadas?	Manual de Procedimientos.
	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿Se tienen definidas y documentadas tanto las acciones disciplinarias a seguir, así como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a eventuales incumplimientos de los colaboradores, incluido los correspondientes planes correctivos que se deben establecer?	Manual de Procedimientos.
	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de incentivos y/o premios?	Estatuto Interno
	¿El plan de incentivos está asociado al cumplimiento de las metas establecidas en los planes estratégicos de la organización?	Plan de incentivos.
	¿Un área independiente evalúa que los incentivos otorgados cumplan con las metas establecidas?	Plan de incentivos.
	¿El cumplimiento de metas de la COAC es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por obtener dichos beneficios por parte de los colaboradores?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿El otorgamiento de incentivos, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?	Manual de evaluación de desempeño.
	Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?	Plan de acciones correctivas.

COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Principio 6.- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?	Objetivos Estratégicos.
	¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan su consecución, de acuerdo con la naturaleza del negocio?	Ejecución del taller de socialización de objetivos estratégicos.
	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con el plan estratégico de la organización?	Objetivos estratégicos.
	¿Se encuentra documentado el análisis de riesgos así como su probabilidad, impacto y tolerancia?	Matriz de riesgos.
	¿La organización ha establecido objetivos operativos, que contribuyan al cumplimiento de objetivos estratégicos?	Objetivos estratégicos.
	¿Se han implementado en todas las áreas controles asociados para medir los resultados financieros de la organización, que permitan atenuar los riesgos a los que se encuentran expuestas desde dichas áreas?	Indicadores de gestión.
	La Matriz de riesgos existente en la organización, cubre todos los posibles riesgos: políticos, económicos, sociales, regulatorios, ambientales y naturales, entre otros, identificados con los diferentes grupos de interés?	Matriz de riesgos.
	¿Cada área de la organización cuenta con objetivos definidos que parten de los objetivos estratégicos y del plan estratégico?	Planificación estratégica
	¿Los objetivos de cada área son revisados periódicamente, para validar su alineación con los objetivos estratégicos y el plan estratégico, según los cambios presentados en la organización?	Taller de socialización del Plan Estratégico.
Principio 7.- La organización identifica los riesgos para la	¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?	Taller de socialización del Plan Estratégico.
	¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los niveles o áreas, así como lo mantiene actualizado periódicamente?	Matriz de riesgos.

consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza previo a su gestionamiento.	¿Para cada una de las áreas se actualizan periódicamente los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad de ocurrencia, impacto y tolerancia?	Manual de Procedimientos.
	¿La entidad cuenta con manuales de procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en sus diferentes áreas?	Manual de Procedimientos.
	¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada por las instancias pertinentes?	Matriz de riesgos.
	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas por las instancias pertinentes?	Manual de Procedimientos.
	¿Se han establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo al interior de la COAC?	Indicadores de gestión.
Principio 8.- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	¿La organización cuenta con un manual de prevención y lucha contra el fraude?	Manual de prevención y lucha contra el fraude.
	¿La organización cuenta con políticas orientadas a reducir la malversación de recursos, corrupción, lavado de dinero, entre otros?	Manual de prevención y lucha contra el fraude.
	¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, considerando el nivel de afectación a cada una de sus áreas?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿La organización cuenta con una política de segregación de funciones?	Manual de Funciones.
	¿Todos los incentivos establecidos por la entidad cuentan con un análisis de riesgo de fraude antes de su aprobación?	Manual de prevención y lucha contra el fraude.
	¿Los incentivos aprobados tienen un proceso de evaluación orientado a la identificación de fraudes para su otorgamiento?	Manual de prevención y lucha contra el fraude
	¿Se solicita el apoyo de Auditoría Interna, para validar que las bonificaciones entregadas al personal cumplen con todos los requisitos para su financiamiento?	Estatuto Interno.
	¿Se han establecido políticas y niveles de autoridad asociados a la compra y venta de activos, así como la conformación de un Comité para su aprobación, de tal forma que permita reducir el riesgo de fraude en tales operaciones?	Establecimiento de Manuales de políticas y procedimientos para la compra y venta de activos.
	¿Se han realizado análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en	Manual de prevención y lucha

	especial para los de más alto nivel?	contra el fraude.
	¿Se evalúa periódicamente el principio de segregación de funciones en los cargos gerenciales y de supervisión, evitando la asignación de funciones que permitan cometer un fraude?	Manual de Funciones.
	¿Se revisa periódicamente que los permisos asignados para el acceso a la plataforma contable y crediticia, corresponda con las funciones y responsabilidades asignadas al personal respectivo?	Manual de Funciones.
	¿Se evalúa si los incentivos otorgados al personal, puedan estimular el fraude, dado el entorno de operación?	Plan de incentivos.
Principio 9.- La entidad financiera identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la entidad financiera y/o la economía no permite su cumplimiento?	Planificación estratégica y Plan de incentivos.
	¿La organización cuenta en su Plan de prevención de riesgos con un semáforo para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?	Manual de prevención y mitigación de riesgos
	¿La gestión de riesgos de la entidad, evalúa los cambios internos y externos, así como el impacto en su operación?	Manual de prevención y mitigación de riesgos
	¿La organización cuenta con un Plan de contingencias para sus procesos claves, de tal forma que pueda continuar con su operación ante un eventual desastre natural y/o incumplimiento del proveedor?	Plan de acciones correctivas
	¿Si en los últimos meses el modelo de negocio de la COAC ha tenido cambios, se han implementado nuevos controles de acuerdo a la evaluación de los potenciales nuevos riesgos?	Matriz de riesgos.
	¿La apertura de operaciones en una nueva geografía o filial, considera un análisis previo de los riesgos políticos, económicos, ambientales y éticos, a los cuales la organización puede enfrentarse, y que pueden no estar considerados en su estructura de control?	Manual de Procedimientos
	¿Los procesos de selección parten del principio de vincular nuevos colaboradores que se identifiquen con las necesidades, requerimientos y cultura de la organización?	Manual de reclutamiento y selección del personal

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
Principio 10.- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a la consecución de los objetivos; y, a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables.	¿La organización cuenta con una matriz de riesgos para sus diferentes incluido los controles que se deben implementar?	Matrices de riesgos.
	¿Los riesgos con mayor nivel de criticidad y/o correspondientes a los procesos clave de la organización cuentan con controles asociados para su mitigación?	Manual de Procedimientos.
	¿La entidad ha establecido controles que le permitan mitigar los riesgos?	Manual de Procedimientos
	¿La entidad ha implementado controles para mitigar los riesgos asociados al ambiente externo?	Manual de Procedimientos
	¿La definición de los controles considera la naturaleza del negocio y el apoyo de innovación tecnológica en la operación, por ejemplo, si cuenta con un alto componente tecnológico son mayores los controles automáticos que los manuales?	Manual de Procedimientos
	¿Si la organización debe cumplir con diferentes normas externas, se cuentan con políticas y procedimientos orientados a dicho cumplimiento?	Manual de Procedimientos
	¿De acuerdo con la anterior pregunta, cuál es el ente responsable al interior de la organización de verificar que las políticas y procedimientos internos se encuentran alineados con los requerimientos de las normas externas, así como de actualizar dichas políticas y procedimientos cada vez que cambian?	Manual de Funciones y Procedimientos
	¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física de la entidad financiera?	Manual de Procedimientos
	¿La organización revisa periódicamente los resultados de cada uno de los procesos claves y evalúa la implementación de nuevos controles y/o los ajustes a los controles existentes?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿La administración tiene identificadas las actividades de control que son preventivas y detectivas dentro de sus procesos?	Manual de Procedimientos
	¿Con qué periodicidad y cómo se evalúa el cumplimiento de los controles establecidos?	Manual de Procedimientos
¿Cuáles procesos cuentan con indicadores de seguimiento al cumplimiento de los controles?	Indicadores de gestión.	

	¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores de cumplimiento?	Indicadores de gestión.
	¿Cómo se asegura la entidad a nivel gerencial que las actividades de control estratégicas establecidas se cumplen a cabalidad?	Manual de Procedimientos
	¿Se realizan revisiones periódicas para los controles claves en la organización?	Manual de Procedimientos
	¿Se han implementado acciones correctivas al identificar incumplimiento y/o fallas en las actividades de control establecidas?	Plan de acciones correctivas.
	¿La organización ha identificado las funciones que representan un conflicto en su segregación?	Manual de Funciones.
	¿Los controles diseñados parten de la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la entidad financiera?	Manual de Funciones.
	¿Periódicamente cada líder de proceso revisa junto con el apoyo de Innovación Tecnológica que los controles automáticos se encuentren asignados de acuerdo con el nivel de segregación de funciones y las responsabilidades del cargo desempeñado?	Manual de Funciones.
	¿La Administración revisa el cumplimiento de las funciones segregadas a cada puesto de trabajo?	Manual de Funciones.
	¿La organización cuenta con políticas que regulan el uso de los sistemas de información y de los equipos tanto móviles como de escritorio con los cuales los usuarios acceden?	Políticas para el Sistema de Información
	¿Se han establecido los parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas de información?	Manual de Procedimientos.
	¿La organización tiene definido y documentado los parámetros y controles para el mantenimiento del sistema de información, así como de los equipos?	Políticas para el Sistema de Información

¿La organización cuenta con un plan de prevención y mitigación ante un eventual desastre?	Manual de prevención y mitigación de Riesgos.
¿La organización cuenta con copias de respaldo de la información?	Políticas del Sistema de Información.
¿Se realizan pruebas periódicas de restauración de las copias de seguridad, que permitan confirmar su funcionamiento?	Políticas para el Sistema de Información
¿La organización cuenta con un procedimiento establecido para la creación, asignación y bloqueo de perfiles en el sistema?	Manual de Procedimientos.
¿Para los portales externos con los cuales la organización debe interactuar, se implementan los controles de acceso que tenga diseñado dicho portal, así como se asignan los permisos de accesos a los cargos que corresponden?	Manual de Procedimientos.
¿La organización cuenta con sistemas que le permitan hacer seguimiento a posibles ataques externos a su plataforma de Innovación Tecnológica (IT), y por tanto actualizar los controles de seguridad?	Manual de Procedimientos
¿Cada qué tiempo se presenta al Comité de Auditoría, los reportes de seguridad de IT en la cual se encuentra la COAC?	Manual de Procedimientos.
¿La COAC tiene establecido los parámetros bajo los cuales se deben realizar la adquisición, desarrollo y mantenimiento de IT?	Manual de Procedimientos.
¿Todo nuevo desarrollo de proyectos de IT cuenta con un análisis de riesgos ?	Matriz de Riesgos.

Principio 12.- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos su procesos, o por lo menos para los procesos clave?	Estatuto Interno.
	¿La organización cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda realizar la consulta fácilmente?	Estatuto Interno.
	¿Los procedimientos establecidos y las políticas que así lo demandan son entregados formalmente a los colaboradores que corresponde y se mantiene un registro formal de dicha entrega, por parte de Talento Humano?	Estatuto Interno.
	¿Las políticas y procedimientos permiten identificar según corresponda los niveles y cargos responsables de aplicar los controles?	Estatuto Interno.
	¿Los procedimientos de la organización especifican los tiempos permitidos para la aplicación de los controles, de tal forma que los mismos sean ejecutados dentro de los parámetros de oportunidad?	Manual de Procedimientos.
	¿Todos los controles cuentan con evidencia de su ejecución?	Manual de Procedimientos.
	¿Para las actividades de control ejecutadas que permiten identificar diferencias o errores, las mismas son investigadas y corregidas?	Manual de Procedimientos.
	¿La entidad cuenta con perfiles definidos para los distintos cargos que la conforman?	Manual de Funciones.
	¿Se realizan pruebas de conocimiento para los colaboradores que van a ser vinculados, confirmando los perfiles, conocimientos y competencias requeridas para el cargo a desempeñar?	Manual de reclutamiento y selección del personal
	¿Se dispone de un plan anual de capacitación para los colaboradores, que permita fortalecer sus conocimientos en la aplicación de controles y las acciones correctivas que deben desarrollar?	Plan anual de capacitación.
¿Cuándo fue la última capacitación y cuáles áreas se desarrollaron en dicho entrenamiento?	Plan anual de capacitación.	
¿Son revisados y actualizados periódicamente tanto las políticas como los procedimientos?	Manual de procedimientos.	

	¿Cuándo fue la última actualización de políticas y procedimientos que se realizó vs. la última actualización de los objetivos estratégicos?	Manual de procedimientos.
	¿Los controles establecidos en los procesos son revisados periódicamente para confirmar su alineación con sus objetivos y los mismos son actualizados en caso de ser necesario?	Manual de procedimientos.
COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Principio 13.- La organización obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	¿La organización tiene definidas, documentadas y clasificadas las fuentes de información, el tipo de información, así como los canales que utilizan, por área o por proceso, para la generación de los reportes?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿La definición de los reportes de información que se requieren parte del análisis de riesgo realizado en la organización?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿Los requerimientos de información con los cuales la organización trabaja, son aprobados por el Comité de la Alta Gerencia?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿Se tienen definido el cronograma en la cual la información debe estar disponible?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿Se tiene identificadas las fuentes de datos externos?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿Se tienen definidas políticas de comunicación interna y externa?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿Se tienen establecidos procedimientos para la recepción de información interna y externa?	Manual de procedimientos.
	¿Se tiene clasificada y organizada la información de cada una de las fuentes?	Políticas del de Sistemas de Información.

¿Se tiene definido el cronograma con el cual se debe entregar la información de cada una de las fuentes?	Manual de procedimientos.
¿Los sistemas existentes generan información financiera, no financiera y operativa para evaluar el cumplimiento de los controles establecidos?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Se realiza un seguimiento periódico a los indicadores de la organización, de acuerdo con los reportes generados?	Indicadores de gestión.
¿Se tienen definidos los reportes que deben ser generados periódicamente?	Manual de procedimientos.
¿Se cuenta con accesos restringidos a la información de acuerdo al cargo?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Se tienen definidos los usuarios que pueden acceder a la información externa o interna de acuerdo a su cargo?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Se tienen claramente definidos los niveles responsables de garantizar la calidad de la información?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Los reportes de información son analizados y evaluados por un nivel superior al cual genera el reporte?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Los reportes generados son oportunos, precisos y confiables para la toma de decisiones?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Cada vez que se genera un nuevo reporte, se solicita a los destinatarios y/o usuarios de dicha información realizar una evaluación sobre la calidad de dichos reportes?	Políticas del de Sistemas de Información.
¿Para la información que manejan proveedores y/o cuentas de outsourcing,	Políticas del de Sistemas de Información.

	se establece dentro del contrato cláusulas que permitan auditar la calidad de la información que es entregada a la organización?	
	¿Se cuenta con la información suficiente para la generación de los reportes?	Políticas del de Sistemas de Información.
	¿La obtención de la información se hace de fuentes autorizadas y se cuenta con los procedimientos para su generación?	Manual de Procedimientos.
	¿Se han tomado decisiones que no corresponden con la realidad de la organización, en virtud de reportes que no son precisos, oportunos o confiables?	Manual de Procedimientos.
	¿Los reportes financieros son generados en la moneda bajo la cual se realiza el análisis de la situación financiera?	Manual de Procedimientos.
	¿Los reportes generados permiten hacer un seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos de la organización?	Manual de Procedimientos.
	¿Para cada reporte generado se conocen los recursos de tiempos, colaboradores y equipos necesarios para su generación?	Manual de Procedimientos.
	¿Se han realizado nuevos desarrollos para la generación de reportes específicos?	Manual de Procedimientos.
Principio 14.- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son	¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación.
	¿Se cuenta con un plan de capacitación continuo frente a las nuevas políticas y procedimientos de cada proceso para los colaboradores?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación.
	¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores en todos los niveles, frente a la importancia del control interno y su responsabilidad desde el cargo que desempeñan?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación.

necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	¿Se ha divulgado a todos los niveles de la organización sus objetivos, y se ha explicado el rol que tienen dentro de dicho cumplimiento desde sus cargos?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación.
	¿ Los colaboradores de la organización conocen cuáles son los comportamientos que no son aceptables dentro del desarrollo de su trabajo, por parte de la organización?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación.
	¿Existen políticas sobre confidencialidad de la información que han sido divulgadas y se realiza el seguimiento a las mismas?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación.
	¿En todos los contratos de trabajo de los colaboradores se registra una cláusula sobre el manejo de la información confidencial?	Contrato de Trabajo.
	¿Se cuenta con un repositorio de las comunicaciones realizadas a todos los colaboradores?	Manual de comunicaciones
	¿Se tiene procedimientos definidos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes?	Políticas y procedimientos de solución de quejas.
	¿Se cuentan con procedimientos definidos para el escalonamiento de problemas al interior de la organización?	Manual de Procedimientos.
	¿Se ha establecido con el Consejo de Administración los informes y/o reportes que deben ser entregados en cada reunión para hacer seguimiento al control interno?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tiene establecido un protocolo de comunicación entre la Dirección y el Consejo de Administración?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tiene definida la periodicidad de las reuniones tanto con el Consejo de Administración como con la Dirección?	Manual de Procedimientos.
	¿Tanto el Consejo de Administración como la Dirección tienen claras cuáles son sus funciones y responsabilidades frente al Control Interno?	Estatuto Interno.
	¿Se cuenta con un canal de denuncia anónimo, bien sea a través de correo electrónico y/o línea ética?	Sistema de comunicación.
	¿Las denuncias realizadas llegan en línea a mínimo tres miembros de la organización, a los cuales se ha designado dicha responsabilidad?	Manual de Procedimientos.
	¿Los empleados conocen los distintos canales de comunicación existentes?	Políticas de información.

¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos a seguir frente a las denuncias realizadas?	Manual de Procedimientos.
¿Toda denuncia realizada se investiga y se cierra hasta el final?	Manual de Procedimientos.
¿Los colaboradores conocen que si realizan una denuncia no se van a tomar represalias?	Manual de Procedimientos.
¿Al menos un miembro del Consejo se encarga de hacer seguimiento a la investigación y cierre de todas las denuncias recibidas?	Estatuto Interno.
¿Se tiene definida y clasificada la información en confidencial, privada y de uso pública?	Manual de Procedimientos.
De acuerdo al objetivo de la comunicación y al público al cual se debe dirigir, se define el método a utilizarse en el proceso de comunicación, así: <ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Actas. • Políticas y Procedimientos. • Mensajes de texto. • Publicaciones en la Intranet. • Webcasts. • Comunicados en la página Web. • Medios de publicidad. 	Taller de socialización del Sistema de Comunicación
¿Se cuenta con un protocolo de divulgación de cambios en las políticas y procedimientos, facilitando que todos los colaboradores se encuentren actualizados?	Taller de socialización del Sistema de Comunicación
La organización cuenta con una matriz o manual de comunicación que incluya y defina entre otros, los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> a. Canales de comunicación. b. Responsables de las comunicaciones. c. Requisitos con que debe cumplir toda comunicación divulgada. d. Controles a seguir en el proceso de comunicación, para garantizar que se transmite el mensaje esperado. 	Manual de Comunicación.
¿La organización tiene establecido un método para medir la efectividad de sus comunicaciones, tales como evaluaciones de desempeño y encuestas, entre otros?	Indicadores de efectividad.
¿Para todos los proveedores vinculados se generan comunicaciones con relación a la cultura de la organización, el cumplimiento de los controles, así como	Indicadores de gestión.

	frente al deber de denunciar cualquier evento de fraude?	
	¿Si la entidad ha autorizado la comunicación por medio de las redes sociales, se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan dichas comunicaciones?	Manual de Procedimientos.
Principio 15.- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	¿Se tienen definidos los tipos de reporte que deben ser entregados a cada una de las partes interesadas?	Manual de Procedimientos.
	¿Se cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales, tales como: nuevas reglamentaciones, respuesta oportuna a los requerimientos externos; y, actualizaciones de las políticas internas por cambios en la regulación?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos a seguir para la emisión de comunicaciones externas, considerando entre otros, reclamos de los clientes, accidentes en los puntos de venta y todo lo asociado frente al riesgo reputacional de la organización?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tiene establecido el procedimiento a seguir para el manejo de comunicaciones con entes externos, así como su escalamiento a nivel interno, de tal forma que todos los niveles que se consideren deben intervenir, se les informen dichas comunicaciones oportunamente?	Manual de Procedimientos.
	¿Se solicitan evaluaciones de terceros (auditoría interna, auditoría externa, auditores especializados y entes de control externo).	Estatuto Interno.
	¿Se definen planes de acción para cerrar las brechas identificadas como resultado de las evaluaciones externas?	Plan de acciones correctivas.
	¿Se hace un seguimiento al cumplimiento de los planes de acción generados como resultado de las evaluaciones externas?	Plan de acciones correctivas.
	¿Se cuenta con políticas que regulen el desarrollo de denuncias?	Manual de Procedimientos.
	¿Se tienen canales de fácil comunicación para los clientes y proveedores, frente a eventos que atentan contra la prestación del servicio y/o de fraude?	Manual de Comunicación.
	¿Se tienen establecidos los métodos de comunicación de acuerdo al mensaje que	Manual de Comunicación.

	se transmite, las diferencias culturales con el destinatario, las comunicaciones confidenciales y las comunicaciones informales, entre otros aspectos?	
	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan los métodos de comunicación y los canales establecidos (página web, blogs y redes sociales, entre otros)?	Manual de Comunicación.
COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN		
Principio 16.- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	¿La COAC cuenta con una Junta Directiva, compuesta por miembros independientes a la organización?	Estatuto Interno.
	¿La entidad cuenta con una función de Auditoría Interna Independiente?	Estatuto Interno.
	¿La Cooperativa cuenta con un Comité de Auditoría?	Estatuto Interno.
	¿Se realizan autoevaluaciones periódicas por parte de los dueños de los procesos?	Manual de Procedimientos.
	¿Se realizan evaluaciones internas cruzadas entre áreas?	Manual de Procedimientos.
	¿Se realizan evaluaciones periódicas por expertos independientes?	Manual de Procedimientos.
	¿Se conoce cómo funcionan los controles implementados por la organización en cada uno de los componentes de COSO?	Manual de Procedimientos.
	¿Se actualizan las políticas y procedimientos de la COAC, de acuerdo con los cambios en el negocio?	Manual de Procedimientos.
	¿Se realiza un monitoreo continuo al sistema de control interno?	Manual de Procedimientos.
	¿Las evaluaciones parten del análisis de riesgos?	Manual de Procedimientos.
	¿Se consideran los cambios internos, externos, los nuevos riesgos, la experiencia de los colaboradores, los controles implementados y los resultados de anteriores evaluaciones, para el desarrollo de nuevas evaluaciones?	Manual de Procedimientos.
	¿Para las evaluaciones internas, los colaboradores seleccionados cuentan con un entrenamiento especial para desarrollarlas?	Plan de Capacitación.
	¿Los líderes de las distintas áreas son capacitados para desarrollar las autoevaluaciones?	Plan de Capacitación.
	¿Las evaluaciones se ajustan a los cambios del negocio?	Manual de Procedimientos.
¿Se tienen líderes responsables de realizar	Manual de	

	las evaluaciones?	Procedimientos.
	¿Se realizan periódicamente las evaluaciones?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿La Alta Gerencia realiza evaluaciones de los procesos?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿Las evaluaciones se ajustan de acuerdo a los cambios en los riesgos?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿Los evaluadores independientes, declaran no tener ningún conflicto de interés para realizar la evaluación?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿Los resultados de las evaluaciones se entregan en los tiempos establecidos?	Manual de Procedimientos.
Principio 17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	¿Todos los resultados de las evaluaciones son presentados a la dirección y al consejo de administración?	Manual de Procedimientos.
	¿Si existen diferencias entre los resultados de la evaluación y la opinión del evaluado, dichas diferencias se llevan a la dirección o al consejo de administración, para dirimirlas?	Manual de Procedimientos.
	¿Todas las evaluaciones presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas?	Manual de Procedimientos.
	¿Los planes de acción son acordados con los dueños del proceso?	Taller de socialización del Manual de Procedimientos.
	¿Todos los planes de acción tienen establecida la fecha de implementación y el responsable?	Taller de socialización del Manual de Procedimientos.
	¿Se hace un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas como resultado de las evaluaciones, por parte de la alta dirección y del consejo de administración?	Manual de evaluación de desempeño.
	¿La alta dirección o el consejo de administración, toman acciones correctivas cuando los responsables del proceso no implementan las acciones correctivas a las cuales se han comprometido?	Manual de Procedimientos.

Fuente: Ing. Cesar Villa.

Elaborado por: Flor Paullán

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.

COMPONENTE 1 ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL:	COMPONENTE 2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	COMPONENTE 3 ACTIVIDADES DE CONTROL.	COMPONENTE 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	COMPONENTE 5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética. • Taller de socialización del Código de Ética. • Manual de funciones. • Manual de Procedimientos. • Manual de reclutamiento y selección del personal. • Estatuto Interno. • Manual de evaluación de desempeño. • Organigrama Institucional. • Programa anual de capacitación. • Plan de incentivos. • Plan de acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Estratégicos. • Taller de socialización de objetivos estratégicos. • Matriz de riesgos. • Planificación estratégica. • Taller de socialización de la Planificación estratégica. • Indicadores de Gestión • Manual de prevención y lucha contra el fraude. • Manual de prevención y mitigación de riesgos. • Manuales de políticas y procedimientos para la compra y venta de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información. • Políticas del Sistema de Información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de comunicación • Taller de socialización del Manual de Comunicación. • Contrato de Trabajo. • Políticas y procedimientos de solución de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de socialización del Manual de Procedimientos y Control Interno.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITIVO

4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO PARA LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA., DEL CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.1.1 MISIÓN

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la transformación del sector de la economía popular y solidaria, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables, siendo reconocidos a nivel cantonal y provincial.

4.1.2 VISIÓN

Prestar nuestros servicios financieros oportunos y de calidad a cada uno de nuestros socios para el desarrollo y fortalecimiento en todas sus actividades económicas y sociales, con el fin de mejorar la sociedad

4.1.3 VALORES

- Honestidad: Buscamos coherencia, sinceridad y espíritu de mejora en todas nuestras actuaciones personales y cooperativas.
- Solidaridad: Fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social.
- Tolerancia: Respetamos las ideas, creencias y actuaciones de los socios.
- Equidad: Igualdad y solidaridad.

4.1.4 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Ingreso y salida voluntaria.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Interés por la comunidad.

4.1.5 OBJETO SOCIAL

La Cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

4.1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO” LTDA.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
CONTROL INTERNO.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:
Flor Paullán	Ing. Cesar Villa Ing. Lenin Gaibor	20 de Septiembre de 2018



**COMPONENTE 1
ENTORNO/AMBIENTE
DE CONTROL**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

CÓDIGO DE ÉTICA

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1 Creación y objetivo.- Mejorar la calidad y competitividad de la Cooperativa, establecer un cuerpo normativo con el fin de regular, supervisar y sancionar la conducta de sus integrantes, por eso el presente código de ética tiene como fin reglamentar la actuación, promoviendo altos estándares de conducta ética.

Artículo 2 Aceptación.- Es obligatorio para los vocales, representantes, funcionarios, trabajadores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Artículo 3 Ética.- Es el conjunto de valores que maneja la Cooperativa, relacionados con los preceptos y filosofía cooperativista. Por ende, la institución encaminará su accionar en base a los valores institucionales como: honestidad, responsabilidad, equidad, integridad, justicia, responsabilidad social, etc.

Artículo 4 Difusión.- La Cooperativa a través de los funcionarios competentes está obligada a velar por el cumplimiento de las normas establecidas en este documento.

CAPÍTULO II

DEFINICIONES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 5 Definiciones.- Para la aplicación de este Código de Ética, los siguientes términos se definen así:

- a) Normas Internas: Disposiciones y políticas que establecen procedimientos, deberes y obligaciones para todos los integrantes de la institución.

- b) **Moral única o colectiva:** Es la imagen que se debe reflejar de la institución como el resultado del comportamiento del personal, que defina su identidad en la sociedad.
- c) **Transparencia:** Condición de actuación del personal que no deja duda en las acciones ejecutadas, decisiones tomadas y registros efectuados en las operaciones de la Cooperativa.
- d) **Valores morales:** Son todos los atributos que permite tener confianza en el desempeño de una persona.
- e) **Acción deshonesto o ilícita:** Lo no permitido por la ley y que contradice la actuación moral que se espera de una persona.

CAPÍTULO III

PRINCIPIOS ÉTICOS Y DE CONDUCTA

PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 6 Justicia.- Se deberá tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno el mayor grado de responsabilidad y correcto cumplimiento.

Artículo 7 Probidad.- Se deberá actuar con rectitud y honradez en todo momento, con el fin de satisfacer el interés general sin obtener ventajas personales.

Artículo 8 Responsabilidad.- Se deberá cumplir fielmente con los deberes.

Artículo 9 Prudencia.- Se deberá evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función asignada, el patrimonio de la institución o de la imagen que debe tener la sociedad con respecto a la Cooperativa.

Artículo 10 Obediencia.- Se deberá dar cumplimiento a las órdenes que le imparta el superior jerárquico, en la medida en que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicios que se vinculen con las funciones a su cargo.

PRINCIPIOS PARTICULARES

Artículo 11 Capacitación.– Toda persona que preste servicios en la Cooperativa deberá participar en los procesos de capacitación para mejorar el desempeño de las funciones inherentes a su cargo.

Artículo 12 Transparencia.– Toda persona que preste sus servicios en la Cooperativa deberá ser presidida por altos principios de transparencia, cumpliendo con la reserva y la confidencialidad de sus funciones.

Artículo 13 Legalidad.– Todos los funcionarios deberán conocer las leyes, estatutos y los reglamentos de la institución financiera que regulan su actividad y no podrán invocar su desconocimiento para justificar el no cumplimiento de los mismos.

Artículo 14 Discreción.– Toda persona que preste sus servicios en la institución deberá guardar reserva respecto de hechos o información de los que tenga conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que les correspondan en virtud de las normas que regulan la confidencialidad.

Artículo 15 Igualdad de trato.– Todos los funcionarios no deberán realizar actos discriminatorios en su relación con los cooperativistas o con los Directivos, deberá otorgar a todas las personas igualdad de trato. Este principio se aplica también a las relaciones que se mantenga con sus compañeros de trabajo.

Artículo 16 Ejercicio adecuado del cargo.– Este principio involucra el cumplimiento del presente Código, así como las acciones encaminadas a la observación de sus subordinados. Todo funcionario mediante el uso de cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia, no deberá obtener ni procurar beneficios o ventajas indebidas para sí o para otros.

Artículo 17 Equilibrio.– Toda persona que preste sus servicios en la Cooperativa deberá actuar en el desempeño de sus funciones, con sentido práctico y buen juicio.

Artículo 18 Tolerancia.– Toda persona que preste sus servicios en la Cooperativa deberá observar, frente a las críticas de los cooperados y de otros, un grado de tolerancia superior al que, razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.

Artículo 19 Honor. – Toda persona que preste sus servicios en la Cooperativa y que se le impute la comisión de un delito, deberá facilitar la investigación e implementar las medidas administrativas y judiciales necesarias para esclarecer la situación.

Artículo 20 Uso de la información.– Todo funcionario de la Cooperativa deberá mantener la confidencialidad en el manejo de la información y documentación de su puesto de trabajo y de la institución que le ha sido confiada; y, sobre asuntos tratados en las reuniones de trabajo.

Artículo 21 Uso adecuado del tiempo de trabajo.– Todo funcionario de la Cooperativa deberá usar el tiempo oficial en un esfuerzo responsable para cumplir con sus tareas. Debe desempeñar sus tareas de manera eficiente, eficaz y velar para que sus subordinados actúen de la misma manera.

Artículo 22 Uso adecuado de los bienes de la Cooperativa. – Toda persona que preste sus servicios en la Cooperativa deberá proteger y conservar los bienes de la misma.

Artículo 23 Acumulación de cargos. – El personal de la Cooperativa de tiempo completo no ejercerá cargo alguno en otra institución financiera, sea temporal o permanente, que esté en perjuicio de los intereses de la Cooperativa.

CAPÍTULO IV

VALORES ÉTICOS EN LA COOPERATIVA

ÁMBITO DE APLICACIÓN

PARA LOS SOCIOS

Artículo 24. – Los socios están obligados a revisar todas las disposiciones y principios del presente Código de Ética. La denuncia de un acto que signifique violación de este Código por parte de los socios de la Cooperativa, será causa para proceder a la expulsión del socio.

PARA LOS DIRECTIVOS

Artículo 25. – Se incluye a todo el personal de la Cooperativa, para no violentar las leyes y normas internas, y no cometer actos de corrupción con los bienes de la institución favoreciendo a otro miembro directivo, familiares o personas relacionadas en negocios particulares.

PARA LOS EMPLEADOS

Artículo 26. – A fin de no cometer actos deshonestos en forma personal, en asociación con otros empleados o inducir a directivos al aprovechamiento de sus funciones, afectando a los socios, se recomienda observar los diferentes apartados del Código de Ética de la Cooperativa.

DE LO ÉTICO INSTITUCIONAL

Artículo 27. – No fomentar actos de corrupción en empleados y demás miembros de la institución.

Artículo 28.– Tomar acciones inmediatas frente a actos de deshonestidad entre los funcionarios de la Cooperativa, no importa la posición que ostente, observando siempre respeto y aplicación irrestricta a toda la normativa adoptada contra la corrupción.

DE LA IMAGEN Y CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 29. – La Administración y Dirección de la Cooperativa se compromete a cumplir y hacer cumplir lo siguiente:

- a) Nos comprometemos a respetar las normas existentes y a no ejecutar acciones que induzcan a violentar su aplicación.
- b) Aceptamos que la confianza que proyecta la Cooperativa, depende del cumplimiento de las funciones de forma responsable y honesta.
- c) No modificar normas internas que signifiquen un beneficio personal en el ámbito económico.
- d) No abusar de nuestra autoridad y prerrogativas del cargo.

- e) No comprometer el nombre de la Cooperativa o sus intereses en beneficio personal.

CAPÍTULO V

VIOLACIÓN A LOS PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS EN LA COOPERATIVA.

Artículo 30. – Se consideran actos no éticos y violaciones a las leyes y normas internas, las siguientes:

VIOLACIONES A LAS LEYES Y NORMAS INTERENAS:

- a) Cuando se formulan especulaciones y reclamos sobre la actuación de directivos y empleados que requieren ser investigados y no se hace nada para aclarar en forma convincente las dudas.
- b) Cuando un directivo es electo violentando los estatutos, permanece en el cargo más tiempo del establecido o cae en periodo de morosidad y no es relevado de su cargo.
- c) Cuando se otorgan préstamos o se concesionan tasas, plazos y otras condiciones que privilegian al directivo o empleados violentando las políticas y reglamentos internos de la entidad.
- d) Cuando hay ventajas comparativas mayores al resto de los afiliados, directivos o empleados.

SE CONSIDERAN ACTOS NO ÉTICOS

EN LA CONDUCTA PERSONAL

- a) Crear o contribuir a crear un clima de incertidumbre o conflicto de relaciones dentro de la institución utilizando la especulación.
- b) Presentar o efectuar actos inmorales en estado de ebriedad o bajo efectos de estupefacientes en público y en actos de representación de la Cooperativa.
- c) Manifestar expresiones ofensivas a la moral y buenas costumbres que dañen la imagen de sus compañeros o de la institución.

- d)** Cometer actos penados por la ley en forma personal o en asociación con otras personas.
- e)** Cometer acoso sexual o sostener relaciones amorosas entre directivos y empleados. La vinculación en relaciones amorosas entre un jefe y un subordinado se considera como abuso de autoridad.
- f)** Deslealtad al dar a conocer informaciones internas que se consideran confidenciales.
- g)** Actuar con malicia al tratar asuntos que competen a todos a abordar.
- h)** Sacar información o documentos de uso interno para afectar a otro miembro o la imagen de la Cooperativa.
- i)** Mentir o falsear declaraciones en documentos públicos o privados.

EN EL ORDEN ECONÓMICO

- a)** No liquidar los anticipos otorgados o recibir pagos sin los correspondientes comprobantes o que los mismos presenten adulteraciones.
- b)** Sustracción de fondos o uso del efectivo para fines distintos a los autorizados.
- c)** Presentar informes falsos de trabajos o reuniones con el propósito de cobrar viáticos o gastos de representación.
- d)** Respaldar reuniones no previstas con el fin de aumentar el ingreso por viáticos o dietas.
- e)** Ocultar información para no hacer los pagos o deducciones que correspondan en forma, ya sea personal o a pedido de otra persona.
- f)** Uso indiscriminado o abuso de los bienes asignados en custodia o dedicados para operaciones propias de la Cooperativa.
- g)** Presentar informes falsos u ocultar información sobre la veracidad de las operaciones de la institución.

CAPÍTULO VI

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 31. – El incumplimiento de los principios establecidos en el presente Código de Ética se sancionará de acuerdo a las categorías disciplinarias establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo, así como por el Código de Trabajo, en los casos que correspondan.



TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

PLAN DE DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

El presente plan de difusión tiene como objeto promover y fortalecer los conocimientos de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., de tal forma que redunde en un servicio de calidad al cliente.

ALCANCE

El presente Plan de Difusión del Código de Ética, es de aplicación a todo el personal, cualquiera que sea su nivel jerárquico que ostente y que lo vincule con el desempeño de las actividades o funciones en la COAC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Promover, difundir y afianzar los conceptos claves de la ética en la institución.
- b) Informar y difundir las consecuencias de la desviación de la ética institucional.
- c) Fomentar un mejor clima laboral en la Cooperativa.

RESULTADOS ESPERADOS

- a) Que todos los miembros conozcan, en forma clara, los principios, deberes y prohibiciones establecidas en el Código de Ética.
- b) Evitar que se produzcan actos irregulares en el ámbito de la ética y transparencia.
- c) Que el desempeño laboral se base en la observación de valores, deberes y principios que garanticen el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de las distintas funciones institucionales.

ACTIVIDADES PARA EL ÁMBITO INTERNO

Se programa utilizar varias herramientas o medios de difusión a través de diversas actividades que ayuden a resaltar la promoción, difusión y práctica del Código de Ética de la Cooperativa.

a) Publicación en Carteles

Elaborar y publicar periódicamente afiches con los valores institucionales, en los paneles y carteleras de la institución.

b) Entrega de Materiales impresos

Diseñar y entregar semestralmente a cada miembro de la Cooperativa, material impreso de los principios éticos y los valores institucionales. Entregar, asimismo, el referido material en el momento de su contratación, a cada nuevo empleado, cualquiera que sea su modalidad de contratación.

c) Organización de eventos

Organizar eventos informativos de reflexión y de socialización como:

- Mesas de diálogos.– Convocar a reuniones de jefes y empleados a fin de focalizar los problemas en el ámbito de la ética que pudieran existir dentro de la Cooperativa.
 - Taller de reflexión ética.- Cada semestre informar al Gerente sobre temas puntuales en el ámbito de la ética, dirigida por un especialista en el tema.
- Publicación en Intranet.– Desarrollar una sección especial que contenga los siguientes temas:
- Valores institucionales.
 - Dispositivo interno relacionado a la ética y transparencia.

ACTIVIDADES PARA EL ÁMBITO EXTERNO

- a) Distribuir trípticos sobre acceso a la información.–** Distribuir periódicamente a los usuarios, trípticos sobre el acceso y transparencia de la información de la Cooperativa.

- b) Diseñar y entregar cartas a los proveedores.– Remitir a los proveedores cartas relacionadas al impedimento de entregar regalos y dadas de cualquier tipo a cualquier funcionario de la Cooperativa independientemente del cargo que ostente.

TEMAS A IMPARTIR

- Disposiciones Generales del Código de Ética.
- Definición y Ámbito de Aplicación.
- Principios Éticos y de Conducta.
- Principios Particulares.
- Valores Éticos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
- Violación a los Principios y Valores Éticos en la COAC.
- Medidas Disciplinarias.

LUGAR DE SOCIALIZACIÓN.

El lugar donde se va a realizar la socialización el Código de Ética, es en el salón de reuniones, que se encuentra ubicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

PRESUPUESTO

Tabla 35 Presupuesto de la Socialización del Código de Ética

PRESUPUESTO PLAN DE DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA		
ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Servicio de capacitación	\$0,00
2	Servicio de refrigerio	\$300,00
3	Impresión de afiches, gigantografías, trípticos y volantes, etc.	\$900,00
MONTO TOTAL		\$1.200,00



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO
LTDA."**

MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones es un documento de vital importancia en la Cooperativa, debido que a través de éste se describen las principales funciones y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo y también es una ayuda a la entidad financiera a que posea una mejor delimitación y segregación de funciones y por ende una mejor organización.

Objetivos del Manual de Funciones.

El presente Manual tiene lo siguientes objetivos:

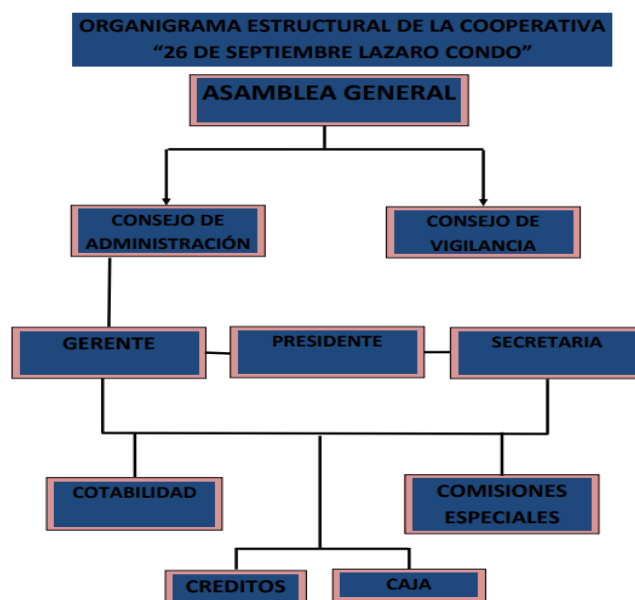
- Determinar la responsabilidad delegada a cada miembro de la Cooperativa en relación al cargo que desempeña.
- Detallar las funciones encomendadas a funcionario de la entidad.
- Evitar la duplicidad de instrucciones que evite malgastar tiempo y recursos en la ejecución de dicha actividad.
- Socializar las funciones y responsabilidades a los colaboradores.

Alcance del Manual

El presente Manual de Funciones abarca a toda la estructura organizativa de la Cooperativa, determinando responsabilidades por las funciones que se efectúen en cada departamento.

Estructura Organizacional.

Gráfico 31 Organigrama intitucional



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

El organigrama estructural cuenta con varios niveles jerárquicos, detallados a continuación:

Estructura Organizacional

	Nivel	Ejecución
1	NIVEL DIRECTIVO	Asamblea General. Consejo de Administración. Consejo de Vigilancia. Comisión de Crédito. Comisión de Educación. Presidente. Secretario.
2	NIVEL ADMINISTRATIVO	Gerencia General.
3	NIVEL OPERATIVO	Contador General. Créditos. Caja.

Tabla 36 Estructura Organizacional

Descripción de los Puestos de Trabajo.

Nombre del Cargo: Asamblea General

Nivel: Directivo

Descripción General del Puesto: La Asamblea General está conformada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos, es el organismo superior y sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes y ausentes, siempre que se hubiera conformado en conformidad a las disposiciones legales vigentes.

Requisitos de Formación: No aplica.

Requisitos de Experiencia: No aplica.

Requisitos de Competencias:

- Desarrollo de su equipo.
- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Integridad.
- Responsabilidad de llevar a cabo un adecuado funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.

Aspecto Legal: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 29

Funciones:

- Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno.
- Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los Consejos de Administración y Vigilancia y de Gerencia. El rechazo de los informes de

gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea.

- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su respectivo presupuesto, presentado por el Consejo de Administración.
- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social.
- Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Externa.
- Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley vigente, el Reglamento y el Estatuto Social.
- Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.
- Definir el número y valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto no podrán exceder, el 10% del presupuesto asignado para gastos de administración de la Cooperativa.
- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la Cooperativa.
- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia.

Nombre del Cargo: Consejo de Administración.

Nivel: Directivo

Descripción General del Puesto: Es el órgano directivo que se encarga de la fijación de políticas de la Cooperativa, se encarga de guiar, controlar y evaluar la gestión de la entidad financiera a través de la implementación de políticas y reglamentos.

Requisitos de Formación: Estudio con Título Superior en Administración, Finanzas o Economía.

Requisitos de Experiencia:

- Ser socio en la Cooperativa al menos 2 años.
- No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con otros de los vocales, ni con el Gerente.

Requisitos de Competencias:

- Responsabilidad por el desarrollo, funcionamiento y buena marcha de la Cooperativa.
- Conocimiento de normas y reglamentos que rigen a las entidades financieras.
- Capacidad de análisis, toma de decisiones, gestión, liderazgo y supervisión.
- Direccionamiento y control de actividades.

Aspectos Legales: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 34

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el Art. 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero y a los valores y principios de cooperativismo.
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa.
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Proponer a la Asamblea General de Socios de la Cooperativa reformas al estatuto social y a los reglamentos que sean de su competencia.
- Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignadas a la Asamblea General.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y los procedimientos establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción.
- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración y demás comisiones o comités especiales de la Cooperativa, y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria vigente.

- Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica.
- Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y su presupuesto; y, someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.

Nombre del Cargo: Consejo de Vigilancia.

Nivel: Directivo

Descripción General del puesto: Es el órgano de control interno de las actividades económicas que se encarga de vigilar y proteger los intereses de los socios y de la Cooperativa, evaluando su gestión administrativa mediante acciones de control y en relación a normas que regulan la entidad.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad y Auditoría u otros afines.

Requisitos de Experiencia: Tener al menos 2 años como socio en la Cooperativa.

Requisitos de Competencias:

- Responsabilidad por el desarrollo, funcionamiento y buena marcha de la Cooperativa.
- Poseer capacidad de análisis, toma de decisiones, liderazgo, supervisión y gestión; y,
- Conocer las leyes que regulen el buen funcionamiento de la entidad financiera.

Aspectos Legales: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 38

Funciones:

- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo.
- Controlar las actividades económicas de la Cooperativa.
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa.
- Efectuar funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000,00 dólares de activos.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.
- Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Cooperativa.
- Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo, y motivadamente, la remoción de los directivos o gerente.
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de la Gerencia.
- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa.

Nombre del Cargo: Comisiones especiales – Comisión de Crédito.

Nivel: Directivo

Descripción General del Puesto: El Consejo de Administración está en la capacidad de un crear comisiones que crea necesarias para el correcto funcionamiento, la comisión se encarga de analizar, aceptar o negar las solicitudes de crédito presentadas por los socios, en relación a las normas establecidas por el Consejo de Administración en el Manual de Créditos.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o similares.

Requisitos de Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.

Requisitos de Competencias:

- Responsabilidad de la aceptación o rechazo de los créditos.
- Capacidad de análisis, toma de decisiones, supervisión y gestión en materia crediticia.
- Comunicación oportuna con el Consejo de Administración y Gerencia.
- Conocimiento de las Leyes y Reglamentos que regulen al sector cooperativista.
- Conocimientos de las Leyes tributarias y laborales.

Aspectos Legales: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 46

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Manual de Crédito vigente.
- Informar periódicamente al Consejo de Administración el cumplimiento de las políticas crediticias.
- Gestionar las recuperaciones de crédito.
- Analizar y evaluar el proceso de crédito.
- Verificar y aprobar a los sujetos de crédito.
- Formular planes para la optimización del proceso crediticio, formular estrategias y normas la gestión de créditos.

Nombre del Cargo: Comisiones especiales – Comisión de Educación.

Nivel: Directivo

Descripción General del Puesto: El Consejo de Administración está en la capacidad de un crear comisiones que crea necesarias para su correcto funcionamiento, la comisión se encarga de planificar los programas de capacitación para los socios y trabajadores de la Cooperativa, así también proponer políticas de talento humano.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Administración y Economía.

Requisitos de Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en funciones similares.

Requisitos de Competencias:

- Dirección de Talento Humano.
- Capacidad de liderazgo, motivación y toma de decisiones en el aspecto de educación de los socios de la Cooperativa.
- Comunicación efectiva oral y escrita.
- Buenas relaciones humanas.
- Supervisión de tareas.

Aspectos Legales: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 46

Funciones:

- Elaborar el Plan Anual de Capacitación y su respectivo cronograma de ejecución.
- Participar en actividades realizadas por la comisión.
- Llevar registros de asistencia de participantes en capacitaciones y talleres realizados.
- Desarrollar políticas de administración del Talento Humano.
- Seleccionar y contratar al personal.
- Fortalecer el Reglamento Interno de Trabajo.
- Difundir los principios y la filosofía del cooperativismo.
- Organizar eventos académicos como: mesas redondas, conferencias, paneles, debates y otros, que permitan llevar una continua capacitación y orientación en los problemas y realidad nacional e internacional y las políticas de la Cooperativa.
- Apoyar al Presidente y demás dirigentes de la Cooperativa para realizar programas de capacitación conjuntos y coordinarlos.

Nombre del Cargo: Presidente

Nivel: Directivo

Descripción General del puesto: El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General de Socios; será designado por el Consejo de Administración y es la persona que representa legalmente a la entidad en todo lo requerido y desempeña las funciones ejecutivas coordinando las acciones con los objetivos de las áreas bajo su dependencia.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas.

Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de 2 años en labores afines.

Requisitos de Competencias:

- Responsabilidad por el adecuado manejo y control de la entidad.
- Generar un adecuado ambiente de trabajo.
- Capacidad de análisis, evaluación, toma de decisiones, supervisión y gestión dentro de la Cooperativa.
- Saber comunicar eficientemente.

Aspectos Legales: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 37

Funciones:

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales de socios y en las reuniones del Consejo de Administración de la Cooperativa.
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General de Socios de la Cooperativa.
- Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

Nombre del Cargo: Secretario

Nivel: Directivo

Descripción General del puesto: Brinda al nivel directivo un apoyo incondicional y tiene a su cargo organizar, coordinar y supervisar las labores propias de su cargo de secretario de Gerencia, también revisa la documentación, redacta y emite información que se genera en las sesiones de la Asamblea y Consejos; y, es el responsable de redactar las actas de todas las sesiones.

Requisitos de Formación: Estudios Superiores en Secretariado Ejecutivo, Ciencias Administrativas o mínimo Bachiller en Secretariado o Contabilidad y Administración.

Requisitos de Experiencia: Mínimo un año como secretaria/o en funciones similares.

Requisitos de Competencias:

- Aptitud de planificación y dirección.
- Responsabilidad de manejar y controlar la documentación de la Cooperativa.
- Facilidad para relacionarse con las personas y dar una buena atención.
- Capacidad de análisis, resumen, evaluación y gestión de la Cooperativa.
- Guardar confidencialidad sobre la información recibida en la Cooperativa.

Aspectos Legales: Estatuto de la Cooperativa.

Funciones:

- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes.
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente de la Comisión que corresponda.
- Llevar un registro de resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia, según corresponda.
- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración y elaborar las actas de sesiones.

- Brindar información en la Cooperativa, en forma personal o vía telefónica a los socios sobre las condiciones y procedimientos que la Cooperativa, solicita a sus asociados en diferentes servicios y productos.
- Realizar las convocatorias a sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración y de Asamblea General, previa autorización del Presidente del Consejo de Administración.
- Ordenar y mantener archivos de gastos realizados con el fondo de caja chica hasta su reposición.

Nombre del Cargo: Gerencia General

Nivel: Directivo

Descripción General del puesto: Es el representante legal, judicial y extrajudicial, que se encarga de planificar, supervisar y controlar que las actividades administrativas y financieras se efectúen de forma eficiente.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o carrera afines.

Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de tres años en gestión administrativa.

Requisitos de Competencias:

- Negociar y establecer acuerdos.
- Ejercer liderazgo.
- Tomar decisiones.
- Interpretar resultados.
- Delegar y supervisar.

Aspectos Legales: Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. 2017. Artículo 44

Funciones:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la Ley.
- Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos, máximo hasta el treinta de noviembre el año en curso para el ejercicio económico siguiente.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado los contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.
- Diseñar o administrar la política salarial de la Cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportaciones.
- Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.
- Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el estatuto reglamento o la Asamblea General lo autorice.
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la Cooperativa o por la Superintendencia.
- Definir y mantener un Sistema de Control Interno que asegure la Gestión eficiente y económica de la Cooperativa.
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa.

Nombre del Cargo: Contador General

Nivel: Operativo

Descripción General del Puesto: Es la persona encargada de procesar documentación e información de las operaciones financieras de la Cooperativa y suministrar a la Gerencia una información confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones; también tiene que programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y mantener actualizada la contabilidad de todas las actividades de la entidad con sus respectivos registros.

Requisitos de Formación: Título Profesional Contador Público Autorizado CPA.

Requisitos de Experiencia: De preferencia tres años como Contador General en el Sistema Cooperativo.

Requisitos de Competencias:

- Creatividad.
- Responsabilidad.
- Efectuar cálculos matemáticos.
- Análisis financiero.
- Toma de decisiones.
- Manejo de Sistemas Contables.
- Planificación financiera.
- Elaborar informes y presentaciones.
- Interpretar resultados.

Aspectos Legales: Estatuto Interno.

Funciones:

- Cumplir con las disposiciones emitidas por las entidades de control y Reglamento Interno, en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Participar en la elaboración del Presupuesto Anual conjuntamente con el Gerente.
- Recibir de los responsables, los resúmenes diarios de movimientos de caja de todas las transacciones financieras realizadas y proceder a contabilizar de manera inmediata.

- Manejar el libro Bancos, chequeras e identificar sus saldos y movimientos, realizar conciliaciones bancarias.
- Preparar los Estados Financieros de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad, utilizando para el efecto el plan de cuentas emitido por la SEPS.
- Elaborar la conciliación bancaria mensual de las distintas cuentas que dispone la Cooperativa.
- Efectuar constataciones físicas de manera periódica de todos los bienes de la Cooperativa.
- Controlar que las operaciones de créditos y ahorros hayan sido registradas correctamente, revisando especialmente los desembolsos de dinero.
- Cumplir las recomendaciones realizadas por el Auditor de la COAC.
- Analizar las cuentas contables y verificar que se encuentren debidamente sustentadas.
- Legalizar con su firma la veracidad y razonabilidad de los Estados Financieros.
- Preparar, revisar y cancelar las declaraciones de pago por concepto de retención de impuestos a la renta, impuesto al valor agregado y otras obligaciones tributarias vigentes.
- Mantener los documentos de soporte contable y demás documentos de respaldo, mínimo siete años.
- Elaborar de manera mensual los roles de pago, las planillas de aporte al IESS y el cálculo del fondo de reserva.
- Realizar depreciaciones, provisiones, revalorizaciones de activos y dar de bajas a activos obsoletos.
- Verificar y legalizar la legalidad de fondos.
- Realizar arquezos de caja sorpresivos del Fondo de Caja y Caja chica conjuntamente con Gerencia o el Consejo de Vigilancia.

Nombre del Cargo: Crédito.

Nivel: Operativo.

Descripción General del Puesto: Es quien se encarga de ofrecer atención directa a los socios para la colocación de créditos y depósitos a plazo fijo, con un trato alegre y cordial.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Finanzas, Contabilidad o similares.

Requisitos de Experiencia: Mínimo 2 años en funciones similares.

Requisitos de Competencias:

- Capacidad de negociación y mando.
- Aptitud para planificar y dirigir.
- Buena relación con el recurso humano.
- Comunicación efectiva con clientes internos y externos.

Aspectos Legales: Estatuto Interno.

Funciones:

- Cumplir con las normas establecidas por la Cooperativa relacionadas a Créditos.
- Apoyar la gestión de capacitación de depósitos de ahorro, plazo fijo y otros productos pasivos que desarrolle e implemente la Cooperativa.
- Participar en la elaboración de plan de actividades del mes, de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia.
- Revisar, preparar y complementar diariamente las solicitudes de acuerdo a las políticas crediticias.
- Realizar permanentemente actividades de asesoría a los socios.
- Verificar de la información suministrada en la solicitud de crédito, el análisis crediticio y procesamiento de la carpeta para presentar al comité de crédito.
- Realizar permanente el seguimiento de inversión de los créditos otorgados con el fin de comprobar el cumplimiento del destino del crédito para el cual fue solicitado.
- Notificar los vencimientos de cuotas a los socios, con base en reportes de proyección de recuperación que emite el sistema.

- Coordinar con el área de Caja que se ejecute las amortizaciones de los créditos otorgados bajo convenio de descuento por planilla.
- Coordinar con Contabilidad la disponibilidad del flujo de efectivo para la colocación de créditos.
- Generar reportes de los dividendos de los créditos de los socios que vencen en la primera y segunda quincena de cada mes.
- Mantener el control de morosidad de los socios mediante visitas, llamadas y notificaciones de atraso a los socios y a sus garantes según sea el caso.
- Atender a los socios por las notificaciones realizadas por sus créditos de morosidad.
- Informar periódicamente por escrito al Gerente sobre las colocaciones y captaciones de créditos y nuevos socios.
- Responder por la custodia y archivo de las carpetas de crédito y de los certificados de depósito a plazo.
- Preparar cada vez que se le solicite información sobre la cartera por parte de la Gerencia, Consejo de Administración o Vigilancia.

Nombre del Cargo: Cajero

Nivel: Operativo

Descripción General del Puesto: Es la persona que se encarga de realizar las actividades operativas y financieras en la ventanilla de la Cooperativa, relacionado a productos de ahorros, inversiones, créditos y otros servicios.

Requisitos de Formación: Título de Tercer Nivel en Administración o Contabilidad y Auditoría.

Requisitos de Experiencia: Mínima de 2 años en funciones similares.

Requisitos de Competencias:

- Responsable de recibir, manejar, controlar y custodiar el dinero ingresado a la Cooperativa, previa verificación y constatación de la exactitud y legalidad con presencia de los socios.
- Honradez y probidad en el manejo de los fondos a su cargo.
- Manejar buenas relaciones humanas y excelente atención a los clientes de la Cooperativa.
- Guardar confidencialidad sobre la información de los socios de la Cooperativa.
- Correcto desempeño su puesto de trabajo.

Aspectos Legales: Estatuto Interno.

Funciones:

- Brindar atención de manera efectiva y oportuna a los socios en operaciones de caja, recepción de depósitos, retiro de ahorros, cobro de créditos.
- Realizar de manera coordinada las operaciones de caja en la entrega y recepción de dinero, brindando normas de seguridad y observando el control establecido.
- Registrar de manera clara y precisa los movimientos en los formatos establecidos para el área de caja.
- Entregar diariamente el informe de cuadro de caja a contabilidad junto a los documentos de respaldo del movimiento económico.
- Revisar y verificar la existencia de dinero en Caja.
- Verificar documentos y firmas (papeletas de depósito y retiro), comprobando que éstas sean legítimas.
- Salvaguardar la información confidencial de los socios sobre los estados de cuenta de ahorros y créditos.
- Preparar diariamente el respectivo depósito para el banco, de los valores excedentes del fondo de ahorro fijado.
- Actualizar diariamente en el sistema, las cuentas de los socios, los cheques devueltos por el banco y que hayan sido depositados por el socio en su cuenta de ahorros.
- Controlar diariamente la custodia y administración del Fondo de Ahorros.
- Administrar y controlar diariamente la utilización de los recibos o papeletas de retiros y depósitos que utilizan los socios para sus transacciones.

- Informar a los socios sobre la puntualidad y/o atraso en el pago de préstamos y cuentas por cobrar.
- Emitir y actualizar libretas de ahorro.
- Presentar diariamente a contabilidad el cierre diario de caja, detallando el reporte de transacciones.
- Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo bajo su responsabilidad.
- Archivar la documentación de forma ordenada.
- Enviar información solicitada a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos es una herramienta indispensable de Control Interno, que describe las actividades que se ejecutan en la institución, permite llevar adelante una adecuada administración y control de las diferentes áreas.

Este Manual es de suma importancia para la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., porque permite controlar, supervisar y verificar el cumplimiento de las actividades a realizarse, evitando el mal uso de los recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos, permitiendo así optimizarlos.

A continuación, se detalla los procedimientos claves efectuados por el nivel administrativo y operativo de la entidad financiera:

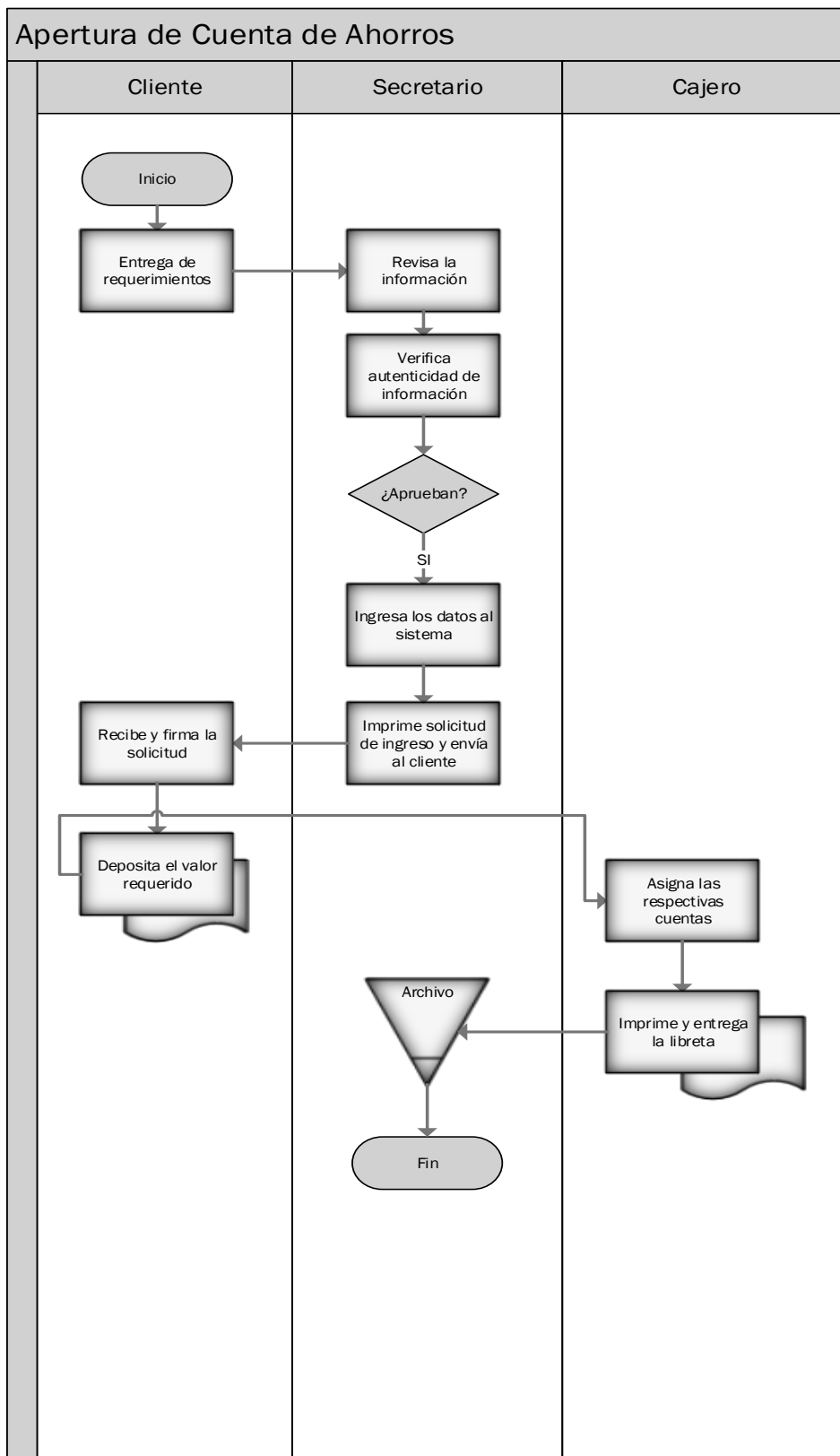
PROCESO	ÁREA RESPONSABLE
Apertura de Cuenta de Ahorros.	Secretario
Depósitos de Ahorros.	Caja
Retiros de Ahorros.	Caja
Crédito Comercial	Créditos
Crédito Agrícola.	Créditos

Proceso: Apertura de Cuenta de Ahorros.

Ficha del Proceso	
Nombre del Proceso	Apertura de una cuenta de ahorros.
Objetivo del Proceso	Diseñar una guía para el ingreso adecuado de socios mediante un análisis sistemático, con el fin de incrementar las utilidades.
Responsable del Proceso	Secretario.
Lugar de Ejecución	Secretaria.
Entrada	Necesidad de ahorro.
Salida	Apertura de cuentas de ahorro.
Recursos	Secretario y cajero.
Insumos	Hojas, impresora.

Ficha de Procedimiento			
N°	Responsable	Procedimiento.	Documento
1	Cliente	Entrega los requerimientos.	
2	Secretario	Revisa la información recibida	
3	Secretario	Verifica si la información es verídica, para aprobar o no el ingreso del nuevo socio.	
4	Secretario	Ingresa al Sistema de la Cooperativa los datos de la documentación.	
5	Secretario	Una vez lleno, se imprime la solicitud de ingreso de nuevo socio.	
6	Cliente	Firma la solicitud de nuevo socio.	
7	Cliente	Realiza la papeleta de depósito con el valor estipulado para la apertura de la cuenta.	Papeleta
8	Caja	Asigna las cuentas al socio.	
9	Caja	Imprime y entrega la libreta correspondiente.	Libreta
10	Secretario	Archiva ordenada y cronológicamente toda la documentación.	

Flujograma del Proceso

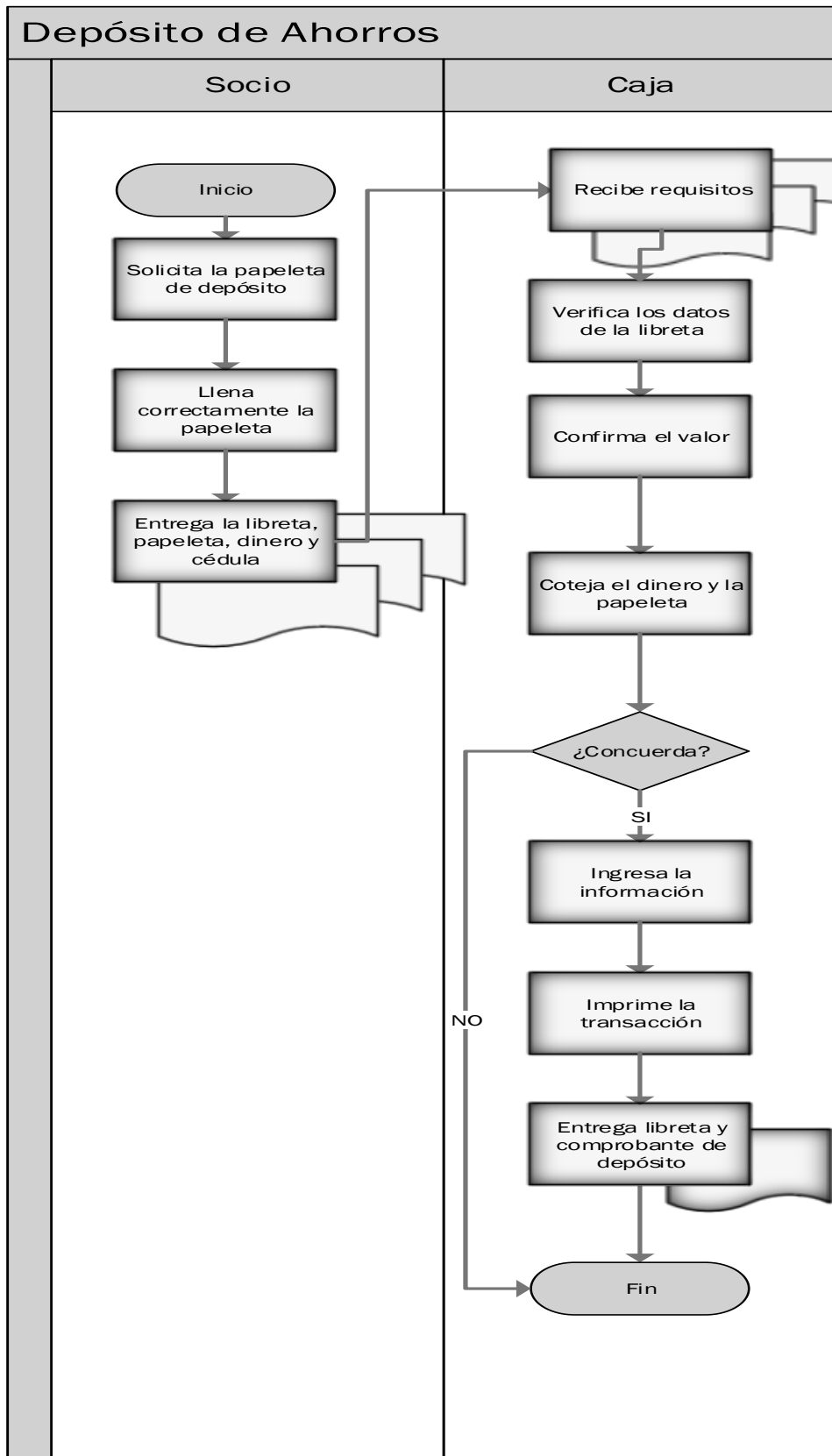


Proceso: Depósitos de Ahorros.

Ficha del Proceso	
Nombre del Proceso	Depósito de Ahorros
Objetivo del Proceso	Recibir los recursos de los socios
Responsable del Proceso	Caja
Lugar de Ejecución	Ventanilla
Entrada	Papeleta de depósito
Salida	Transacción
Recursos	Cajero
Insumos	Hojas y computadoras

Ficha de Procedimiento			
N°	Responsable	Procedimiento	Documento
1	Cliente	El socio solicita una papeleta de depósito.	
2	Cliente	Procede a llenar la papeleta de depósito sin tachones.	Papeleta
3	Cliente	Entrega la papeleta, libreta, dinero y cédula al cajero.	Papeleta, libreta y cédula
4	Caja	Recibe los requisitos.	Papeleta, libreta y cédula
5	Caja	Verifica que la documentación sea la correcta.	
6	Caja	Coteja que la cantidad de dinero concuerde con la indicada en la papeleta.	
7	Caja	¿Concuerda la cantidad de dinero?	
8	Caja	SI: Ingresar la información.	
9	Caja	NO: Suspende el trámite.	
10	Caja	Procede a imprimir la transacción en la libreta del socio.	
11	Caja	Entrega al socio la libreta y comprobante de depósito.	Comprobante

Flujograma del Proceso

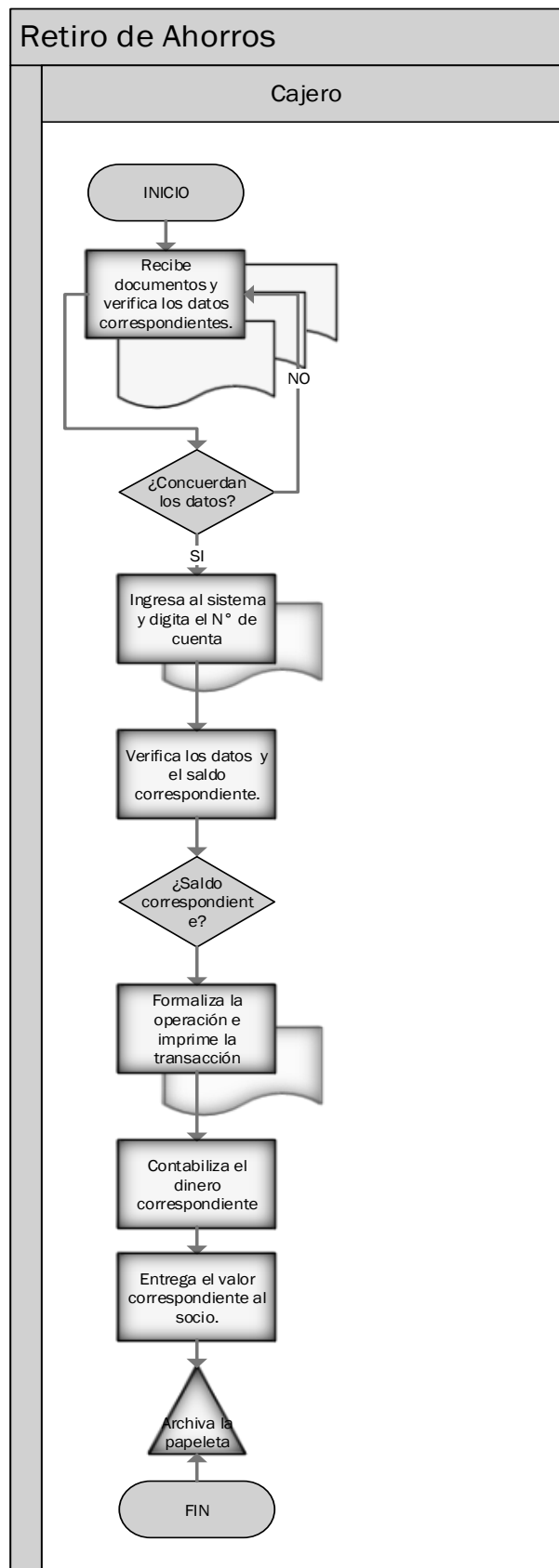


Proceso: Retiro de Ahorros.

Ficha del Proceso	
Nombre del Proceso	Retiro de ahorros.
Objetivo del Proceso	Diseñar una guía para el retiro de ahorros adecuado por lo socios.
Responsable del Proceso	Cajero
Lugar de Ejecución	Caja.
Entrada	Papeleta de retiro.
Salida	Ahorros del socio.
Recursos	Cajero.
Insumos	Hojas, impresora.

Ficha de Procedimiento			
N°	Responsable	Procedimiento.	Documento
1	Cajero	Recibe la papeleta, libreta y cedula y verifica los datos.	Papeleta, libreta.
2	Cajero	Determina que los datos concuerden.	
3	Cajero	Ingresa al Sistema y digita número de cuenta.	
4	Cajero	Verifica los datos y el saldo del socio.	
5	Cajero	Determina si el saldo es suficiente.	
6	Cajero	Formaliza la operación e imprime la transacción en la libreta del socio.	
7	Cajero	Contabiliza el valor de dinero correspondiente.	
8	Cajero	Entrega el valor monetario y los documentos.	
9	Cajero	Archiva la papeleta hasta el cierre de caja.	Papeleta

Flujograma del Proceso.

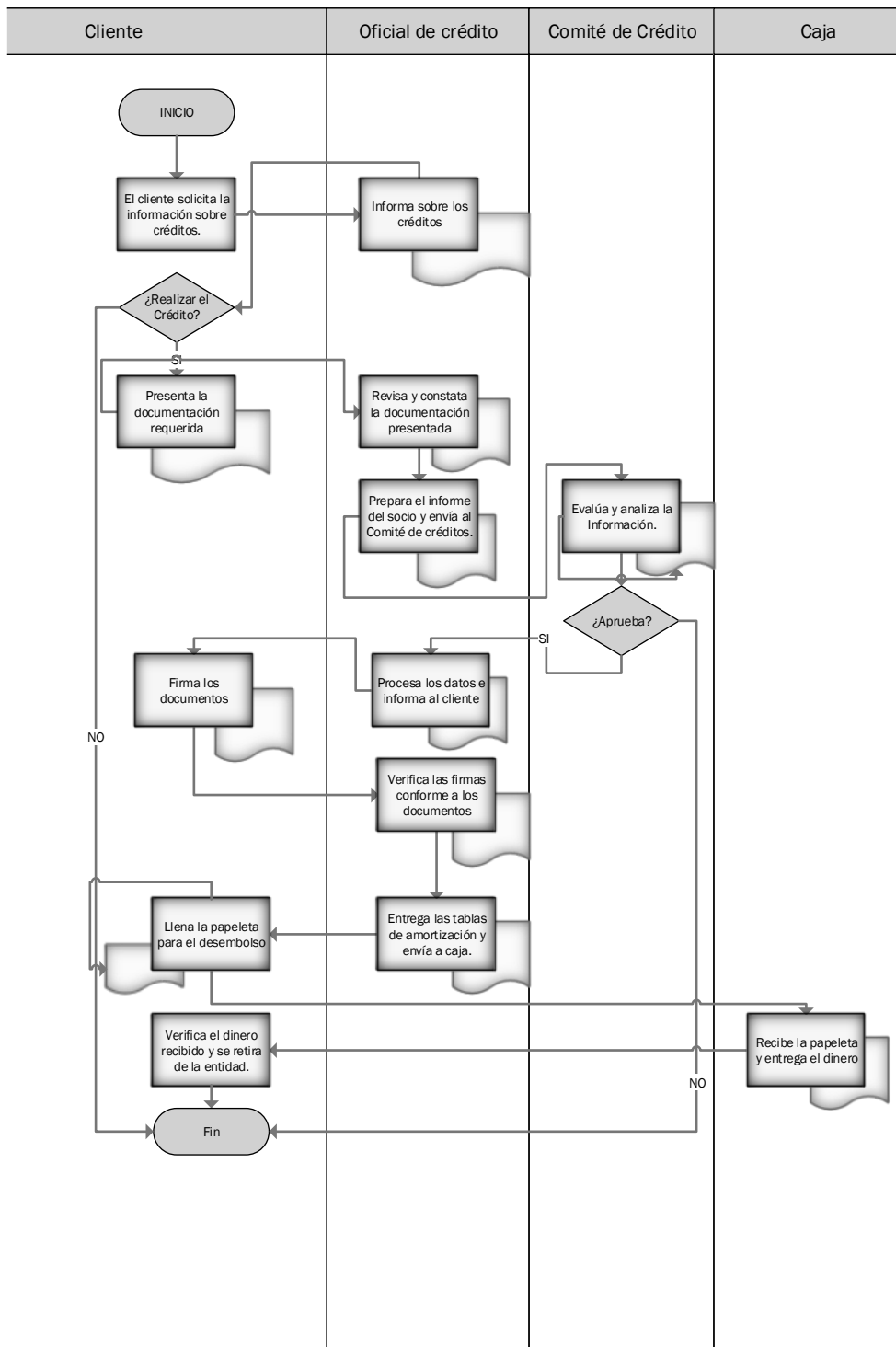


Proceso: Otorgar un crédito Comercial.

Ficha del Proceso	
Nombre del Proceso	Otorgar un crédito comercial.
Objetivo del Proceso	Ofrecer créditos para de esta forma apoyar su crecimiento.
Responsable del Proceso	Comité de Crédito.
Lugar de Ejecución	Comité de Crédito.
Entrada	Información detalla del cliente.
Salida	Desembolso de dinero.
Recursos	Comité de Crédito. Créditos, caja.
Insumos	Hojas, tinta, computadoras e impresora.

Ficha de Procedimiento			
N°	Responsable	Procedimiento	Documento
1	Cliente	Se acerca a la entidad para solicitar información de los créditos.	
2	Oficial de Crédito	Proporciona información básica, por medio de trípticos y explicación detallada informa de los créditos.	Información de crédito
3	Cliente	Decide, si le conviene recolectar la información caso contrario termina el proceso.	
4	Cliente	Presenta la documentación, si no son los adecuados se otorga un lapso para presentar.	Documentos
5	Oficial de Crédito	Evalúa y constata la documentación.	Documentos
6	Oficial de Crédito	Elabora el informe para presentar a la Comisión de Crédito.	Informe
7	Comité de Crédito	Evalúa y analiza la información presentada. De ser negado se informa al cliente y se termina el proceso, caso contrario se sigue el proceso.	Documentos
8	Oficial de Crédito	Informa al cliente la resolución. Si acepta se ingresa la información.	Resolución
9	Cliente	Firma todos los documentos del crédito.	Documentos
10	Oficial de Crédito	Verifica las firmas conforme a los documentos presentados.	Documentos
11	Oficial de Crédito	Entrega la tabla de amortización con indicaciones y envía al socio a caja a retirar el dinero de su cuenta de ahorro.	Tabla de Amortización
12	Caja	Entrega el dinero del crédito mediante papeleta de retiro.	Papeleta de retiro
13	Cliente	Recibe dinero, verifica y se retira de la Cooperativa.	

Flujograma de Procesos

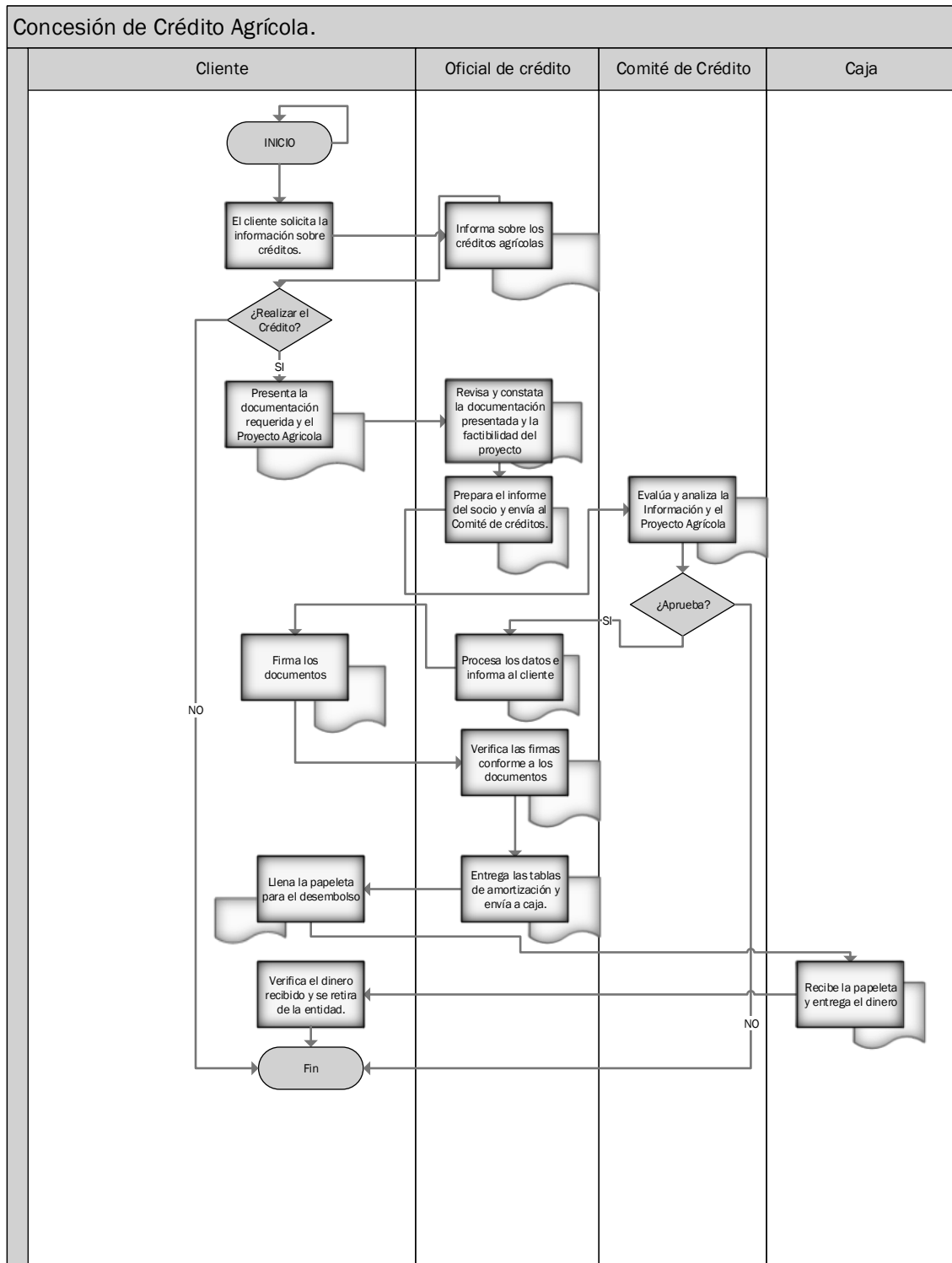


Proceso: Otorgar un crédito Agrícola.

Ficha del Proceso	
Nombre del Proceso	Otorgar un crédito agrícola.
Objetivo del Proceso	Ofrecer créditos para de esta forma apoyar su crecimiento.
Responsable del Proceso	Comité de Crédito.
Lugar de Ejecución	Comité de Crédito.
Entrada	Información detalla del cliente.
Salida	Desembolso de dinero.
Recursos	Comité de Crédito. Créditos, caja.
Insumos	Hojas, tinta, computadoras e impresora.

Ficha de Procedimiento			
N°	Responsable	Procedimiento	Documento
1	Cliente	Se acerca a la entidad para solicitar información de los créditos.	
2	Oficial de Crédito	Proporciona información básica, por medio de trípticos y explicación detallada informa de los créditos agrícolas.	Información de crédito
3	Cliente	Decide, si le conviene recolectar la información caso contrario termina el proceso.	
4	Cliente	Presenta la documentación y el Proyecto Agrícola.	Documentos
5	Oficial de Crédito	Evalúa y constata la documentación y determina la factibilidad del proyecto.	Documentos
6	Oficial de Crédito	Elabora el informe para presentar a la Comisión de Crédito.	Informe
7	Comité de Crédito	Evalúa y analiza la información presentada. De ser negado se informa al cliente y se termina el proceso, caso contrario se sigue el proceso.	Documentos
8	Oficial de Crédito	Informa al cliente la resolución. Si acepta se ingresa la información.	Resolución
9	Cliente	Firma todos los documentos del crédito.	Documentos
10	Oficial de Crédito	Verifica las firmas conforme a los documentos presentados.	Documentos
11	Oficial de Crédito	Entrega la tabla de amortización con indicaciones y envía al socio a caja a retirar el dinero de su cuenta de ahorro.	Tabla de Amortización
12	Caja	Entrega el dinero del crédito mediante papeleta de retiro.	Papeleta de retiro
13	Cliente	Recibe dinero, verifica y se retira de la Cooperativa.	

Flujograma del Proceso.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26
DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”**

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, es muy importante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., ya que es una herramienta estratégica elaborada con el fin de contar con un recurso humano apto para los diferentes puestos de trabajo vacantes, pues este recurso es el más importante dentro de la entidad financiera para el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos

- Ofrecer y aplicar procedimientos técnicos en relación a la selección del personal.
- Garantizar personal idóneo para cubrir puestos de vacantes en la institución.
- Promover la eficacia y pronta adaptación del funcionario al puesto respectivo.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

Artículo 1.- Todo requerimiento de contratación de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., será revisada y registrada por la Comisión asignada, quién comunicará todas las necesidades de contratación existente a la Gerencia General para verificar la factibilidad en función del presupuesto.

Artículo 2.- Cuando se presenten vacantes se priorizará y analizarán alternativas internas de colaboradores que pueden ser ascendidos o trasladados para ocupar el cargo vacante, siempre que cumplan con los requisitos establecidos.

Artículo 3.- En caso de existir un vacante y no haya internamente quien supla el puesto, es decir, aspirantes que reúnan los requisitos indispensables para ocupar el puesto, la vacante se llenará mediante selección externa y la persona designada deberá reunir todos los requisitos establecidos para tal vacante.

Artículo 4.- La persona que quiera ingresar a la Cooperativa deberá cumplir con el proceso de selección que maneja la entidad.

Artículo 5.- El proceso de reclutamiento y selección del personal estará a cargo de la Comisión de Educación, la misma que tendrá bajo su responsabilidad la evaluación y presentación de los candidatos al Jefe solicitante, quién será el responsable de la elección final.

Artículo 6.- La información de solicitudes y hojas de vida de candidatos se archivarán un año, luego de lo cual se mantendrá únicamente la información automatizada en la base de datos.

Artículo 7.- El programa de inducción deberá ser actualizado anualmente, el mismo que debe incluir el resumen informativo de la entidad.

Artículo 8.- Es responsabilidad del Jefe inmediato realizar la inducción del recién contratado al puesto y funciones, así como de su entrenamiento y seguimiento durante los dos primeros meses de labores.

PROCEDIMIENTO

1. REQUISICIÓN DE PERSONAL

El departamento que solicita personal, deberá llenar la hoja de requisición de personal, que incluirá las razones de solicitud. Además, se llenará un formato previamente elaborado en el que debe constar los siguientes puntos:

- a) Fecha de solicitud.
- b) Título y número del puesto, constará descripción del puesto y número de solicitantes.
- c) Datos del aspirante como edad, sexo, estado civil, profesión o título académico etc.
- d) Conocimientos y habilidades que debe poseer el aspirante.
- e) Departamento solicitante.
- f) El responsable de la solicitud.
- g) Tiempo para cubrir la vacante.

Requisición de personal


	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.</p>
<p>REQUISICIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>CAUSA DE REQUISICIÓN</p>	
<p>Puesto de nueva creación</p>	<p>.....</p>
<p>Puesto Vacante</p>	<p>.....</p>
<p>ÁREA</p>	
<p>Nº de Vacantes</p>	<p>.....</p>
<p>URGENCIA DE VACANTES</p>	
<p>1 Semana</p>	<p>.....</p>
<p>2 Semanas</p>	<p>.....</p>
<p>1 Mes</p>	<p>.....</p>
<p style="text-align: center;">DATOS DEL CARGO</p>	
<p>Nombre del cargo</p>	<p>.....</p>
<p>Dpto. al que pertenece</p>	<p>.....</p>
<p>Tipo de vacante:</p>	
<p>Fija</p>	<p>.....</p>
<p>Temporal</p>	<p>.....</p>
<p>Si es temporal, indique el tiempo</p>	<p>.....</p>
<p>Supervisa:</p>	
<p>SI</p>	<p>.....</p>
<p>NO</p>	<p>.....</p>
<p>Responsable de requisición:</p>	<p>.....</p>

Gráfico 32 Formato de requisición de personal.

2. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

Los encargados del proceso de reclutamiento, podrán realizar un reclutamiento tanto interno como externo para cubrir las vacantes de la entidad.

La Comisión de Educación dará a conocer las vacantes por diferentes medios de comunicación, como:

- a) Publicidad en los periódicos de mayor circulación local y regional.
- b) Publicación en la cartelera institucional, en el caso de reclutamiento interno.


Todos los aspirantes deben llenar el formato de solicitud de empleo de la Cooperativa.

Los criterios de evaluación a utilizarse serán:


- a) Educación, experiencia, capacitación y entrevista del candidato.
- b) La ponderación será del 100%, detallada en la siguiente tabla.

Título requerido	20%
Capacidad profesional	10%
Experiencia	10%
Pruebas Teóricas	20%
Pruebas prácticas	20%
Entrevista	20%
TOTAL	100%

Formato de la Publicidad en los Periódicos.

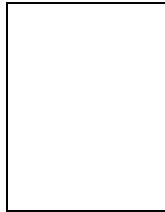
	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.</p>
<p>REQUIERE CONTRATAR UN CONTADOR CPA.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">Título Universitario en Contabilidad y Auditoría.Conocimientos actualizados en tributación.Manejo de paquetes contables.Mínimo 2 años de experiencia verificables. <p>Ofrecemos:</p> <p>Estabilidad laboral, salario competitivo y los respectivos beneficios de ley, capacitación continua.</p> <p>Los interesados presentar curriculum vitae con fotografía actualizada en las oficinas de la Cooperativa ubicada en la Calle Manuel Reyes y Simón Bolívar. Chunchi</p>	

Formato de Solicitud de Empleo

	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.</p>
---	---

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES



Nombre y Apellido Completo	
Domicilio	
Teléfono	
Lugar de Nacimiento	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	
Estado civil	

Personas que dependen de usted:	Número
Número de hijos	
Cónyuge	
Padres	
Otros	

Preparación académica del aspirante	
Primaria	
Secundaria	
Superior	
Post Grado	

Referencias Personales:

Firma y C.I del Solicitante

3. PRESELECCIÓN – MERECCIMIENTOS


Después de publicar los requisitos para determinada vacante, se debe establecer:

- El plazo máximo de dos semanas para la recepción de carpetas a partir de la publicación del requerimiento del personal en los medios de comunicación.
- Una vez recibida la documentación de los postulantes (hojas de vida), se procede a calificar la información entregada, sobre 40 puntos en relación a los siguientes parámetros:

Grado Académico	Bachillerato	2 pts
	Título Universitario	3 pts
	Maestría	5 pts
	Especialista	5 pts
	Doctorado	5 pts
Cursos de actualización y perfeccionamiento profesional (1 punto por cada curso) con un mínimo de 30 horas por curso de capacitación.	10 puntos	
Experiencia profesional	1 a 5 años	5 pts
	5 años en adelante	5 pts

- El candidato deberá presentar copias de los documentos originales debidamente certificados.
- Se seleccionará para la oposición a los puntajes igual o superior a 25 puntos
- Los resultados de la calificación de postulantes se presentarán en un formato establecido por la Cooperativa

Formato de presentación de resultados de Preselección – Merecimientos.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.												
RESULTADOS DE PRESELECCIÓN – MERECIMIENTOS													
Nombre: _____													
GRADO ACÁDEMICO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Bachillerato</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>Título Universitario</td><td></td></tr> <tr><td>Maestría</td><td></td></tr> <tr><td>Especialista</td><td></td></tr> <tr><td>Doctorado</td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td></tr> </table>	Bachillerato		Título Universitario		Maestría		Especialista		Doctorado		TOTAL	
Bachillerato													
Título Universitario													
Maestría													
Especialista													
Doctorado													
TOTAL													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">CURSOS DE ACTUALIZACIÓN</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">TOTAL</td><td></td></tr> </table>		CURSOS DE ACTUALIZACIÓN		TOTAL									
CURSOS DE ACTUALIZACIÓN													
TOTAL													
GRADO ACÁDEMICO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>De 1 a 5 años</td><td></td></tr> <tr><td>De 5 años en adelante</td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td></tr> </table>	De 1 a 5 años		De 5 años en adelante		TOTAL							
De 1 a 5 años													
De 5 años en adelante													
TOTAL													
<table border="1" style="width: 50%; margin-left: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">TOTAL</td><td></td></tr> </table>		TOTAL											
TOTAL													
COMISIÓN DE EDUCACIÓN	GERENTE												

4. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS – OPOSICIÓN

Esta fase incluye pruebas teóricas y prácticas:

- a) Prueba teórica escrita 20 puntos.
- b) Prueba práctica 20 puntos.

Las pruebas serán elaboradas por el Gerente, la Comisión de Educación y el Jefe del área del requerimiento.

Los resultados se presentarán en el formato establecido por la institución.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">Nombre</th> <th style="width: 25%;">Prueba escrita 20 puntos</th> <th style="width: 25%;">Prueba práctica 20 puntos</th> <th style="width: 20%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					N°	Nombre	Prueba escrita 20 puntos	Prueba práctica 20 puntos	TOTAL																																																		
N°	Nombre	Prueba escrita 20 puntos	Prueba práctica 20 puntos	TOTAL																																																							
COMISIÓN DE EDUCACIÓN			GERENTE																																																								

5. ENTREVISTA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., al realizar la entrevista deberá descubrir las verdaderas habilidades y falencias del candidato para poder determinar si cumple o no con el perfil del puesto. La persona encargada de realizar la entrevista elaborará un check list que tiene que ser aprobado por el Gerente.

Los parámetros a ser medidos son:

- a) Presentación física.
- b) Sociabilidad.
- c) Motivos de postulación.
- d) Expresión verbal.
- e) Perfil del cargo.

Cada uno de estos parámetros tienen una escala de 1 a 4 puntos, que deberán hacer un máximo de 20 puntos.


Formato de Evaluación de entrevista

		<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.</p>					
N°	Nombre	Presentación 4 puntos	Actividades de interés 4 puntos	Estabilidad laboral 4 puntos	Expresión Verbal 4 puntos	Apreciación General 4 puntos	TOTAL
COMISIÓN DE EDUCACIÓN				GERENTE			

6. INFORME

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., presenta un informe consolidado de todos los puntajes finales de los candidatos obtenidos en todo el proceso de selección.

Se presentará en el siguiente formato:

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.
RESUMEN DE PUNTAJE FINAL	
Nombre: _____	
Puesto al que aspira: _____	
Merecimientos	
Titulo:	
Capacitación:	
Experiencia:	
Oposición	
Pruebas teóricas:	
Pruebas prácticas:	
Entrevista	
Presentación	
Intereses Actuales	
Estabilidad Laboral	
Expresión Verbal	
Apreciación	
TOTAL	
COMISIÓN DE EDUCACIÓN	GERENTE

7. DECISIÓN

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato que se toma en cuenta en base al puntaje más alto, al mismo que se le notificará mediante vía telefónica, correo electrónico, se le citará a la Cooperativa donde se le dará a conocer la fecha de inicio de su trabajo y los requisitos para la contratación.

8. CONTRATO

Se formaliza la aceptación del candidato, para lo cual el candidato deberá presentar los documentos personales, firmar el contrato de trabajo de tiempo de prueba que consiste en un tiempo máximo de 90 días, según el Artículo 5 del Código de Trabajo, una vez vencido el periodo de prueba se convierte en un contrato por tiempo indefinido.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26
DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”**

ESTATUTO INTERNO

ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.

TÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- Adecuación de Estatuto: La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación directa para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas, que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario y del ente regulador.

Artículo 2.- Domicilio, responsabilidad, duración: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Chunchi, provincia Chimborazo, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La Cooperativa será de responsabilidad limitada hasta el monto de su patrimonio; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aporten a la organización.

La Cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y procedimientos previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- Objeto Social: La Cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social de sus socios.

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

Artículo 4.- Actividades: La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado.
- b) Conceder préstamos a sus socios.
- c) Efectuar servicios de caja y tesorería.
- d) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos de depósito para su custodia.
- e) Recibir préstamos de instituciones financieras del país y del exterior.

Artículo 5.- Valores y Principios: La Cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- a) Membresía abierta y voluntaria.
- b) Gestión democrática por parte de los socios.
- c) Participación económica de los socios.
- d) Autonomía e independencia.

- e) Educación, formación e información.
- f) Cooperación entre cooperativas.
- g) Interés por la comunidad.

La Cooperativa no concederá privilegios a sus socios ni los discriminará por razones de género, religión o de otra naturaleza.

TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

Artículo 6.- Socios: Son socios de la Cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar.

La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

Artículo 7.- Obligaciones y derechos de los Socios: Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentaria, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración.
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa.
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización.
4. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan, la confidencialidad de las operaciones institucionales.
5. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.

6. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas.
7. Suministrara la información que la Cooperativa le requiera para el buen desenvolvimiento de sus relaciones con la misma.
8. Guardar respeto y consideración a socios, dirigentes, funcionarios y trabajadores de la Cooperativa.

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de los conflictos en que fueren parte al interior de la Cooperativa.

Artículo 8.- Pérdida de la calidad de socio: Se pierde la calidad de socio por la siguiente causa:

1. Retiro Voluntario
2. Exclusión
3. Fallecimiento
4. Pérdida de la personalidad jurídica.

Artículo 9.- Retiro Voluntario: El socio de la Cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurrido los treinta días desde su presentación.

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 10.- Estructura Interna: El gobierno, dirección, administración y control interno de la entidad, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios.
2. Consejo de Administración.
3. Consejo de Vigilancia.
4. Gerencia
5. Comisiones Especiales.

CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 11.- Asamblea General: La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la entidad.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa.

Si la Cooperativa, supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con la Ley vigente.

Artículo 12.- Elección de Representantes: Los representantes durarán 4 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos vocales suplentes por cada principal, los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán voz y voto.

Artículo 13.- Atribuciones y deberes de la Asamblea General: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de elecciones.
2. Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
3. Remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad.
4. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o de la contratación de bienes y servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento.
5. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
6. Resolver las apelaciones de los socios frente a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.
7. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.

8. Conocer las tablas de remuneración y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización, lo que constará en el informe del Presidente del Consejo de Administración.
9. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su rendición.
10. Las demás que establezcan la Ley, su Reglamento General, el presenta Estatuto y lo dispuesto en el Reglamento Interno.

Artículo 14.- Convocatoria: Las convocatorias para Asambleas Generales, serán efectuadas por el Presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la tercera parte de los socios.

En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la Asamblea.

Artículo 15.- Clases y procedimientos de Asambleas: Las Asambleas General serán ordinarias, extraordinarias e informativas y su convocatoria, quórum, delegación de asistencia y normas de procedimientos parlamentario.

CAPÍTULO SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 16.- Integración: El consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y estará integrado por 9 vocales y sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General en votación secreta.

Los vocales durarán en sus funciones dos años y podrán ser reelegidos, por una sola vez consecutiva.

Artículo 17.- Calificación: El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posterior a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Artículo 18.- Atribuciones: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, deberán cumplir los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el Art. 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa.
3. Aprobar políticas institucionales y metodológicas de trabajo.
4. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
5. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica.
6. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno.
7. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
8. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
9. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte de la Asamblea.
10. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la entidad con sus respectivos presupuestos.
11. Fijar las funciones generales a las Comisiones Especiales.
12. Autorizar a la Gerencia respecto al ejercicio de acciones judiciales.

CAPÍTULO TERCERO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Artículo 19.- Integración: El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de todos los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y el Gerente, estará integrado por cinco vocales y sus suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta.

Los vocales durarán en sus funciones dos años podrán ser reelegidos una sola vez.

Artículo 20.- Calificación: Se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección a su elección, para así de entre sus miembros elegir un Presidente y Secretario.

Artículo 21.- Atribuciones: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, deberán cumplir los siguientes:

1. Controlar las actividades económicas de le entidad.

2. Vigilar que la contabilidad de la entidad se ajuste a regulaciones legales vigentes.
3. Efectuar controles concurrentes y posteriores en relación a los procedimientos de contratación ejecución, realizados por la Cooperativa.
4. Vigila el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría ejecutadas en la entidad.
5. Presentar a la Asamblea General informes que contengan su opinión en relación a la razonabilidad de los Estados Financieros, Balance Social y la gestión de la entidad.
6. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, en base a violación de sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa y elaborar las observaciones pertinentes en cada caso.

CAPÍTULO CUARTO

DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Artículo 22.- Requisitos: Para que un socio sea designado como vocal de los diferentes Consejos tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser socio al menos dos años.
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en sus funciones antes de su posesión.
3. Estar al día con sus obligaciones dentro de la Cooperativa.
4. No haber sido reelegido en el periodo anterior.
5. Durante los dos años anteriores no haber recibido ningún tipo de sanción.
6. No haber sido excluido de otra cooperativa.

Artículo 23.- Sesiones: Las convocatorias serán efectuadas por el Presidente con tres días de anticipación, estas pueden ser ordinarias, por lo menos una vez al mes y extraordinarias, cuando sea urgente tratar temas de importancia.

Las convocatorias deben por lo menos contener la fecha, lugar, hora y asuntos a tratarse en la reunión.

Las resoluciones se aceptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus asistentes.

Artículo 24.- Responsabilidad: Todas las decisiones tomadas por los vocales de los Consejos, son de su responsabilidad y responderán por violación a la Ley si fuera el caso, solo pueden eximirse de dicha responsabilidad cuando no haya participado en las reuniones en las que se tomaron las decisiones.

Artículo 25.- Causas de remoción de miembros de Consejos de Administración y Vigilancia: Los vocales del Consejo de Administración o de Vigilancia podrán ser removidos por la Asamblea General, por una de las siguientes causas:

1. Por informes donde haya observaciones directas fundamentadas de los organismos de control o auditoría.
2. Al cometer irregularidades debidamente comprobadas.
3. Por incurrir en cualquier causal de exclusión.
4. Por perder la calidad de socio.

Artículo 26.- Remoción por negligencia: Cuando los miembros injustificadamente no asisten a tres reuniones seguidas o seis en el año, perdiendo así su calidad y se debe buscar un remplazo.

CAPÍTULO QUINTO DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Artículo 27.- Integración: Las comisiones pueden ser ocasionales o permanentes, serán designadas por el Consejo de Administración, pueden ser reelegidos una sola vez y duraran un año en sus funciones.

Las funciones que deben cumplir están establecidas en el Reglamento Interno, y si son comisiones ocasionales deberán cumplir las funciones que le asigne el Consejo de Administración.

CAPÍTULO SEXTO DEL PRESIDENTE

Artículo 28.- Atribuciones: El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, deberá cumplir dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido una sola vez, además deberá cumplir las siguientes atribuciones:

1. Convocar y direccionar las discusiones en las Asambleas Generales.
2. Administrar todos los actos oficiales de la cooperativa.
3. Vigilar que se cumpla correctamente con la Ley, Reglamento y del presente Estatuto.
4. Planificar el Orden del día de las reuniones y sesiones del Consejo de Administración.
5. Suscribir con el Gerente los certificados de aportaciones.

CAPÍTULO SEPTIMO DE LOS SECRETARIOS

Artículo 29.- Funciones y Responsabilidades: Deben ser elegidos obligatoriamente de entre los vocales de entidad, excepto del secretario del Consejo de Administración quien puede ser socio o no y también puede actuar como el secretario de la entidad.

Además de las funciones propias de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Redactar las actas las reuniones y guardar los libros correspondientes.
2. Dar fe de veracidad de los actos o resoluciones, previa autorización del organismo correspondiente.
3. La correspondencia debe estar actualizada.
4. Manejar los archivos institucionales de manera ordenada.
5. Firmar junto al Presidente, los documentos que requieran la intervención de los dos.

CAPÍTULO OCTAVO DEL GERENTE

Artículo 30.- Requisitos: El postulante debe tener experiencia en gestión administrativa especialmente en el ámbito cooperativista, además de los requisitos establecidos en el Reglamento Interno. El gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento.

Artículo 31.- Atribuciones y Responsabilidades: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, deberá cumplir con:

1. Representar legal, judicial y extrajudicial a la Cooperativa de conformidad con la Ley vigente.
2. Proponer políticas, procedimientos y reglamentos al Consejo de Administración, con el fin de mejorar el funcionamiento de la entidad.
3. Presentar el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria al Consejo de Administración; el plan operativo y la proforma presupuestaria deberán ser presentados máximo hasta el treinta de noviembre de cada año.
4. Responsabilizarse por la marcha administrativa, operativa y financiera de la entidad.
5. Administrar la política salarial de la entidad.
6. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de los órganos directivos.
7. Controlar el Sistema de Control Interno, que permita afianzar la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.
8. Mantener a los socios informados sobre el funcionamiento de la entidad.
9. Vigilar que los bienes y valores de la institución se encuentren debidamente protegidos.
10. Fortalecer las relaciones públicas de la Cooperativa.

TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 32.- Patrimonio y Capital Social: El Patrimonio está constituido por el Capital Social, Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas.

El Capital Social será variable e ilimitado, incluye las aportaciones pagadas por los socios en numerario bienes o trabajo.

Las aportaciones son representadas por certificados de aportaciones nominativos y transferibles de socios a socios.

Artículo 33.- Fondo Irrepartible de Reserva: Está constituido y se incrementará anualmente con al menos el 50% de las utilidades, al menos el 50% de excedentes y las

donaciones y legados una vez cumplidas las obligaciones legales y no podrán distribuirse entre los socios.

Artículo 34.- Contabilidad y Balances: La entidad debe aplicar las normas contables del Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los Estados Financieros y el Balance Social anual deben ser aprobados por la Asamblea General y enviados a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año.

Artículo 35.- Conservación de Archivos: Los archivos de la documentación contable deberán ser conservados mínimo por siete años a partir de la fecha de cierre de ejercicio, para sustentar eventos económicos reflejados en sus estados financieros.

La documentación en relación a los antecedentes laborales debe ser conservada hasta que termine la relación laboral y hasta después de tres años de haberse terminado dicha relación.

TÍTULO QUINTO

DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 36.- Fusión y Escisión: La entidad podrá fusionarse con otra u otras de la misma clase, en cualquier tiempo, pro decisión de las dos terceras partes de los socios.

En la Asamblea General que resuelva la fusión, se aceptarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonio y además de la distribución de los certificados de aportaciones.

Artículo 37.- Disolución y Liquidación: La entidad se disolverá y liquidará por voluntad de sus miembros, a través del voto secreto de las dos terceras partes de los socios en Asamblea General convocada especialmente para tratar este tema o por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO
LTDA."**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

El presente Manual de Evaluación de Desempeño tiene como finalidad establecer los lineamientos y métodos para desarrollar el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., tendiente a lograr eficiencia y excelencia al momento de ejecutar las diferentes actividades en los distintos puestos de trabajo.

Objetivo General

- Establecer lineamientos y métodos para desarrollar la evaluación del desempeño de cada empleado de la entidad.

Objetivos Específicos

- Fortalecer el ambiente laboral, mejorando la comunicación interna.
- Identificar oportunamente el potencial de cada empleado para así desarrollarlo e impulsar su crecimiento.
- Determinar y corregir deficiencias encontradas, con el fin de erradicarlas.

Principios que sustenta la Evaluación de Desempeño.

- La evaluación de desempeño de la Cooperativa, se convierte en el indicador más importante que permite tomar decisiones, direccionadas a la motivación del empleado y así mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente.
- El recurso humano es considerado como el activo más importante dentro de la institución que ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, por ende, este recurso siempre tiene que estar en constante crecimiento tanto profesional como personal.
- La evaluación de desempeño debe ser flexible y adaptable en cualquier nivel jerárquico de la organización.

Competencias a evaluar

Las competencias a evaluar son muy importantes para el desarrollo de la Cooperativa, la primera es la conducta laboral que permite medir el proceder de empleado dentro de la Cooperativa, la segunda es la productividad que permite determinar la relación entre el resultado y el tiempo, y la tercera es la supervisión que permite medir la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar a sus subordinados con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Competencias a ser evaluadas en el personal de la institución.

Conducta Laboral	Relaciones Interpersonales.
	Compromiso Institucional.
	Compromiso con la excelencia.
	Sentido común y toma de decisiones.
	Cooperación y Actitud.
	Cumplimiento con los objetivos.
	Proponer estrategias.
	Disciplina.
Productividad	Capacidad de aprender.
	Conocimiento del trabajo.
	Iniciativa.
	Ejecución de sus funciones.
	Responsabilidad.
	Calidad en el trabajo.
	Cantidad de trabajo.
Supervisión	Interacción con los colaboradores.
	Liderazgo.
	Dirección de personal.
	Planificación y organización.
	Comunicación.

Formatos a utilizar en la evaluación del desempeño del personal

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Nombres y apellidos:				
Puesto:				
Fecha:				
Evaluador:				
Evalúe con puntajes del 1 al 5 los siguientes aspectos:				
1. MALO	2. REGULAR	3. BUENO	4. MUY BUENO	5. EXCELENTE
CONDUCTA LABORAL				
1	Relaciones Interpersonales	Habilidad para interactuar con diferentes tipos de personas en diferentes contextos.		
2	Compromiso Institucional	Es el comportamiento que demuestre sentido de pertenencia hacia la Cooperativa.		
3	Compromiso con la excelencia	Es el comportamiento hacia la excelencia.		
4	Sentido común y toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones acertadas en relación a la información disponible.		
5	Cooperación y actitud	Prestar ayuda a sus compañeros y saber acatar órdenes.		
6	Cumplimiento con los objetivos	Capacidad de cumplir con los objetivos.		
7	Proponer estrategias	Capacidad de proponer estrategias para el desarrollo de la institución.		
8	Disciplina	Grado de respeto que demuestra el empleado hacia sus jefes y compañeros.		
PRODUCTIVIDAD				
1	Capacidad para aprender	Habilidad de comprender la nueva información y aplicarla en sus funciones.		
2	Conocimiento del trabajo	Nivel de conocimiento necesario para efectuar sus funciones.		
3	Iniciativa	Actúa sin necesidad de órdenes y tiene nuevas ideas que favorecen a la Cooperativa.		
4	Ejecución	Capacidad de realizar las funciones que le han sido designadas.		
5	Responsabilidad	Dedicación y tiempo requerido para realizar su trabajo.		
6	Calidad en el trabajo	Al momento de realizar su trabajo, tener un mínimo de errores o exactitud.		
7	Cantidad de trabajo	Cumple con los objetivos de trabajo.		
SUPERVISIÓN				
1	Interacción con colaboradores	Es la capacidad de interactuar con su personal a cargo.		

2	Liderazgo	Habilidad de formar equipos de trabajo y encaminarlos al logro de los objetivos.	
3	Dirección de personal	Capacidad del Jefe de impartir órdenes para coordinar y supervisar el desarrollo de sus colaboradores.	
4	Planificación y organización	Eficiencia con la cual el Jefe fija los objetivos y estrategias a seguir.	
5	Comunicación	Habilidad con la que escucha y transmite la información.	

Compromiso

En el espacio de abajo anote los comentarios sobre el desempeño general del colaborador. Indique sus áreas de fortaleza y mejoras, así como su compromiso hacia la institución.

Nivel de Desempeño	
Fortalezas	
Áreas de Mejoras	
Compromiso	

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Resultados

Resumen:		
1.	Conducta Laboral	
2.	Productividad	
3.	Supervisión	
	TOTAL	/100

El evaluador al momento de analizar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, deberá regirse al siguiente cuadro de evaluación:

De 0 a 25ptos.	Deficiente
De 26 a 51ptos.	Regular
De 52 a 77ptos.	Aceptable
De 78 a 100ptos.	Excelente

Incentivos, capacitaciones o sanciones.

En base a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, el Gerente determinará las acciones que se deben implementar y así contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño del funcionario evaluado.

Las acciones correctivas que se apliquen en los niveles de desempeños deficientes, regulares y aceptables, deben ser a corto plazo.

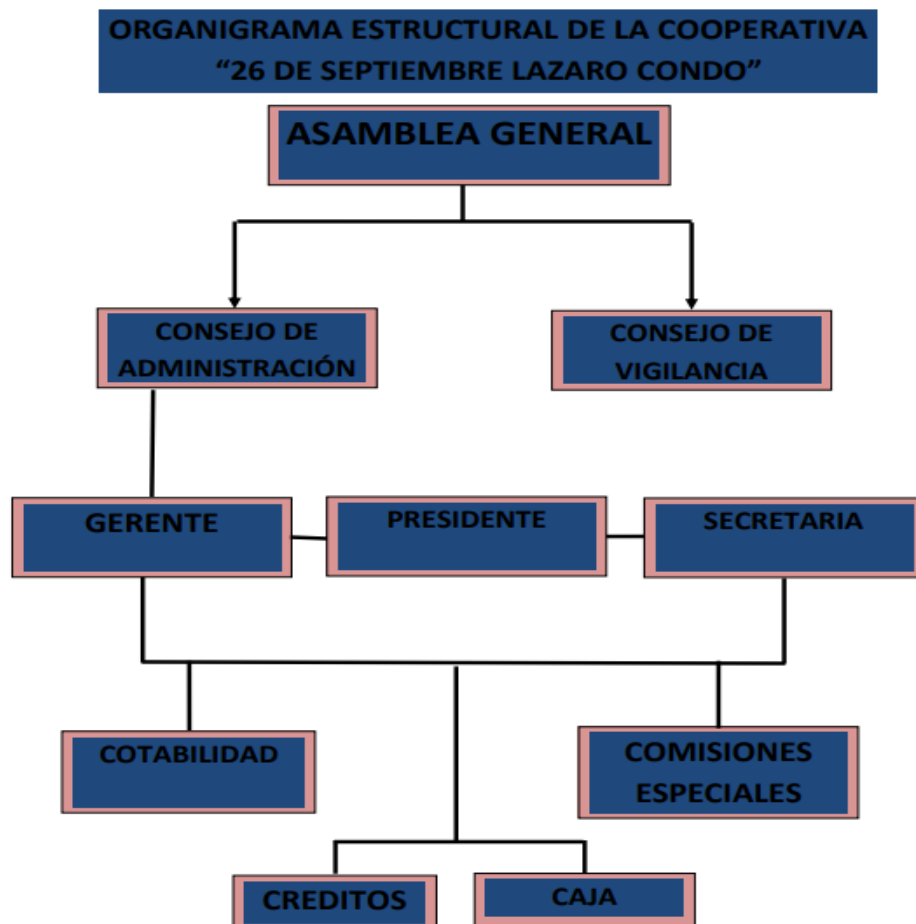
Las acciones a tomar con los empleados según la calificación obtenida:

Excelente	Aceptable	Regular	Deficiente
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento con entrega de una esquila de felicitación. • Reconocimiento con capacitación externa costada el 100% por la Cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento con capacitación costada por la Cooperativa en un 50% en cualquier institución externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dentro de la Cooperativa, dirigida por su inmediato superior para inducir al mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dentro de la Cooperativa, dirigida por su inmediato superior para inducir al mejoramiento. • Carta de preaviso de cesación en el cargo por parte de la Cooperativa.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

El presente Plan Anual de Capacitación, pretende mitigar las deficiencias del proceso administrativo de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., modernizando y mejorando continuamente la gestión del personal y sus respectivos procesos administrativos. El Plan de Capacitación es una herramienta de gestión que ayuda al desarrollo de las estrategias de la entidad, en relación a la cualificación y desarrollo de los miembros a los que va dirigido, además está relacionado al logro de los objetivos institucionales.

OBJETIVO DE CAPACITACIÓN

- Incrementar el potencial de la Cooperativa a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus colaboradores y ponerlas al servicio de sus clientes.
- Desarrollar el conocimiento, técnicas y actitudes de los trabajadores, con el fin de conseguir una actuación adecuada al momento de realizar sus diferentes funciones dentro y fuera de la institución.

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- Los planes de capacitación de la Cooperativa serán desarrollados por el Consejo de Educación.
- Los funcionarios de la entidad podrán participar en capacitaciones internas o externas, siempre y cuando sea de interés de la institución.
- Dependiendo del tipo de capacitación, éstas podrán ser financiadas total o parcialmente por parte de la Cooperativa.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Gráfico 33 Tipos de Capacitación



Capacitación Inductiva

- Integra al nuevo empleado a la empresa.
- Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal.



Capacitación Preventiva

- Orientada a prevenir los cambios del personal, pues su desempeño puede variar con los años, sus destrezas a deteriorarse y la tecnología se vuelve obsoleta.
- Prepara al personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías y tecnologías.



Capacitación Correctiva

- Orientada a solucionar los problemas de desempeño de los empleados.
- Su fuente original de información es la Evaluación del Desempeño realizada en la Cooperativa.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán

TEMAS DE CAPACITACIÓN

- La planificación herramienta de crecimiento y control.
- Gobernabilidad y Responsabilidad Social.
- El manejo óptimo de los recursos económicos.
- Análisis de la Gestión Financiera.
- Elaboración de proyectos.
- Régimen económico.
- La contabilidad de la empresa cooperativa.
- Cajero Cooperativo.
- Motivación
- Las obligaciones tributarias y del IESS.

ACCIONES FORMATIVAS

Después de determinar las necesidades de formación del personal de la COAC, se debe elaborar la ficha de definición de cada acción formativa, que, entre otros aspectos, debe contener los siguientes datos:

- Nombre de la acción formativa.
- Número de horas.
- Tipo de formación.
- Objetivo de la acción formativa.
- Resultados esperados.
- Presupuesto.

A continuación, se describen algunas acciones formativas:

ACCIÓN FORMATIVA			
Nombre	Horas	Grupos	Tipo de formación
La Planificación de las herramientas de crecimiento y desarrollo.	60	1	Específica
Colectivo		Causas que originan la formación	
Consejo de Administración Gerencia General		Falta de habilidad del personal para una correcta administración.	
Objetivo de la Capacitación			
Mejorar las habilidades de planificación del personal, que permita optimizar recursos y alcanzar con mayor facilidad los objetivos.			
Resultados esperados			
Desarrollar habilidades para mejorar la administración de la cooperativa. Enfrentar obstáculos que se presenten en el ámbito de la administración. Asumir nuevas tendencias de administración.			
Contenido de la Capacitación			
Plan de trabajo.		Presupuesto anual.	
Evaluación presupuestaria. eliminarla.		La morosidad, procedimiento para	
Observación	Presupuesto		
	Instructor	600.00	
	Materiales	70.00	
	Alojamiento		
	Refrigerios	20.00	
	TOTAL	\$ 690.00	
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

ACCIÓN FORMATIVA			
Nombre	Horas	Grupos	Tipo de formación
Análisis Financiero	60	1	Específica
Colectivo		Causas que originan la formación	
Gerencia General		Escasa gestión dentro de la Cooperativa.	
Objetivo de la Capacitación			
Evaluar la gestión de la entidad financiera.			
Resultados esperados			
Formular propuestas técnicamente sustentadas para superar inconvenientes. Aprovechar de mejor manera las oportunidades y tomar decisiones acertadas para el futuro de la Cooperativa.			
Contenido de la Capacitación			
Normas Internacionales de Información Financiera. Estado de Resultados y los Estados Complementarios. Análisis de Tendencias. Análisis por medio de razones financieras.			
Observación		Presupuesto	
		Instructor	180.00
		Materiales	
		Alojamiento	
		Refrigerios	20.00
		TOTAL	\$ 200.00
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

ACCIÓN FORMATIVA			
Nombre	Horas	Grupos	Tipo de formación
Formación Ética	10	1	Específica
Colectivo		Causas que originan la formación	
Gerencia General Nivel Operativo			
Objetivo de la Capacitación			
Mejorar el ambiente laboral.			
Resultados esperados			
Adquirir conocimientos en el campo de la integridad y ética. Un comportamiento que garantice el cumplimiento de sus obligaciones laborales por encima de los intereses particulares.			
Contenido de la Capacitación			
Propósito del programa. Diferencias entre normas éticas y legales. La ética en la gestión empresarial. Programa básico de ética e integridad.			
Observación		Presupuesto	
		Instructor	390.00
		Materiales	
		Alojamiento	
		Refrigerios	20.00
		TOTAL	\$ 410.00
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES.

N°	Actividades	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	La planificación herramienta de crecimiento y control.												
2	Análisis de la Gestión Financiera.												
3	Elaboración de proyectos.												
4	Régimen económico.												
5	La contabilidad de la empresa cooperativa.												
6	Motivación.												
7	Las obligaciones tributarias y del IESS.												



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

PLAN DE INCENTIVOS

Los incentivos son una herramienta importante para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo dentro de la Cooperativa; son alicientes de motivación para ejecutar una acción ya sea de forma individual o colectiva.

El presente Plan de Incentivos está dirigido a motivar y propiciar la iniciativa de los funcionarios de la Cooperativa hacia la realización de actividades que refuercen una mayor calidad en la prestación de sus servicios financieros.

OBJETIVOS DEL PLAN DE INCENTIVOS.

Mejorar continuamente el desempeño y desarrollo laboral de los miembros de la Cooperativa, con propósito de obtener un beneficio mutuo; estimulando en él la creatividad, eficiencia y su correcta participación en el logro de los objetivos institucionales.

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN LABORAL

Estas políticas se aplicarán para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos y así como otorgar bonificaciones y compensaciones al personal de crédito, captaciones y cajas.

Los beneficios comunes para todos, serán:

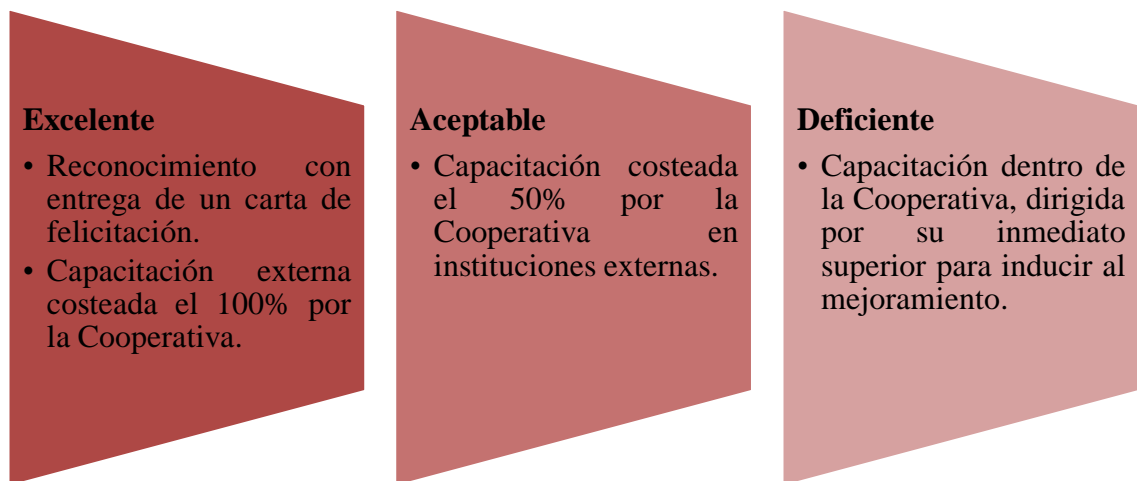
- 1. Seguro complementario de Salud.-** Este beneficio consiste en un reembolso por gastos médicos o dentales en que haya incurrido el funcionario para precautelar su estado de salud.
- 2. Participar en actividades de la Cooperativa.-** El personal de la entidad debe participar en todas las actividades planificadas por la COAC, como son: los cumpleaños, onomásticos y cualquier actividad institucional organizada, con el objetivo de incluirlos y hacerlos partícipes de la Cooperativa.

Adicionalmente, cada funcionario podrá optar por uno de los siguientes beneficios:

1. Aguinaldos.- Gift Card para fiestas de navidad.
2. Flexibilidad de horario.- El trabajador podrá optar por dos medias jornadas libres al año.

INCENTIVOS SEGÚN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Gráfico 34 Incentivos según la evaluación de desempeño



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS

Un correcto camino hacia la mejora continua es la búsqueda de oportunidades a través de los problemas potenciales o no conformidades originadas en las actividades de la entidad.

OBJETIVO

Determinar un procedimiento con el fin de identificar, reducir o eliminar las potenciales no conformidades determinando sus causas y así implementar acciones correctivas.

POLÍTICAS

El Gerente es el responsable de elaborar, modificar y vigilar el cumplimiento de las acciones correctivas.

Una acción correctiva tendrá como fuentes:

- Objetivo de Calidad.
- Quejas del cliente o socio.
- Informes de auditoría ya sean interna o externa.
- Resultados de revisión por la dirección.
- Revisión de una actividad cotidiana.

Las acciones correctivas están dirigidas a la eliminación de causas potenciales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., adoptará acciones para mitigar o eliminar las causas de las no conformidades encontradas en los distintos procedimientos, con el fin de que éstas no vuelvan a ocurrir, siguiendo el procedimiento de:

- Analizar las no conformidades, que también incluyen las quejas de los clientes.
- Determinar el origen de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de implementar acciones para que no vuelva a ocurrir dicha no conformidad.

- Implementar las acciones necesarias.
- Anotar los resultados de las acciones correctivas implementadas.
- Revisar si fue eficiente la acción correctiva implementada.

En el caso del mejoramiento del índice de morosidad y cobranza:

La recuperación de cartera es un procedimiento fundamental para la Cooperativa, es por eso que es necesario aplicar acciones correctivas que permitan reducir la morosidad de los clientes.

Acciones propuestas:

- Apoyar al equipo de trabajo con un supervisor de cobranzas que refuerce el proceso de cobranza en caso que exista demora en el pago.
- Contratar un abogado externo para que apoye en los procesos de cobro por la vía legal, en caso de que superen los 91 días; o llevar a un juicio si supera los 121 días.
- Realizar llamadas telefónicas a los socios que se encuentren en condición de falta de pago, para recordarles sus obligaciones de pago.

SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.	
N°		
Fecha:		
Este registro es el resultado de:		
Área ()	Quejas ()	
Auditor ()		
Descripción de la No Conformidad		Acción Correctiva
Nombre del Solicitante:		Firma del Solicitante

REGISTRO DE RESULTADOS DE LA ACCIÓN CORRECTIVA

CAUSA – RESULTADOS ESPERADOS DE LA MEJORA		
Descripción de acciones:		Fecha actual:
Responsable	Acción a tomar	Plazo
		Aprobado por:
¿Se implanto la acción? SI NO		Fecha de supervisión:
¿La acción implementada eliminó la causa? SI NO		Fecha de cierre:



**COMPONENTE 2
EVALUACIÓN DE
RIESGOS.**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., tiene como objetivo principal realizar actividades financieras de intermediación y responsabilidad social con sus socios.

Para poder alcanzar dicho objetivo, se deberá plantear objetivos estratégicos que mejoren el direccionamiento de la entidad financiera.

COOPERATIVA 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Perspectiva	Impulsador Estratégico	Propuesta de valor	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Cobertura.	Extender la participación de la COAC en el mercado.	Aumentar la cobertura regional a través de la publicidad de sus servicios.
	Alianzas.	Incrementar el nivel de colocación de créditos y captación de recursos.	Incentivar a nuevos socios a forma parte de la entidad, a través de alianzas estratégicas con otras entidades financieras y así incrementar el nivel de captación y colocación de créditos.
	Flujos de Efectivo.		Minimizar el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para fortalecer la cobertura de la Cooperativa.
CLIENTE MERCADO	Satisfacción del cliente.	Mejorar las relaciones entre clientes y socios.	Reducir el tiempo de respuesta a los requerimientos de los socios, a través de un personal capacitado en atención al cliente.
	Calidad	Definir planes de mejoramiento a los productos y	Ofrecer al cliente productos y servicios financieros de calidad, con el fin de satisfacer

		servicios que presta la entidad, de acuerdo a las necesidades de los clientes.	las necesidades de los socios y clientes.
	Competitividad	Manejar tasas de interés competitivas con el mercado.	Ofrecer a los clientes y socios tasas competitivas de interés mediante un análisis del mercado financiero que permita atraer nuevo socios.
	Variedad de Productos y Servicios financieros.	Ofrecer una variedad de productos y servicios financieros.	Entregar a los socios una variedad de productos y servicios financieros acordes a sus requerimientos y necesidades.
	Personal Capacitado	Mantener al personal capacitado.	Mejorar los tiempos de respuestas, a través de un Plan Anual de Capacitación tendiente a resolver los problemas de los clientes.
	Procedimientos.	Procedimientos rápidos en relación a la otorgación de los créditos.	Agilizar el procedimiento que soporta la aprobación de las distintas líneas de créditos.
PROCESOS	Difusión de objetivos y procesos.	Alinear y socializar los objetivos de cada departamento con la visión institucional, y así obtener un mejor desempeño.	Diseñar un sistema de alineación y sincronización entre los objetivos departamentales y la visión institucional para alcanzar las metas de la COAC.
	Tecnología de punta	Fortalecer la capacidad tecnológica en la Cooperativa.	Aumentar la capacidad tecnológica de la COAC y propender a un mayor crecimiento de socios.
	Difusión de objetivos y estrategias.	Alinear y socializar los objetivos estratégicos con la visión institucional.	Diseñar un sistema de alineamiento entre todos los departamentos para poder alcanzar la visión institucional.

CAPITAL INTANGIBLE	Motivación de empleados	Diseñar e implementar planes de incentivos y motivación orientado a los empleados de la entidad.	Diseñar un plan de incentivos y motivación orientado que permita tener un personal motivado y comprometido con la entidad financiera.
	Sistemas de información	Integrar los sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el fin de tomar decisiones acertadas y oportunas.	Mejorar los sistemas de información y comunicación interna y externa, a fin de mejorar la gestión institucional.

TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Tiempo		
		Corto	Mediano	Largo
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Aumentar la cobertura regional a través de la publicidad de sus servicios.		X	
	Incentivar a nuevos socios a forma parte de la entidad, a través de alianzas estratégicas con otras entidades financieras y así incrementar el nivel de captación y colocación de créditos.	X		
	Minimizar el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para fortalecer la cobertura de la Cooperativa.	X		
CLIENTE MERCADO	Reducir el tiempo de respuesta a los requerimientos de los socios, a través de un personal capacitado en atención al cliente.	X		
	Ofrecer al cliente productos y servicios financieros de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los socios y clientes.		X	
	Ofrecer a los clientes y socios tasas competitivas de interés mediante un análisis del mercado financiero que permita atraer nuevo		X	

	socios.			
	Entregar a los socios una variedad de productos y servicios financieros acordes a sus requerimientos y necesidades.		X	
	Mejorar los tiempos de respuestas, a través de un Plan Anual de Capacitación tendiente a resolver los problemas de los clientes.		X	
	Agilizar el procedimiento que soporta la aprobación de las distintas líneas de créditos.	X		
PROCESOS	Diseñar un sistema de alineación y sincronización entre los objetivos departamentales y la visión institucional para alcanzar las metas de la COAC.		X	
	Aumentar la capacidad tecnológica de la COAC y propender a un mayor crecimiento de socios.		X	
	Diseñar un sistema de alineamiento entre todos los departamentos para poder alcanzar la visión institucional.		X	
CAPITAL INTANGIBLE	Diseñar un plan de incentivos y motivación orientado que permita tener un personal motivado y comprometido con la entidad financiera.	X		
	Mejorar los sistemas de información y comunicación interna y externa, a fin de mejorar la gestión institucional.		X	



TALLER DE SOCIALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLAN DE DIFUSIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El presente plan de difusión tiene como fin fortalecer el pensamiento democrático y técnico de cada uno de los miembros de la Cooperativa, para asegurar la correcta y efectiva ejecución de las estrategias de la entidad financiera.

OBJETIVO

Difundir y socializar a todos los miembros de la entidad los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico, mediante la vinculación de todos los esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

ALCANCE

El presente Plan de Socialización de Objetivos Institucionales, es de aplicación obligatoria para todo el personal de la entidad financiera, sin importar el cargo que ostente.

RESULTADOS ESPERADOS

- a) Contar con estrategias para enfrentar diversos problemas e incrementar la posición competitiva de la COAC.
- b) Determinar líneas estratégicas de acción para identificar áreas de oportunidad y aprovecharlas en beneficio de la entidad.

ACTIVIDADES PARA EL ÁMBITO INTERNO

Se recomienda utilizar los siguientes medios de difusión que ayuden a promocionar y difundir los objetivos estratégicos de la entidad:

- a) Publicación en Carteles

Diseñar y publicar anualmente afiches con los objetivos estratégicos, en la cartelera institucional.

- b) Materiales Impresos

Entregar anualmente a cada funcionario de la Cooperativa, material impreso de los objetivos estratégicos, a fin de que éstos se comprometan con dichos objetivos.

c) Eventos

- Mesas de diálogos.- Convocar a reuniones a todos los miembros de la entidad y socializar los objetivos estratégicos de la institución.

ACTIVIDADES PARA EL ÁMBITO EXTERNO

- a) Distribuir trípticos sobre los objetivos de la Cooperativa.- Socializar anualmente entre los socios de la COAC, trípticos que contengan los objetivos estratégicos a los que la Cooperativa apunta.

PRESUPUESTO

Tabla 37 Presupuesto de la Socialización de los Objetivos Estratégicos

PRESUPUESTO PLAN DE DIFUSIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Servicio de capacitación	0
2	Servicio de refrigerio	\$150,00
3	Impresión de afiches, gigantografías, trípticos y volantes, etc.	\$300,00
MONTO TOTAL		\$450,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

MATRIZ DE RIESGOS

N ^o	Principio	Riesgo	Fuente	Descripción del riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Valor	Respuestas	Responsable
1	Indica compromiso con los valores éticos de la COAC.	Operativo	Código de Ética.	No existe socialización del Código de Ética.	Personal que incumple con los valores éticos institucionales.	B	M	3	Socializar el Código de Ética de la Cooperativa.	Gerente
2	Ejercer la responsabilidad de supervisión y control.	Operativo	Manual de Funciones.	Es deficiente la supervisión de las actividades cumplidas por el personal.	No se cumplen las metas y objetivos institucionales establecidos.	M	M	2	Diseñar eficientes sistemas de supervisión y control.	Gerente
3	Establece responsabilidades al personal	Operativo	Identidad Corporativa.	No se ha establecido indicadores de gestión.	Falta de cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.	M	M	3	Establecer indicadores de gestión.	Gerente/Contador
4	Demuestra compromiso para atraer,	Operativo	Plan Anual de Capacitación	El personal no se encuentra debidamente	Personal no capacitado.	A	M	2	Diseñar planes de capacitación	Gerente

	desarrollar y retener personal competente		iones.	capacitado.					anuales.	
5	Hace cumplir con las responsabilidades asignadas a cada funcionario.	Operativo	Informe de rendición de cuentas.	No se realiza rendiciones de cuentas de los directivos a los accionistas.	Información no apegada a la realidad de la entidad.	M	M	2	Informes de actividades.	Gerente
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de riesgos.	Operativo	Objetivos institucionales.	No se determinan correctamente los objetivos.	Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.	M	M	2	Revisión y actualización de las metas y objetivos institucionales.	Gerente.
7	Identifica y analiza riesgos.	Operativo	Plan de riesgos.	No se identifican los riesgos que asechan a la Cooperativa,	La COAC no identifica los riesgos relacionados al cumplimiento de los objetivos.	A	M	1	Diseñar un Plan de Mitigación de Riesgos.	Gerente
8	Evalúa el riesgo fraude.	Financiero	Control de riesgos.	Los riesgos no son monitoreados constantemente.	Posibilidad de fraude financiero dentro de la Cooperativa.	M	M	2	Monitoreo de riesgos.	Gerente/ Contador

9	Identifica y analiza cambios importantes.	Operativo	Control de Riesgos.	Falta de análisis e impacto del riesgo.	Posibilidad de fraude institucional.	M	M	2	Monitoreo de riesgos.	Gerente/ Contador
10	Selecciona y desarrolla actividades de control.	Operativo	Manual de funciones	Desconocimiento de los empleados de sus responsabilidades y obligaciones asignadas.	Cruce y duplicación de funciones.	M	M	2	Diseño de un Manual de Funciones.	Gerente.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	Operativo	Plan de sistemas informáticos.	No existe una Unidad Informática, para ayudar en la toma de decisiones.	Toma de decisiones incorrectas.	M	M	2	Crear una Unidad Informática.	Gerente.
12	Despliega actividades de control dentro de la entidad.	Operativo	Políticas Internas.	La falta de políticas y procedimientos, no permite a la Cooperativa alcanzar sus metas.	Falta de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	M	M	2	Diseñar un Manual de Procedimientos y Políticas Internas.	Gerente/Contador
13	Usa información relevante.	Operativo	Sistemas de Información.	Para la toma de decisiones no se utiliza información relevante y oportuna.	Toma de decisiones sin sustento informativo relevante ni acertado dentro de la entidad.	B	M	1	Implementar políticas que permita que la información sea oportuna, relevante y suficiente.	Gerente.

14	Comunicación interna.	Operativo	Políticas de Comunicación.	Escasa comunicación dentro de la entidad.	Falta de comunicación entre los miembros de la institución y por ende falta de cumplimiento de objetivos.	M	M	2	Manual de Comunicaciones.	Gerente.
15	Comunicación externa.	Operativo	Políticas de Comunicación.	Poca comunicación con el ambiente externo.	Falta de comunicación.	M	M	2	Manual de Comunicación.	Gerente
16	Conduce evaluaciones continuas e independientes.	Operativo	Fichas de evaluaciones.	Falta de una evaluación periódica sobre el desempeño laboral.	La falta de evaluaciones de desempeño laboral, conduce al no cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	M	M	2	Manual de Evaluación de Desempeño.	Gerente
17	Evalúa y comunica deficiencias.	Operativo	Fichas de evaluaciones.	Evaluar y la deficiencias encontradas en la entidad.	La falta de evaluaciones de desempeño, conduce al no cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	M	M	2	Manual de Evaluación de Desempeño.	Gerente



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La presente Planificación Estratégica, permitirá a la Cooperativa permanecer dentro del mercado financiero, creando nuevas fuentes de trabajo y un mejor nivel de vida a sus clientes y socios.

OBJETIVO

Emprender con la Planificación Estratégica como elemento esencial para la administración y operación de la entidad, potenciando sus recursos y maximizando las utilidades.

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Dentro de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., la dirección, administración y el Control Interno, se efectuará a través de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Gerencia.

Incluido las áreas de Crédito, Contabilidad, Secretaría y Caja.

CARGO	NOMBRE
Presidente	Sr. Fausto Ruperto Herrera López
Presidente del Consejo de Vigilancia	Ing. Ángel Leónidas Guamán Apullon
Secretario	Ing. Jhony Alejandro Tenempaguay Solís
Gerente	Sr. Carlos Heriberto Loja Largo
Contador	Ing. Cristian Israel Cali Hernández
Jefe de Crédito	Ing. Lourdes Marilyn Guamán Lema
Asesor de Crédito	Ing. Patricio Morejón Valverde
Cajero	Ing. Byron Benjamín Lema Pérez

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

Los productos y servicios financieros que actualmente ofrece la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., son:

- **Captaciones**

- a) Ahorro Normal.- Ahorro disponible para retirar en cualquier momento.
- b) Ahorro Plan.- Estimula el ahorro a largo plazo, permite al socio ahorrar y retirar dinero cuando él lo necesite, gana un porcentaje de interés anual con capitalización mensual.
- c) Ahorro Especial.- Son ahorros a plazo fijo y dependen de la disponibilidad del socio y la tasa de interés varía en relación al plazo.
- d) Ahorro Junior.- Es una cuenta de ahorro creada para los niños y así incentivarlo a la cultura del ahorro.

- **Créditos**

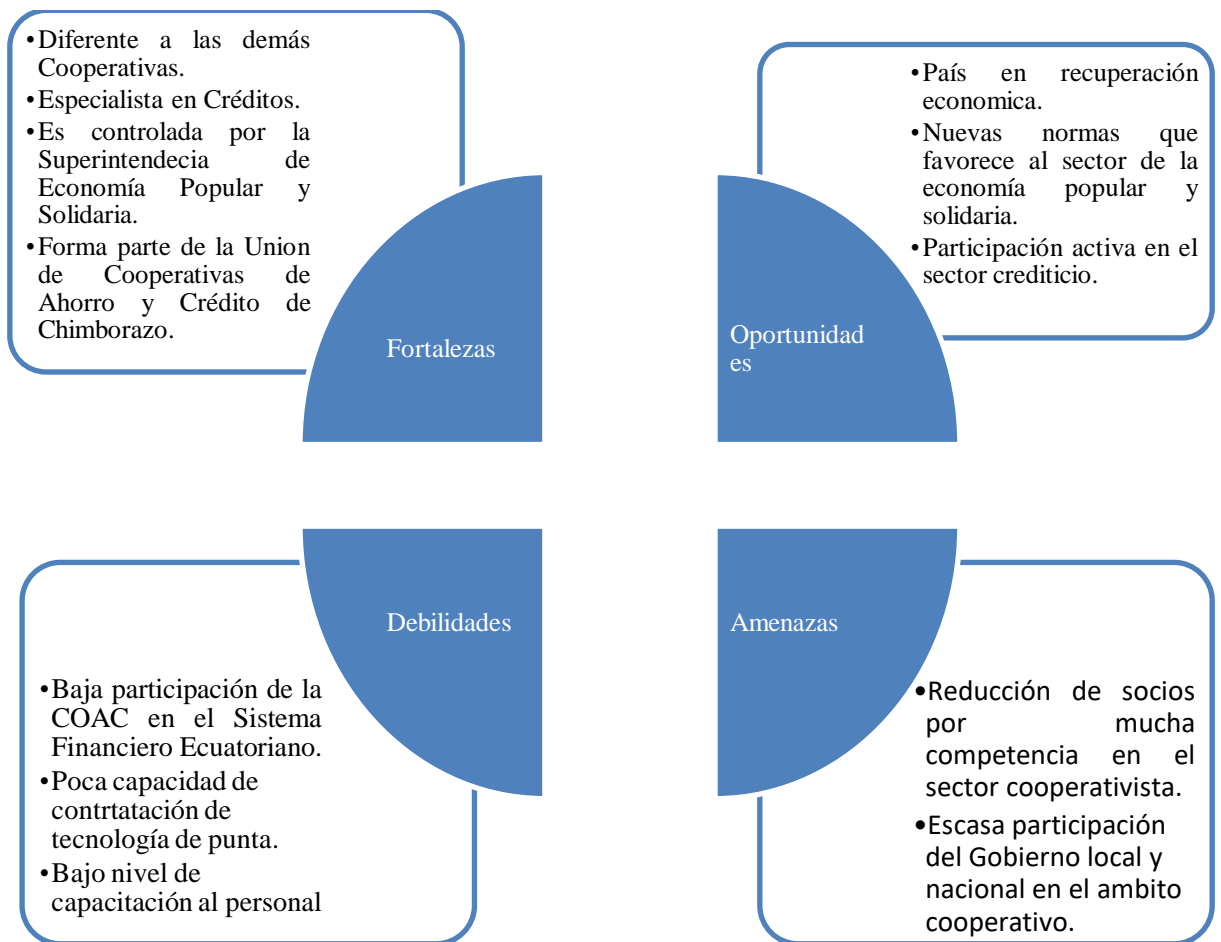
- a) Crédito Ordinario.- Son los créditos que se otorga al socio a corto, mediano o largo plazo, para satisfacer sus necesidades varias.
- b) Crédito para Ganadería.- Se otorgan a ganaderos para que cubran los siguientes rubros: compra de sementales y vacas de cría, desarrollo de pastizales y todo lo relacionado a la ganadería.
- c) Crédito para Agricultura.- Son créditos otorgados a pequeños productores que tiene como fuente de ingresos la agricultura. Tienen como finalidad financiar insumos agrícolas.
- d) Crédito para comercio.- Son créditos que van dirigidos para quienes deseen incrementar el volumen de su negocio o impulsar un proyecto de comercio.
- e) Crédito Avícola.- Son aquellos créditos destinados al capital de trabajo para compra de pollitas, alimentos, producción de huevos, compra de maquinaria y demás actividades relacionadas a la actividad avícola.

- **Servicios de Intermediación**

- a) Pago del Bono del Desarrollo Humano.- Quienes se benefician con este subsidio pueden acceder a este servicio, no es necesario que sea socio de la institución.

SITUACIÓN ACTUAL (MATRIZ FODA)

Ámbito interno y externo.



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la transformación del sector de la economía popular y solidaria, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables, siendo reconocidos a nivel cantonal y provincial.

Visión

Prestar nuestros servicios financieros oportunos y de calidad a cada uno de nuestros socios para el desarrollo y fortalecimiento en todas sus actividades económicas y sociales, con el fin de mejorar la sociedad.

PRINCIPIOS

Ingreso y salida voluntaria.

Gestión democrática por parte de los socios.

Participación económica de los socios.

Autonomía e independencia.

Educación, formación e información.

Interés por la comunidad.

VALORES

Honestidad

Buscamos coherencia, sinceridad y espíritu de mejora en todas nuestras actuaciones personales y cooperativas.

Solidaridad

Fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social.

Tolerancia

Respetamos las ideas, creencias y actuaciones de los socios.

Equidad

Igualdad y Solidaridad.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Objetivos Corporativos de Crecimiento.

- a) Aumentar el número de socios.
- b) Disponer de una variada cartera de servicios.

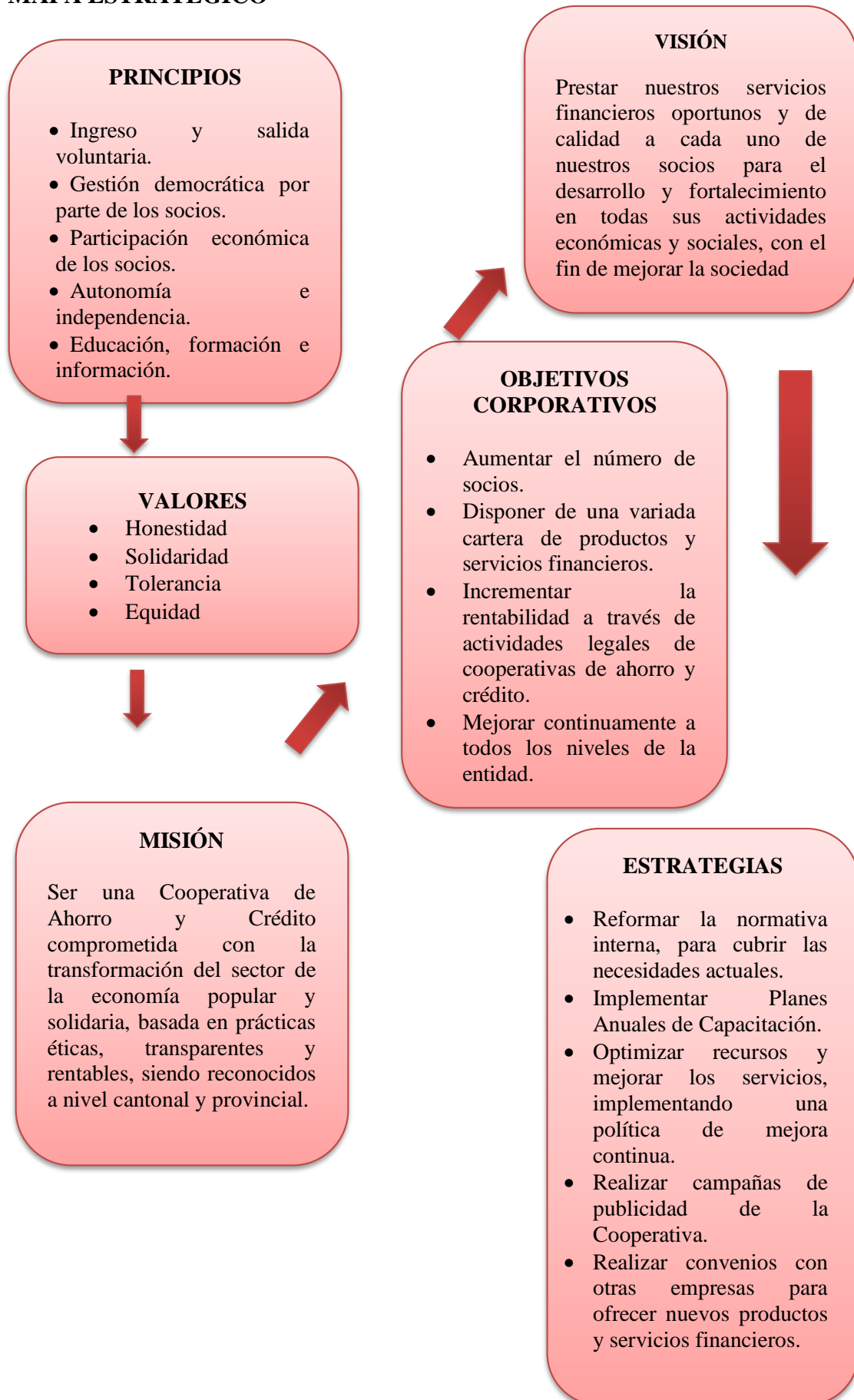
Objetivos Corporativos de Rentabilidad.

- a) Incrementar la rentabilidad a través de actividades legales de cooperativas de ahorro y crédito.

Objetivos Corporativos de Desarrollo

- a) Mejorar continuamente a todos los niveles de la entidad.

MAPA ESTRATÉGICO



PROYECTO ESTRATÉGICO Y PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA 1		
Reformar la normativa interna, para cubrir las necesidades actuales.		
Objetivo	Acciones	Responsable
Que la Cooperativa cuente con Normativa Interna acorde a la realidad de la entidad y nuevas leyes y disposiciones en el ámbito cooperativo.	Analizar la Normativa Interna en base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y proponer una propuesta de reforma.	Comisión Ejecutiva.
	Revisar y aprobar la Normativa interna propuesta.	Consejo de Administración.
	Presentar para su aprobación la normativa interna a la Asamblea General de Socios de la COAC.	Presidente.
	Presentar la normativa interna aprobada por la Asamblea de Socios a la Superintendencia de Economía.	Presidente.

ESTRATEGIA 2		
Implementar Planes Anuales de Capacitación.		
Objetivo	Acciones	Responsable
Mantener un recurso humano capacitado para hacer frente a las responsabilidades dentro y fuera de la entidad.	Capacitar al nivel directivo y nivel operativo en temas de interés general de la Cooperativa.	Comisión de Educación.

ESTRATEGIA 3		
Optimizar recursos y mejorar los servicios, implementando una política de mejora continua.		
Objetivo	Acciones	Responsable
Lograr altos niveles de satisfacción del cliente.	Realizar encuestas periódicas para determinar el índice de satisfacción del cliente.	Comisión Especial.
	Realizar encuestas a nivel interno para conocer las necesidades del cliente.	Gerente.

ESTRATEGIA 4		
Realizar campañas de publicidad de la Cooperativa.		
Objetivo	Acciones	Responsable
Dar a conocer a la sociedad los productos y servicios financieros que brinda la Cooperativa.	Diseñar un Plan de Marketing.	Gerente.
	Participar en eventos que se realiza en el Cantón.	Gerente
	Enviar detalladamente los productos y servicios financieros que presta la Cooperativa a los socios de la entidad.	Gerente.
	Publicidad en diversos medios de comunicación.	Secretario.

ESTRATEGIA 5		
Realizar convenios con otros sectores productivos para ofrecer nuevos productos y servicios financieros.		
Objetivo	Acciones	Responsable
Ofrecer nuevos productos y servicios financieros complementarios a los miembros de los distintos sectores productivos.	Efectuar encuestas de opinión con el fin de conocer las expectativas y necesidades de los miembros de los distintos sectores productivos hacia nuevos productos y servicios financieros.	Secretario.
	Analizar e implementar los nuevos productos y servicios financieros.	Gerente.

Para implementar las estrategias citadas anteriormente, se evaluarán los recursos y la capacidad operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., para ponerlas en marcha en orden secuencial, de modo que su aplicación se apegue a la realidad de la entidad así como al entorno en donde se desenvuelve.



TALLER DE SOCIALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El presente Plan de difusión tiene como objetivo ayudar a la Cooperativa a competir con éxito en el cada vez más competitivo mercado financiero y lograr un buen desempeño.

La Planificación Estratégica será la base para armonizar los objetivos estratégicos con las metas establecidas por la Cooperativa.

OBJETIVO

Dar a conocer a todos los miembros de entidad la Planificación Estratégica, para así armonizar los objetivos con las metas que se ha propuesto la Cooperativa.

ALCANCE

El presente Plan de socialización tiene que ser de conocimiento de todos quienes conforman la entidad, sin importar el cargo que ostenten.

RESULTADOS ESPERADOS

- a) Identificar los cambios que se deben realizar o que se quieran alcanzar en la entidad.
- b) Fortalecer la comunicación y coordinación dentro de la Cooperativa, al laborar de una manera colaborativa.
- c) Minimizar los conflictos, al alinear las metas y objetivos institucionales entre todo el personal.

ACTIVIDADES

- a) Publicación en carteleras.

Diseñar y publicar periódicamente afiches con los puntos principales de la planificación estratégica, en la cartelera de la entidad.

- b) Convocar a reuniones al personal de las diferentes áreas operativas de la COAC.

Convocar a reuniones a todo el personal de la Cooperativa con el fin de dar a conocer el contenido de la Planificación Estratégica.

TEMAS A IMPARTIR

- Generalidades de la Planificación Estratégica.
- Productos y Servicios Financieros.
- Situación Actual de la COAC (Matriz FODA)
- Direccionamiento estratégico.
- Objetivos Corporativos.
- Mapa Estratégico.
- Proyecto Estratégico y Planes de Acción.

LUGAR

La socialización de la Planificación Estratégica se efectuará en la sala de reuniones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PLAN DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Servicio de capacitación	0
2	Servicio de refrigerio	\$150,00
3	Impresión de afiches, gigantografías, trípticos y volates, etc.	\$300,00
MONTO TOTAL		\$450,00



INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son muy importantes porque permiten determinar el nivel de comportamiento y desempeño de un proceso.

La Cooperativa al utilizar los indicadores de gestión, buscará:

- Mejorar el grado de satisfacción del cliente; y,
- Monitorear continuamente los procesos.

Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deberán cumplir ciertas características para poder servir de base y lograr cumplir un objetivo, entre ellos:

- Ser simples.
- Válidos en el tiempo.
- Incorporar a todos los miembros de la entidad.
- Ser oportunos.

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.

EFICACIA			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Cientes satisfechos.	Son aquellos que están relacionados con el ámbito externo.	Garantizar la satisfacción del cliente.	$\frac{\text{\#clientes satisfechos}}{\text{\# de clientes encuestados}} * 100$

EFICIENCIA			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Porcentaje de cumplimiento en base a los presupuestos.	Son aquellos que relacionan los resultados alcanzados y los recursos utilizados.	Conocer el nivel de cumplimiento del presupuesto de la entidad.	$\frac{\text{Valor ejecutado del presupuesto}}{\text{Valor total del Presupuesto}} * 100$

EFICIENCIA			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Capacitación al personal de la Cooperativa.	Son aquellos que relacionan los resultados alcanzados y los recursos utilizados.	Fortalecer el conocimiento del personal para mejorar su desempeño.	$\frac{\# \text{ de capacitaciones anuales}}{\# \text{ total de capacitaciones programadas}} * 100$

EFECTIVIDAD			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Porcentaje de cartera vencida o entregada a los socios.	Son aquellos que involucran la eficacia y la eficiencia, es decir el logro de los objetivos en el tiempo y costo más razonable posible.	Conocer la calidad de la cartera de crédito de la entidad en términos porcentuales.	$\frac{\text{Total de cartera vencida}}{\text{Total de créditos desembolsados}} * 100$

CALIDAD			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Índices de confiabilidad de la información que se genera en la entidad.	Son aquellos que se utilizan para juzgar o evaluar el desempeño institucional.	Definir si existen políticas que permitan medir el nivel de confiabilidad de la información generada en la entidad.	$\frac{\text{Total de información de la Cooperativa}}{\text{Total de información duplicada}} * 100$

CALIDAD			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Cumplimiento de metas.	Son aquellos que se utilizan para juzgar o evaluar el desempeño.	Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas en la institución.	$\frac{\# \text{ de revisiones realizadas por la dirección}}{\text{Total de revisiones programadas}} * 100$

CALIDAD			
Nombre	Descripción	Objetivo	Fórmula
Cumplimiento de actividades.	Son aquellos que se utilizan para juzgar o evaluar el desempeño.	Asegurar el cumplimiento de las actividades institucionales.	$\frac{\# \text{ de acciones correctivas y preventivas implementadas}}{\# \text{ total de acciones implementadas}} * 100$



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

MANUAL DE PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE.

Las entidades financieras y muy particularmente las del sector cooperativo tienen la obligación de aplicar medidas de control, enfocadas a prevenir y mitigar riesgos en sus transacciones y evitar ser utilizadas como instrumento de lavado de activo o ser base de delitos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., pone a disposición el presente Manual de Prevención y Lucha contra el Fraude, con el fin de normar los procesos internos a través de la aplicación de controles que minimizan el riesgo de Lavado de activos y fraudes dentro de la entidad.

OBJETIVO

Minimizar el nivel de riesgo en la Cooperativa, mediante la aplicación correcta de las políticas y procedimientos de prevención por parte del personal directivo, administrativo y operativo.

OBJETIVOS ESPÉCIFICOS

- Normar los procedimientos en las operaciones de captaciones de ahorro y colocaciones de inversiones.
- Evaluar el grado de riesgo de fraude al que está expuesta la institución y establecer los procedimientos adecuados para reportar dichos riesgos.
- Disminuir las probabilidades de que la entidad sea utilizada para actividades relacionadas con el fraude y lavado de activos.

ALCANCE

Todas las disposiciones del presente Manual son de cumplimiento obligatorio para todo el personal de la institución.

SEÑALES DE ALERTA PARA EVITAR EL FRAUDE Y LAVADO DE ACTIVOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., para efectos de identificar si una operación financiera es inusual, deberá considerar las siguientes circunstancias:

Perfil del socio/cliente.

- a) Cuando el socio/cliente no facilite información o ésta sea falsa, muy general o no permita con exactitud determinar la proveniencia del dinero.
- b) Clientes/socios que hagan uso de sus influencias personales u ofrezcan pagar comisiones por favores al interior de la institución.
- c) Personas cuya información financiera sea conflictiva.
- d) Empresas que no tengan existencia legal.
- e) Clientes /socios cuya información tributaria e ingresos declarados no coincida con las transacciones realizadas.
- f) Clientes/socios que declaren una actividad económica diferente a la que realizan.
- g) Instituciones cuya fuente de financiamiento es de dudosa procedencia.
- h) Socios/clientes que de forma anticipada cancelen total o parcialmente sus obligaciones con sumas considerables de dinero y sin justificación acerca del origen de los fondos.
- i) Un socio/cliente entrega una suma importante de dinero y solicita efectuar transferencias a las distintas cuentas sin justificación clara y acorde a la actividad del socio/cliente.

Perfil Transaccional.

- a) Operaciones que no estén relacionadas con la capacidad económica del socio/cliente.
- b) Operaciones realizadas frecuentemente a nombre de terceras personas sin que haya un justificativo de su origen.
- c) Transacciones dudosas en las cuales el socio/cliente pretenda sobornar al personal de la entidad, incumpliendo políticas internas de prevención de lavado de activos.

Perfil de directivos y funcionarios.

- a) Cuando se detecte que algún miembro del personal del nivel directivo mantiene un nivel de vida superior al que le corresponde.
- b) Cuando se vea cambios en el comportamiento o estilo de vida de los funcionarios.
- c) Cuando sin causa justificada, exista una diferencia entre las funciones que se le encomendaron al directivo y lo que realmente realiza.
- d) Resistencia a salir de vacaciones.
- e) Resistencia a ejercer otras funciones.

POLÍTICAS SEGÚN ROLES Y FUNCIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., deberá implementar políticas para prevenir el lavado de activos y financiamiento de delitos en base a su organización estructural.

Del Consejo de Administración.

Las políticas están definidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria; sin embargo, deberán cumplir con lo siguiente:

- a) Aprobar el Manual de prevención y lucha contra el fraude.
- b) Aprobar el Código de Ética, el mismo que incluya principios para la prevención de lavado de activos.
- c) Aprobar las políticas, procesos y procedimientos de riesgos a ser utilizados en el análisis transaccional de los socios/clientes para prevenir fraudes.
- d) Aprobar medidas disciplinarias y correctivas, para quienes incumplan con las normas internas y los procedimientos de prevención de lavado de activo y fraudes.

Del Consejo de Vigilancia.

- a) Velar por la institución, para que ésta cumpla estrictamente las disposiciones legales y normativas relacionadas a la prevención de lavado de activos.
- b) Remover de sus cargos al personal que no cumpla con las normas de prevención contra el fraude.

Gerencia General.

- a) Socializar el presente Manual de prevención y lucha contra el fraude a todos los departamentos de la Cooperativa.
- b) Facilitar los instrumentos necesarios para un control oportuno y eficiente de las operaciones diarias.

Jefe de Crédito.

- a) Informar al Gerente un pago inesperado de un préstamo, en especial si lo hace en efectivo.

Cajero.

- a) Verificar que las transacciones que se operen en la Cooperativa se realicen de acuerdo a los procedimientos legales establecidos.
- b) Informar al Gerente alguna anomalía, a fin de que se cumplan los parámetros de control.

POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA.

Políticas para la priorización de realizar negocios seguros para minimizar los riesgos de la entidad.

- a) La Cooperativa deberá implementar políticas de debida diligencia según el nivel de riesgo de la contraparte, para así minimizar el riesgo de la institución.
- b) La institución previa a la relación contractual entre la entidad y el socio/cliente deberá revisar la información de la contraparte en listas de control de la Central de Riesgos.
- c) La Cooperativa deberá cumplir con todos los requisitos de los entes de control interno y externo, proporcionando información financiera oportuna y veraz.
- d) La persona encargada de la prevención de fraudes, está prohibida de dar información a personas no autorizadas.
- e) Los eventos de capacitación referentes a la prevención sobre el lavado de activos a ser impartidos por los órganos de control serán de obligatoria asistencia para todo el personal de la Cooperativa.
- f) Bajo ninguna circunstancia se deberá crear cuentas anónimas con nombres ficticios etc.; y,

FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Nombre Socio/Cliente	
Fecha:	Responsable de la verificación:
Verificación de información en:	Observación:
SRI	
CNT	
Función Judicial	
EERSA	
EMAPAR	
Registro Civil	
Registro de la Propiedad	
Registro Mercantil	
ANT	
Referencias del Sujeto	
Referencias Judiciales	
Otras instituciones del sector financiero.	



MANUAL DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS.

El presente Manual de Prevención y Mitigación de Riesgos, ayudará a la Cooperativa a identificar, analizar, medir, controlar e informar sobre los riesgos y las exposiciones que enfrenta la institución, con el fin de desarrollar la capacidad de salvaguardar los intereses de la entidad y sus socios/clientes.

OBJETIVO

Mejorar los procesos institucionales a través de la correcta gestión de riesgos.

ALCANCE

El Manual de Prevención y Mitigación de Riesgos, es de aplicación obligatoria para todos los niveles jerárquicos de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

NORMATIVA

El presente Manual de Prevención y Mitigación de Riesgos se sustenta en los siguientes cuerpos legales:

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
- Estatuto Interno de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Consejo de Administración

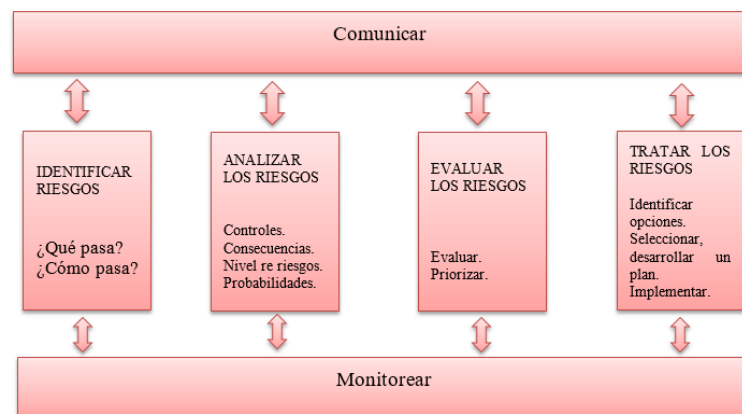
- a) Conocer los riesgos inherentes a la estrategia del negocio que asume la institución.
- b) Definir y actualizar periódicamente las estrategias, políticas y normas de la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., que permitan una administración eficiente de los riesgos, además de su seguimiento respectivo.

- c) Conocer y aprobar diferentes métodos, herramientas y límites de la administración de riesgos.
- d) Informarse mínimo trimestralmente de la evolución y efecto de los riesgos así como las estrategias implementadas para su mitigación.
- e) Asegurarse de que la Cooperativa cuente con todos los recursos necesarios para controlar los riesgos.

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., para una correcta administración de riesgos, utilizará la siguiente metodología:

Gráfico 35 Administración de Riesgos



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
Elaborado por: Flor Paullán

PRINCIPALES POLÍTICAS SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

- a) Identificar, medir y controlar oportunamente los riesgos que se presentan en la Cooperativa.
- b) Asignar responsabilidades a los encargados de los procesos y jefes de departamento para identificar, medir y controlar oportunamente los riesgos.
- c) Validar y examinar permanentemente los procesos de gestión y sistemas de evaluación de los distintos riesgos.
- d) Desarrollar nuevas metodologías cuantitativas y cualitativas para la gestión de los riesgos.

- e) Asegurar la divulgación, comprensión y práctica de las políticas de la gestión de riesgos entre los funcionarios de la COAC.
- f) Asegurar que los servicios prestados a los socios/clientes de la COAC., cumplan con todas las normativas internas y externas legales vigentes, con el fin de no generar riesgo a la institución.

METODOLOGIA PARA LOS RIESGOS

Tabla 38 Metodología para los riesgos

RIESGO	MÉTODO
CRÉDITO	Identificar la capacidad de pago del socio/cliente.
	Calcular la tasa de fallo de los deudores.
	Establecer indicadores para medir el crecimiento de la cartera de crédito.
LIQUIDEZ	Calcular la tasa de liquidez de la COAC.
	Facilidad de la COAC para cumplir con sus obligaciones con el público.
	Calcular el ratio financiero.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán.

ACCIONES DE MITIGACIÓN.

- a) Capacitaciones periódicas a los funcionarios de la entidad sobre acciones de prevención y mitigación de riesgos.
- b) Constante y efectiva comunicación con los departamentos donde se adoptan acciones para contrarrestar los riesgos de mayor relevancia.
- c) Seguimiento de los indicadores que permiten determinar los riesgos dentro de la institución.
- d) Monitorear diariamente las obligaciones con terceros para detectar posibles riesgos de liquidez.
- e) Seguimiento de la cartera de crédito para revisar el nivel de pago de los deudores.
- f) Monitorear permanentemente el cumplimiento de objetivos estratégicos de la entidad.
- g) Monitorear permanentemente los eventos potenciales de riesgo operativo.

MATRIZ INTEGRAL DE RIESGOS



MATRIZ INTEGRAL DE RIESGOS

Proceso	Riesgos asociados al proceso	Impacto Leve 5 Moderado 10 Catastrófico 20	Frecuencia Baja 1 Media 2 Alta 3	Total nivel de exposición	Zona de riesgo	Estrategia de administración de riesgo sugerida.



MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE ACTIVOS.

Para que la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., tenga un sistema de control y manejo correcto de los bienes muebles e inmuebles que sean de su propiedad, el nivel directivo y operativo responsable de la compra, venta y registro; aplicarán los procedimientos y normas establecidos en este Manual.

OBJETIVO

Orientar el correcto procedimiento de compra y venta de activos optimizando los recursos materiales, económicos y financieros de la entidad.

ALCANCE

El presente Manual de políticas para la compra y venta de activos es aplicable a todos los departamentos de la Cooperativa.

POLÍTICAS

- a) Una comisión especial designada por la Gerencia se encargará del levantamiento, manejo y control del inventario de activos.
- b) A cada empleado de la Cooperativa se le asignará por escrito, el mobiliario y equipo necesario para el correcto desempeño de sus funciones.
- c) La contabilización de los bienes muebles e inmuebles adquiridos por la entidad se realizarán de acuerdo a lo establecido en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- d) La Gerencia General es corresponsable del manejo y buen estado de los activos de la entidad.
- e) Los activos fijos se mantendrán registrados por ítems con su respectiva codificación, fecha de adquisición, características, valor y los responsables de su uso y custodia.
- f) Se efectuarán tomas físicas semestrales, con el fin de verificar su existencia y estado de conservación.

- g) Los activos fijos deben ser utilizados exclusivamente por el personal de la Cooperativa y solo para desarrollar actividades propias de la entidad.
- h) Los activos fijos no deben ser manipulados por personal que no esté capacitado para ello.
- i) Ningún activo saldrá de la entidad sin la autorización de la persona competente.

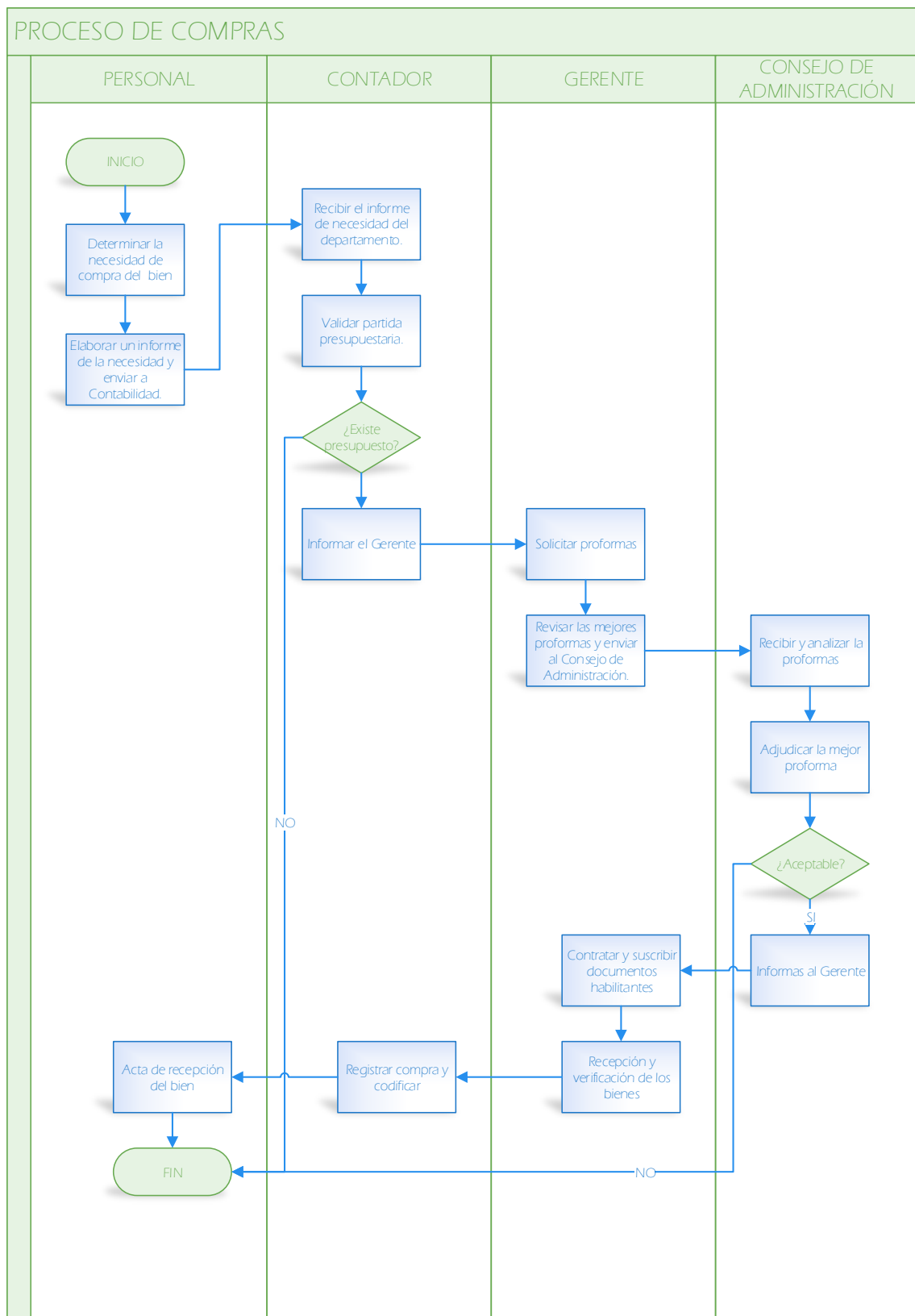
PROCESO DE COMPRAS DE ACTIVOS

En la Cooperativa 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., para la adquisición o compra de activos fijos, se partirá de la necesidad que presente el personal de un departamento, después se deberá solicitar a contabilidad para que determine si existe presupuesto o no, si existe presupuesto, se envía a gerencia para que éste busque la mejor proforma y presentar al Consejo de Administración, cuyos integrantes analizarán las proformas y adjudicarán a la mejor oferta, el Gerente contratará y suscribirá los documentos habilitantes.

Para poder registrar los activos fijos se debe considerar por los menos las siguientes características:

- La existencia física del bien con su respectiva codificación.
- Los documentos que respalden su propiedad.
- Los reportes financieros que confirmen su valor nominal.
- Las depreciaciones y revalorizaciones según sea el caso.

Proceso de Compra de Activos Fijos



FORMATO PARA SOLICITUD DE REQUISICIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO
CONDO LTDA.



FORMATO PARA SOLICITUD DE REQUISICIÓN

Fecha: _____ N°: _____

Departamento: _____

Responsable: _____

Motivo: _____

Cantidad	Descripción

Gerente

Responsable

FORMATO PARA ORDEN DE COMPRA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO
CONDO LTDA.



ORDEN DE COMPRA

Fecha: _____ N°: _____

Departamento: _____

Responsable: _____

Motivo: _____

Código	Cantidad	Detalle	V. Unitario	V. Total

Gerente

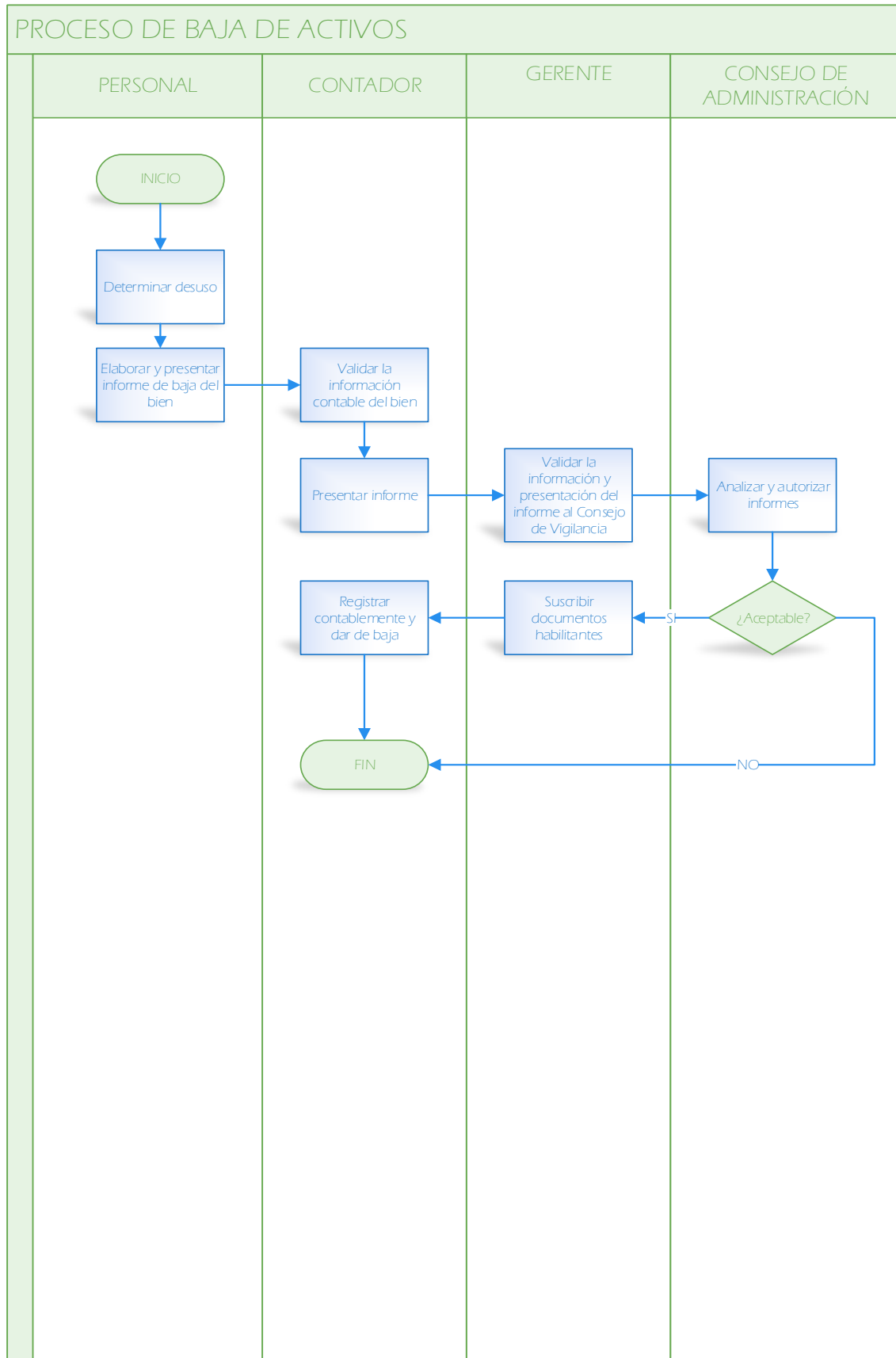
Responsable

BAJA DEL ACTIVO FIJO

Identificar registrar y documentar el desgaste de los activos o bienes sujetos a baja contable en función al uso o al tiempo del bien.

Para la baja de los activos fijos la entidad aplicará los respectivos formularios de orden de baja según la normativa interna y externa legal vigente en el país.

Flujograma de baja de activos



FORMATO PARA ORDEN DE BAJA DE ACTIVOS FIJOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO
CONDO LTDA.



FORMATO PARA ORDEN DE BAJA DE ACTIVOS FIJOS

Fecha: _____ N°: _____

Departamento Solicitante: _____

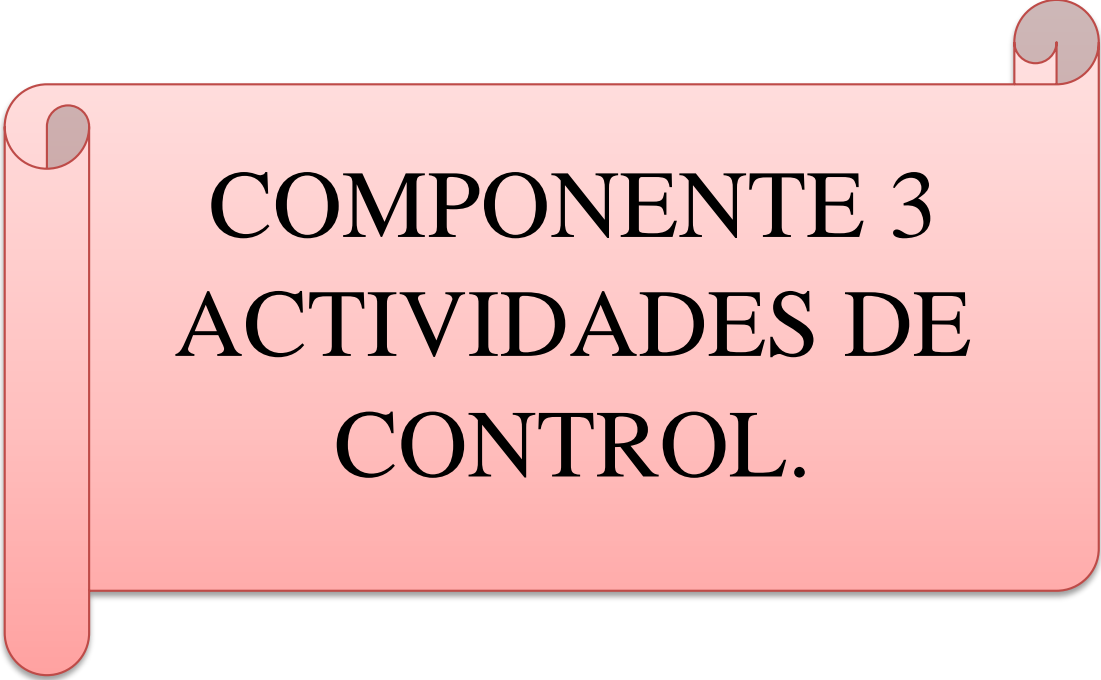
Estado: _____

Motivo: _____

Código	Cantidad	Detalle	V. Unitario	V. Total

Gerente

Responsable



**COMPONENTE 3
ACTIVIDADES DE
CONTROL.**

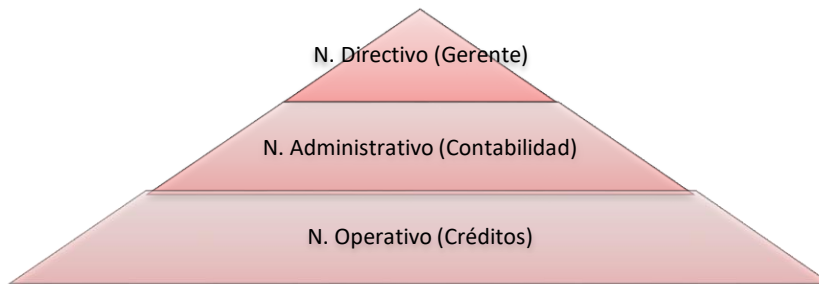


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA."

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Niveles de Comunicación

Gráfico 36 Sistema de Información



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
Elaborado por: Flor Paullán.

Un Sistema de Comunicación desarrolla las siguientes actividades:

1. Entrada de información: Se recopila la información de los socios o cualquier otra transacción para luego procesar los datos.
2. Almacenamiento de la información: Comprende en almacenar la información en las bases de datos correspondientes de la Cooperativa.
3. Salida de Información: El Sistema de Información está en la capacidad de sacar la información procesada al ámbito externo en CD, impresoras, memorias etc.

Componentes del Sistema de Información:

- Recurso Físico: Archivadores, documentos físicos y digitales, equipos informáticos.
- Recurso Humano: Personal encargado de manipular la información.
- Información: Elemento fundamental del Sistema.

Objetivos del Sistema de Información:

- Automatizar los procesos de ahorro, créditos y demás actividades de la COAC.
- Mantener información actualizada y oportuna para una toma de decisiones correcta.
- Establecer ventajas competitivas a través de uso y aplicación.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA.”

POLÍTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

El propósito de estas políticas es establecer estándares para salvaguardar la información para evitar uso no autorizado, divulgación etc., para asegurar el cumplimiento de las normativas internas y externas que normen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

OBJETIVOS

Establecer las reglas y procedimientos para el correcto manejo de la información y documentación interna que se procesa al interior de la institución, con el fin de mantener un equilibrio en la confidencialidad que amerita la confianza depositada por los socios a la Cooperativa.

DE LA JERARQUIA

- a) Para manejar, trasladar y conservar la información que se genere dentro de la entidad, se deberá tomar en cuenta los niveles jerárquicos establecidos en el organigrama funcional de la Cooperativa.
- b) El Presidente del Consejo de Administración es el único responsable por la confidencialidad de la información y documentación y tiene la potestad de autorizar al Gerente la conservación y el traslado de información, cuando sea solicitada por el socio.
- c) El Gerente de la Cooperativa será el responsable directo, cuando la información ha sido entregada o extraída sin ninguna autorización.
- d) Ningún empleado sin autorización está en la facultad de adicionar, modificar o eliminar información, de hacerlo se someterá a las sanciones legales correspondientes.

DE LA CONFIDENCIALIDAD

- a) En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., se considera de extrema confidencialidad a todo tipo de documentación o

información que se genere dentro de la institución desde que ingresa como socio de la entidad así como su información personal, sus movimientos financieros, cuentas de ahorro y plazo fijo y todo lo relacionado a los trámites y solicitudes de crédito.

- b) Se considera confidencial también a la documentación que se origina en las relaciones internas de la entidad con sus directivos y empleados, así como con los proveedores.

DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para los socios

- a) Los socios de la institución están en su derecho de solicitar de forma escrita sus documentos relacionados a sus trámites financieros, información personal y otros; siempre y cuando estén relacionados con su persona.
- b) El socio deberá dirigir una solicitud por escrito a la Gerencia, señalando la documentación que necesita y justificando para que será utilizada dicha información.
- c) El Gerente deberá solicitar la autorización al Presidente del Consejo de Administración quien firmará la solicitud del socio y así el Gerente estará autorizado a emitir la información.
- d) Ningún socio, directivo o empleado de la entidad podrá solicitar información relacionada a otro socio.

Para los empleados

- a) Se prohíbe a todo el personal de la entidad entregar copias, informes verbales o escritos a cualquier persona o directivo sin una previa autorización.
- b) Para efectos operativos del Comité de Crédito, podrán solicitar información que crean conveniente, únicamente con el objetivo de revisar los casos que se tengan en estudio y manteniendo siempre estos documentos dentro de la entidad.
- c) Todo tipo de comunicación entre el personal y el directivo; y, el directivo y los socios, debe ser de forma escrita, caso contrario no se tomará en cuenta las peticiones verbales y se aplicarán las sanciones correspondientes.

DE LAS SANCIONES

Cuando se compruebe que un empleado de la entidad, sin importar el cargo que ostente, emitió información confidencial sin autorización, será sancionado por el Consejo de Administración dependiendo de la gravedad del caso, será con un llamado de atención por escrito y grabando en su expediente el caso que redundará en la pérdida de confianza para futuras evaluaciones laborales.

Para otros casos de mayor gravedad será sancionado según el Estatuto Interno y la Leyes vigentes en el país.

VIGENCIA

La Administración es el responsable de asegurar que se cumpla todo lo dispuesto en el presente documento por todo el personal de la entidad que estén involucrados en la operación del Sistema de Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.



**COMPONENTE 4
INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN.**



MANUAL DE COMUNICACIÓN

El Manual de Comunicación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., es muy importante porque sirve como referencia a las decisiones y actuaciones del personal de la entidad y por ende ayudará a la consecución de los objetivos institucionales.

Es imposible que el personal de la Cooperativa este encaminado en una misma dirección sin una correcta aplicación de políticas de comunicaciones.

OBJETIVO

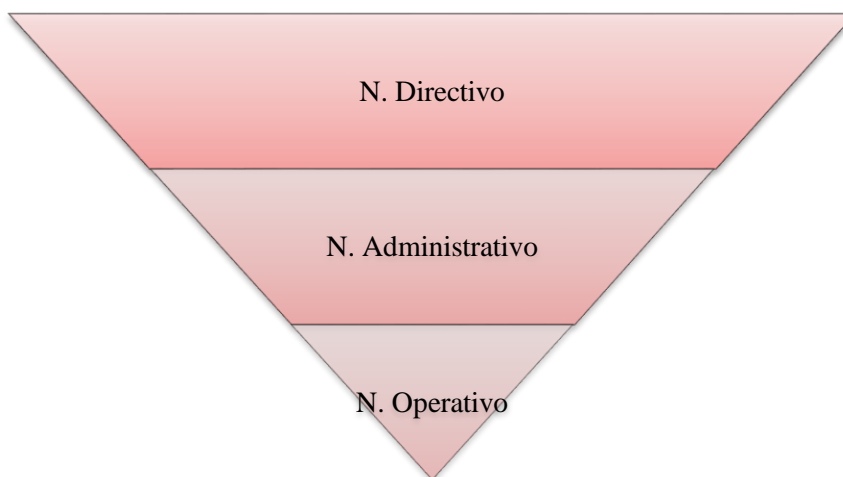
Manejar correctamente los medios de comunicación y así mejorar la participación de la entidad dentro del mercado financiero.

ALCANCE

El presente Manual de Comunicaciones es obligatoria su aplicación en todos los departamentos de la Cooperativa.

NIVEL DE COMUNICACIÓN

Gráfico 37 Nivel de Comunicación de la COAC



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
Elaborado por: Flor Paullán.

Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación se da en la Cooperativa cuando los directivos de la entidad mantienen comunicación con los niveles inferiores, con el fin de impartir instrucciones o informar decisiones adoptadas en reuniones en bien de la Cooperativa.

Para efecto de éste tipo de comunicación se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Cartas.- A través de este medio el personal se podrá dirigir a su inmediato superior con el fin de informar.
- Memos.- A través de los memos los inmediatos superiores dan a conocer alguna inconformidad a su subordinado con el fin de que ésta sea corregida.
- Oficios.- Se da a conocer alguna petición que se tenga que informar.
- Informes.- Se detalla la información ya sea financiera u operativa de la COAC.

Gráfico 38 Nivel de Comunicación ascendente



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
Elaborado por: Flor Paullán.

Comunicación Ascendente

Este tipo de comunicación ascendente se aplica dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., cuando desde el nivel operativo se comunica con el nivel directivo, con el fin de dar sugerencias y plantear ideas a favor de la institución.

Para efectos de éste tipo de comunicación se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Oficios.

- Reuniones.
- Cartas.
- Informes.
- Correos.
- Vía Telefónica.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO O E-MAIL

- a) Cada cuenta de correo electrónico del personal de la Cooperativa debe terminar en @coop26septiembre y esta cuenta debe ser de uso estrictamente laboral.
- b) No enviar o reenviar mensajes que afecten la seguridad e integridad de los socios.
- c) No enviar o reenviar mensajes de correo electrónico que supere los 3MB, en caso de ser información importante se deberá comprimirlos y enviarlos.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN GENERALES

- a) Favorecer una comunicación proactiva, oportuna y con capacidad de vincular la entidad con sus socios.
- b) Revisar que la información emitida en la entidad cumpla con los requisitos indispensables para ser válida.
- c) El uso del logotipo, el nombre y eslogan de la Cooperativa, deben ser utilizados según los criterios vigentes de comunicación.
- d) La imagen de la Cooperativa no podrá ser utilizada por el personal de la entidad cuando sea de conveniencia personal.
- e) Bajo ningún concepto se promoverá ni se participará en ningún tipo de campaña electoral o campañas del Gobierno.
- f) Mantener buenas relaciones con los socios a través de una comunicación constante.



TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN

El presente Manual de Comunicación tiene como fin ayudar a la Cooperativa a mantener un ambiente laboral agradable para todo el personal.

OBJETIVO

Dar a conocer a todo el personal de la Cooperativa el Manual de Comunicación, para así armonizar el ambiente laboral y cumplir con los objetivos planteados.

ALCANCE

El Manual de Comunicación tiene que ser de conocimiento de todo el personal de la entidad.

RESULTADOS ESPERADOS

- a) Aumentar el compromiso del personal con la Cooperativa.
- b) Que el personal entienda los cambios que se dan en la Cooperativa y no se resista a estos cambios.

ACTIVIDADES

- c) Publicación en carteleras.

Diseñar y publicar periódicamente afiches con los puntos principales del Manual de Comunicación, en la cartelera de la entidad.

- d) Convocar a reuniones al personal de las diferentes áreas operativas de la COAC. Convocar a reuniones a todo el personal de la Cooperativa con el fin de dar a conocer el contenido de la Manual de Comunicación.

TEMAS A IMPARTIR

- Niveles de Comunicación.
- Comunicación Ascendente.
- Comunicación Descendente.

- Políticas de comunicación vía correo electrónico o e-mail.
- Políticas de comunicación generales.

LUGAR

La socialización de la Planificación Estratégica se efectuará en la sala de reuniones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO PLAN DE DIFUSIÓN DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN		
ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Servicio de capacitación	0
2	Servicio de refrigerio	\$150,00
3	Impresión de afiches, gigantografías, trípticos y volates, etc.	\$300,00
MONTO TOTAL		\$450,00



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO LTDA."

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ portador de la cédula de ciudadanía N° _____ en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor (a/ita) _____, portador de la cédula de ciudadanía N° _____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ y capaces de contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO con sujeción y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como Partes e individualmente como Parte.

PRIMERA.- ANTECEDENTES

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____. Revisados los antecedentes de _____, éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

El TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria establecidas por la Cooperativa, de lunes a jueves y domingo en el horario de 08:30 a 17:00 con descanso de 1:30 hora de acuerdo al Reglamento Interno de la Cooperativa.

Las partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones legales vigentes en el Código de Trabajo.

CUARTA.- REMUNERACIÓN

El EMPLEADOR, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de \$_____, mediante_____.

Además, el EMPLEADOR cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo. Asimismo, el EMPLEADOR reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias que hayan sido autorizadas previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO

El presente contrato, conforme al Art. 14 del Código de Trabajo, es de plazo _____. Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en la Calle Manuel Reyes y Simón Bolívar, en la ciudad de Chunchi, provincia de Chimborazo para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, éstos se sujetan estrictamente a los dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este Contrato de Trabajo.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código de Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato de Trabajo y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las partes, éstas se someterán a los jueces competentes de la ciudad de Chunchi, así como al procedimiento determinado por la ley vigente.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN

Las partes se ratificaran en todas y cada una de las clausulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos copias de igual tenor y valor

Suscrito en la ciudad de Chunchi, el día_____ del mes de _____ del año_____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SOLUCIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., comprometida con la filosofía y orientación a sus socios y clientes, ha definido en este Manual de Políticas, los mecanismos necesarios para dar solución a quejas, reclamos y sugerencias.

OBJETIVO

El objetivo de estas políticas es definir una orientación correcta para la gestión de quejas, reclamos y sugerencias, a fin de reforzar el compromiso con los grupos de interés y mejorar la calidad en los servicios prestados por la institución.

ALCANCE

Aplica a todas las quejas, sugerencias o reclamos presentados por los socios y clientes de la Cooperativa.

CANALES PARA LA RECEPCIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS.

- Telefónico: Línea de Servicio.
- Virtuales: Correo electrónico de la entidad.
- Personalizado: Presentado en la Cooperativa.

TIPO DE TRÁMITE

- Petición: El socio o cliente solicita de manera verbal o escrita a la Cooperativa, su intervención en asuntos puntuales y concretos.
- Queja: Un socio presenta de manera verbal o escrita, su insatisfacción originada por la percepción negativa del servicio, de la calidad del producto financiero o de la actitud y asesoría de un funcionario de la institución.

- **Reclamo:** El socio manifiesta de manera escrita lo verbal su inconformidad relacionada con la afectación negativa de la cuenta o de transacciones, en las que haya de por medio dinero y que requiera un trámite interno de la institución.

PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS.

El proceso de la solución de quejas, sugerencias o reclamos se dividirá en cinco ciclos, a saber:

1. **La recepción:** Es la etapa en la que se recibe las quejas y reclamos a través de los diferentes medios dispuestos por la institución.
2. **La gestión:** En esta etapa se investiga o valida la información en relación al reclamo. Sugerencia o queja.
3. **La respuesta:** En esta etapa se brinda una respuesta al socio o cliente y se documenta la gestión.
4. **El seguimiento:** En esta etapa se determinan estadísticas y evaluaciones en relación a las diferentes tipologías de quejas o reclamos para su análisis y así determinar planes de mejora.
5. **Medición de niveles de satisfacción:** En esta etapa se evalúa el nivel de satisfacción del socio o cliente que presentó la queja o reclamo frente al tiempo y calidad de gestión que se dio a su requerimiento.



**COMPONENTE 5
ACTIVIDADES DE
SUPERVISIÓN.**



TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO

El presente Manual de Procedimientos y Control Interno tiene como objetivo ayudar a la correcta gestión de la Cooperativa y así cumplir con los objetivos establecidos y lograr un buen desempeño de la misma.

El Manual de Procedimientos y Control interno servirá como herramienta administrativa para la Cooperativa.

OBJETIVO

Ser una herramienta administrativa que permita a la Cooperativa mejorar el desempeño organizacional en todas sus áreas.

ALCANCE

El presente Manual de Procedimientos y Control Interno, es de aplicación a todo el personal, cualquiera que sea su nivel jerárquico que ostente y que lo vincule con el desempeño de las actividades o funciones en la institución.

RESULTADOS ESPERADOS

- a) Que todos los miembros conozcan de forma clara sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de la institución.
- b) Evitar que los funcionarios comenten actos incorrectos dentro de la institución.
- c) Que el desempeño laboral se base en la observación de las normas internas y externas que rigen a la entidad y así garantizar el éxito de la Cooperativa.

ACTIVIDADES

Se programa utilizar varios medios para poder socializar el Manual de Procedimientos y Control Interno.

- a) Entrega de Material Impreso

Diseñar y entregar el Manual de Procedimientos y Control Interno al Gerente de la entidad para que los socialice entre el personal directivo, administrativo y operativo.

b) Organizar eventos

- Mesas de diálogos.- Convocar a reuniones de trabajo a todos los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos de la Cooperativa a fin de focalizar la importancia del Manual de Procedimientos y Control Interno.
- Taller de socialización.- Socializar a todos los miembros de la entidad, todos los capítulos del presente Manual y su forma de utilización.

TEMAS A IMPARTIR

COMPONENTE 1 ENTORNO/AMBIENTE DE CONTROL

- Código de Ética.
- Taller de socialización del Código de Ética.
- Manual de Funciones.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Reclutamiento y Selección del Personal.
- Estatuto Interno.
- Manual de Evaluación de Desempeño.
- Organigrama Institucional.
- Plan anual de capacitación.
- Plan de Incentivos.
- Plan de Acciones Correctivas.

COMPONENTE 2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

- Objetivos Estratégicos.
- Taller de socialización de objetivos estratégicos.
- Matriz de Riesgos.
- Planificación Estratégica.
- Taller de socialización de la Planificación Estratégica.
- Indicadores de Gestión.
- Manual de prevención y lucha contra el fraude.
- Manual de prevención y mitigación de riesgos.
- Manuales de Políticas y Procedimientos para la Compra y Venta de Activos

COMPONENTE 3 ACTIVIDADES DE CONTROL

- Sistema de Información.
- Políticas del Sistema de Información.

COMPONENTE 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Manual de comunicación.
- Taller de socialización del Manual de Comunicación.
- Contrato de Trabajo.
- Políticas y procedimientos de solución de quejas.

COMPONENTE 5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

- Taller de socialización del Manual de Procedimientos y Control Interno.

LUGAR

La socialización del Manual de Procedimientos y Control Interno se efectuará en la sala de reuniones de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

PRESUPUESTO

Tabla 39 Presupuesto para la socialización del Manual de Procedimientos y Control Interno

PRESUPUESTO PLAN DE DIFUSIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO		
ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Servicio de capacitación.	\$0,00
2	Servicio de refrigerio.	\$300,00
3	Impresión de afiches, trípticos y volantes, etc.	\$200,00
MONTO TOTAL		\$500,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.

Elaborado por: Flor Paullán.

CONCLUSIONES

- Al momento de construir el Marco Teórico, se logró determinar algunos problemas como: no encontrar libros actualizados, artículos científicos y bibliografía en general, relativos al presente tema, provocando serias dificultades al momento de definir los conceptos más importantes para la elaboración de los manuales.
- Para establecer el Marco Metodológico se utilizaron diferentes metodologías como: el método deductivo, es decir partiendo de lo general a lo particular, para lo cual fue necesario visitar la entidad financiera, aplicar encuestas a los funcionarios y a los socios, entrevistar al Gerente y evaluar el Sistema de Control Interno existente a través del Método COSO III, con el fin de obtener información suficiente para conocer la realidad de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.
- Dada la serie de inconsistencias detectadas tras la evaluación al Sistema de Control Interno existente en la COAC, se considera de vital importancia emprender con el Diseño de un Manual de Procedimientos que permita definir claramente los diferentes procesos necesarios para la ejecución de las diferentes actividades financieras y así encaminar a la entidad a la mejora continua y por ende al éxito institucional.
- Simultáneamente, tras la misma evaluación al Sistema de Control Interno aplicado en la COAC, se determina la urgente necesidad de diseñar un Sistema de Control Interno que sea exclusivo para la entidad y que permita determinar una serie de normas y procedimientos de control tendientes a precautelar la serie de recursos que convergen a nivel institucional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH adquirir bibliografía actualizada en relación a Manuales de Procedimientos y Control Interno, para así facilitar a los estudiantes la elaboración de sus trabajos de titulación.
- Al momento de diseñar un Manual de Procedimientos y Control Interno se recomienda aplicar los diferentes métodos técnicas e instrumentos de investigación, entre ellos: visitar la Cooperativa, aplicar encuestas a los funcionarios y a los socios, entrevistar al Gerente y evaluar el Sistema de Control Interno a través del Método COSO III, con el fin de obtener información suficiente, consistente, relevante y pertinente a fin de determinar la realidad actual de la entidad financiera.
- Se insta a los directivos de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., a poner en ejecución inmediata el Manual de Procedimientos diseñado, tendiente a establecer los principales procesos de carácter financiero, para la ejecución de la diferentes actividades administrativas y operativas en la entidad financiera y de esta forma propender al cumplimiento de los grandes objetivos institucionales.
- Finalmente, se recomienda a los personeros de la COAC 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., adoptar el Sistema de Control Interno sugerido, con el propósito de precautelar los diferentes recursos con que cuenta la entidad cooperativista y de esta forma evitar el mal uso, desviaciones y cualquier posibilidad de fraude a nivel interno.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCOVI. (2005). *ACCOVI y el Cooperativismo*. Recuperado de: https://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf
- Agüero, L & Barriento, J. (2009). *Dirección y Control*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3180655&q=direction%20y%20control#>
- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.
- Antón, J. (2009). *Empresa y administración*. Madrid: Macmillan Ibero, S.A .
- Baldwin, C. (2001). *Gestión Empresarial*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3186835>.
- Bartolomé, S. (2018). *Organización Empresarial y de Recursos Humanos*. Madrid: CEP S.L.
- Borbor, Y. (2014). *Diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno para el departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. Año 2014*. (Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1292/CRUZ%20BORBOR%20YADIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borrego, M. (2009). *Dossier de metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3183051>.
- Cabrera, E. (2009). *Control*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3181575>.
- Asociación Española para la Calidad (2018). *COSO*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso> .
- Campos, G. (2010). *Introducción al arte de la investigación científica* .Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=4310646>.
- Cardozo, H. (2007). *Gestión empresarial en el sector solidario*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3215286>.
- Choquehuanca, W. (2009). *Cooperativismo e identidad global*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3180185>.
- Choquehuanca, W. (2009). *Gestión del conocimiento cooperativo: doctrina cooperativa*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3181447&>

query=Gesti%C3%B3n+del+conocimiento+cooperativo%3A+doctrina+cooperativa.

Correa, F. (2009). *Administración*. Córdoba: El Cid.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Control Interno-Marco Integrado*. Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Duhalt, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. 2ª. ed. Recuperado de: <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyodocencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>.

Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. 3ª.ed. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Control-interno-y-fraudes-3ra-Edicio%CC%81n.pdf>.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. 3ª.ed. Recuperado de: <https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>.

Freitas, J. (2008). *Los Manuales Administrativos*. Obtenido de: http://www.mnve.mil.ve/web/index.php?option=com_content&task=view&id=110&Itemid

Gareth, J. (2010). *Administración Contemporánea*. 6ª. ed. Recuperado de: <https://unitecorporativa.wordpress.com/2012/01/30/libro-administracion-contemporanea-jones-george-ed-mc-graw-hill/>.

Garteiz, J. (2011). *Las cooperativas: una alternativa económica*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3198992>.

Universidad Nacional Autónoma de México (2004). *Guía para la elaboración de Manuales de Organización*. Recuperado de: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion

Universida Mariano Gálvez de Guatemala (2015). *Teoría Administrativa I*. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjM8JSBjOLeAhXkwVkKHV6eDScQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fenosiyivol.jimdo.com%2Fapp%2Fdownload%2F10967220695%2FGuiaADM1.pdf%3Ft%3D1519911687&usg=AOvVaw2Tn9drciZzRtqnx3myPpp1>

Guerrero, C. (2014). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.

Izquierdo, C. (2005). Revista Idelcoop. *El Cooperativismo: una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*, 36, 391. Recuperado de:

https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/2009_257535825.pdf .

- Jaramillo, A. (2013). *Manual de Procedimientos para mejorar el Control Interno Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Limitada*. (Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/4242/1/53928_1.pdf.
- Ladino, E. (2009). *Control Interno: informe COSO*. Córdoba: El Cid Editor.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2018, 14 de Agosto). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/REGLAMENTO%20A%20LEY%20ORGANICA%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizado%20noviembre%202018.pdf/e2552cd5-0c3d-4852-8dd6-fb2bd7ffd8d0>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/341233290/Proceso-administrativo-3-pdf>.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos* . Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3201706>.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. 3ª.ed. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Martínez, A. (2016). *La Cooperativa y su identidad*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=4823843>.
- Navarro, L. (2014). *Epistemología y metodología* . Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3227854>.
- Nieto, M. (Octubre de 2010). *Guía para elaborar el Marco Metodológico de un Proyecto de Investigación*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mnieto2009/gua-para-elaborar-el-marco-metodolgico>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>.
- Ramírez, A. (2012). *Manual de Procedimientos de Control Interno para el uso adecuado de Activos Fijos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Cochapamba” Comunidad de Chaupi Guaranguí, Parroquia de Ambuquí, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura*. (Tesis de Pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3044/1/TUICYA007-2013.pdf>.
- Rivas, G. (2011, 07 de Noviembre). *Modelos contemporáneos de control interno*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art6.pdf>

- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3229038>.
- Satán, M. (2015). *Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos, Políticas y Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- Taleva, O. (2011). *Diccionario de cooperativismo*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Villa, C. (2016). INVESTIGAR. *Marco Integrado de Control Interno - COSO III* 36-41. Recuperado de: http://investigar.cimogsys.com/ver_articulo/18
- Valencia, J. (1999). *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Recuperado de: https://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez_Valencia.pdf.